

**İŞLETMELERİN YENİLİK FAALİYETLERİNDE  
ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİĞİN TEMEL FAKTÖR  
OLARAK İNCELENMESİ :  
TÜRKİYE VE POLONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN  
BÜYÜK ÖLÇEKLİ KİMYA-İLAÇ SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE  
KARŞILAŞTIRMALI DURUM DEĞERLENDİRMESİ**

**Ahmet Emre DEMİRCİ**  
(Doktora Tezi)

**Eskişehir – 2006**

**İŞLETMELERİN YENİLİK FAALİYETLERİNDE ŞİRKETİÇİ  
GİRİŞİMCİLİĞİN TEMEL FAKTÖR OLARAK İNCELENMESİ :  
TÜRKİYE VE POLONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK ÖLÇEKLİ  
KİMYA-İLAÇ SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE  
KARŞILAŞTIRMALI DURUM DEĞERLENDİRMESİ**

Ahmet Emre DEMİRCİ

DOKTORA TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman : Prof.Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Haziran 2006

DOKTORA TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERİN YENİLİK FAALİYETLERİNDE ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİĞİN  
TEMEL FAKTÖR OLARAK İNCELENMESİ :  
TÜRKİYE VE POLONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK ÖLÇEKLİ  
KİMYA-İLAÇ SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI DURUM  
DEĞERLENDİRMESİ

Ahmet Emre DEMİRCİ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2006

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

İşletmelerin sahip olduğu genel amaçların başında devamlılık gelmektedir. Örgütlerin yaşam sürelerinin, diğer bir deyişle devamlılıklarının nasıl sağlanacağı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün nasıl elde edileceği ve korunacağı konusu yönetim biliminin en önemli tartışmalarından birisi olmuştur. 1900'lü yılların ilk yarısında Schumpeter'in görüşleri, günümüzde de önemini koruyan bu tartışmalara ışık tutmuştur. Sonraki dönemlerde de bu alanda çalışmalar yürüten bilim adamlarının görüşleri ile birlikte, yenilik yaratma becerisine sahip girişimcilerin ekonomi ve işletmeler için önemi açıkça ortaya konulmuştur. 1970'li yıllara kadar girişimci ve girişimcilik kavramlarının örgütsel yapı içerisinde de bir yere sahip olabileceği düşünülmemiştir. Bu döneme kadar girişimcilik kavramı, bağımsız girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek üzere kullanılmıştır. 1970'li yıllar ve sonrasında ise işletmelerin yüzyüze olduğu devamlılık ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü tartışmalarına etkili bir çözüm olarak görülebilecek şirketçi girişimcilik kavramı gündeme gelmiştir. Bu kavramın ortaya çıkışı ile birlikte girişimcilerin yalnızca kendi işlerini kuran kişiler olmadığı, aynı zamanda varolan örgütsel sistemler içerisinde girişimci faaliyetleri yerine getiren bireyler oldukları kabul edilmiştir. İçinde buldukları örgütsel yapıya, süreçlere, ürünlere ve hizmetlere ilişkin sürekli olarak yeni fikirler ve düşünceler üretme eğiliminde olan şirketçi girişimciler, gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinde önemli roller üstlenmektedirler. İşletmelerin yenilikçi güçlerinin ve yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin, büyük ölçüde işletmenin şirketçi girişimcilik profiline bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda şirketçi girişimcilik ile yenilik arasındaki bağın son derece kuvvetli olduğu ve bu iki stratejik gücün işletme başarısı ve devamlılığı üzerinde önemli etkileri olduğu açıktır.

ABSTRACT

INTRAPRENEURSHIP AS A MAIN FACTOR IN ORGANIZATIONS'  
INNOVATIVE ACTIVITIES:  
A COMPARATIVE STUDY IN BIG-SIZED CHEMICAL-PHARMACEUTICAL  
COMPANIES OPERATING IN TURKEY AND POLAND

Ahmet Emre DEMİRCİ

Business Administration Department

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2006

Advisor: Prof.Dr. İnan ÖZALP

Extending the life-cycle of an organization is one of the main concerns of almost all types of organizations. The question of sustaining the continuity of organizational activities as well as the competitive advantage is one of the most discussed topics in management science. In the first half of the 1900s, Schumpeter's insights shed light on these ongoing discussions. In addition to Schumpeter, with the contribution of other management scientists and philosophers, the importance of the entrepreneurs with innovative skills for economy and the organizations became apparent. Until the 1970s, it has not been considered that the entrepreneurs and entrepreneurial activities could take place in an existing organization. Entrepreneurship concept was often used to define independent entrepreneurial activities. After the 1970s, the intrapreneurship concept was started to be considered as a possible solution to achieving sustainable competitive advantage and profitable growth. With the introduction of intrapreneurship concept, it was clearly understood that the entrepreneurs are not solely the people who start their own business, but also the people who use their own entrepreneurial skills within an existing organization to contribute organizational goals and strategies. Intrapreneurs who continuously strive to create new ideas for enhancing organizational structure, processes, products and services, play vital roles in innovative activities of companies. Without hesitation, we can say that the sustainability of innovative activities and innovative capabilities depend on the intrapreneurial profile of the company. There is a powerful connection between intrapreneurship and innovation and it is clear that these two strategic approaches have huge effects on corporate success and sustainability.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

A.Emre DEMİRCİ'nin "İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirket İçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Polonya ve Türkiye'de Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi" başlıklı tezi 21 Haziran 2006 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza \_\_\_\_\_

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.İnan ÖZALP  
Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL  
Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN  
Üye : Prof.Dr.İsmail EFİL  
Üye : Doç.Dr.Leman BİLGİN

Prof.Dr.Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu tezin tamamlanması sırasında pekçok kişiye teşekkür borcum oluştu.

Öncelikle beni sadece akademik yaşamımda değil, akademi dışındaki yaşamımda da destekleyen, cesaretlendiren ve yol gösteren danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof.Dr. İnan ÖZALP'e,

İzleme komitelerinde ve komite toplantıları dışında yapıcı görüş ve önerilerini benden esirgemeyen, kapılarını bana daima açık tutan Tez İzleme Komitesi üyeleri, değerli hocalarım Sayın Prof.Dr. Celil KOPARAL'a ve Doç.Dr. Leman BİLGİN'e,

Yoğun işleri arasında zaman ayırarak, çalışma hakkındaki yönlendirici düşünce ve önerilerini benimle paylaşan Sayın Prof.Dr. Ramazan GEYLAN'a ve Doç.Dr. Çiğdem KIREL'e,

Araştırma yöntemleri konusundaki görüş ve önerileriyle, çalışmanın daha doğru hazırlanmasına katkılarından dolayı Yrd.Doç.Dr. N.Figen BALTA'ya, Yrd.Doç.Dr. Barış BARAZ'a, Yrd.Doç.Dr. Senem BESLER'e ve Yard.Doç.Dr. Zümrüt TONUS'a,

Warsaw School of Economics'te yürütmüş olduğum çalışmalar süresince, kişisel desteklerini ve fakülte olanaklarını benden esirgemeyen Sayın Dr. Ewa LISOWSKA ve Dr. Tomasz SIKORA'ya,

Karşılığını hayatım boyunca ödeyemeyeceğim fedakârlıklarından dolayı sevgili annem Reyhan DEMİRCİ'ye, sevgili babam M.Yaşar DEMİRCİ'ye ve sevgili kardeşim N.Esra BÜYÜKALP'e

Ve son olarak geç saatlere kadar sürdürdüğüm çalışmalar boyunca benden desteğini esirgemeyen ve çalışmalarım konusunda beni daima cesaretlendiren sevgili eşim Nilay DEMİRCİ'ye,

**Sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.**

Ahmet Emre DEMİRCİ

## İÇİNDEKİLER

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| ÖZ .....                    | ii   |
| ABSTRACT .....              | iii  |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... | iv   |
| ÖNSÖZ .....                 | v    |
| ÖZGEÇMİŞ .....              | vi   |
| TABLolar LİSTESİ .....      | xii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....      | xvii |
| GİRİŞ .....                 | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ

|  |    |
|--|----|
| 1. GİRİŞİMCİLİK .....  | 4  |
| 1.1. Girişimcilik Kavramı, Tanımı ve Önemi .....                       | 7  |
| 1.2. Girişimcilik Süreci .....   | 18 |
| 1.2.1. Fırsatların Görülmesi ve Değerlendirilmesi .....                | 19 |
| 1.2.2. İş Planının Geliştirilmesi .....                                | 19 |
| 1.2.3. Gerekli Kaynakların Belirlenmesi .....                          | 20 |
| 1.2.4. Ortaya Çıkan Yeni İşletmenin Yönetimi .....                     | 20 |
| 1.2.5. Olgunluk Dönemi ve Girişimin Sonuçlarının Alınması .....        | 20 |
| 1.3. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Katkıları .....                 | 22 |
| 2. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİ FAALİYETLER .....                            | 24 |
| 2.1. Girişimcinin Bireysel Özellikleri .....                           | 26 |
| 2.1.1. Risk Alma .....   | 27 |
| 2.1.2. Yenilik ve Yaratıcılık .....                                    | 29 |
| 2.1.3. Fırsatların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi .....                | 29 |
| 2.1.4. Gerçekçi İyimserlik .....                                       | 29 |
| 2.1.5. Başarma Güdüsü ve İsteği .....                                  | 30 |
| 2.1.6. Güdüleme .....  | 30 |
| 2.1.7. Disiplin .....  | 30 |
| 2.2. Girişimci Faaliyetlere İlişkin Yaygın Görüşler ve Gerçekler ..... | 31 |
| 2.3. Girişimciliği Etkileyen İtici ve Çekici Güçler .....              | 34 |
| 2.4. Girişimci Faaliyetlerin Üstünlük ve Zayıflıkları .....            | 35 |
| 2.4.1. Girişimci Faaliyetin Üstünlükleri .....                         | 36 |
| 2.4.2. Girişimci Faaliyetin Zayıflıkları .....                         | 38 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK

|  |    |
|--|----|
| 1. ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK .....  | 43 |
| 1.1. Şirketiçi Girişimcilik Kavramı, Tanımı ve Önemi .....             | 43 |
| 1.1.1. Farklılaşma ve Şirketiçi Girişimcilik .....                     | 48 |
| 1.1.2. Örgütsel Beceriler ve Şirketiçi Girişimcilik .....              | 49 |
| 1.1.3. Örgütsel Öğrenme ve Şirketiçi Girişimcilik .....                | 50 |
| 1.1.4. Örgütsel Yenilik ve Şirketiçi Girişimcilik .....                | 51 |
| 1.2. Şirketiçi Girişimcilik ve Girişimcilik Kavramları İlişkisi .....  | 53 |
| 1.3. Şirketiçi Girişimciliğin Boyutları ve Türleri .....               | 56 |
| 1.3.1. Şirketiçi Girişimciliğin Boyutları .....                        | 56 |
| 1.3.1.1. Yeni Girişimler ve Yeni Faaliyetler .....                     | 57 |
| 1.3.1.2. Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri .....                        | 58 |
| 1.3.1.3. İşletmenin Kendisini Yenilemesi .....                         | 59 |
| 1.3.1.4. Risk Alma .....   | 59 |
| 1.3.1.5. Etkisellik (Proaktiflik) .....                                | 60 |
| 1.3.1.6. Rekabetçi Saldırganlık .....                                  | 60 |
| 1.3.2. Şirketiçi Girişimcilik Türleri .....                            | 62 |
| 1.3.2.1. Sürekli Yenilenme .....                                       | 62 |
| 1.3.2.2. Örgütsel Yenilenme .....                                      | 63 |
| 1.3.2.3. Stratejik Yenilenme .....                                     | 65 |
| 1.3.2.4. Faaliyet Alanlarının Yeniden Tanımlanması .....               | 66 |
| 1.4. Şirketiçi Girişimcilik Süreci .....                               | 67 |
| 1.4.1. Problemin Tanımlanması .....                                    | 67 |
| 1.4.2. İşbirliği Ortamının Oluşturulması .....                         | 68 |
| 1.4.3. Harekete Geçme ve Tamamlama .....                               | 69 |
| 1.4.4. Faaliyetlerin Devamı veya Sonlandırılması .....                 | 70 |
| 1.5. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen ve Engelleyen Faktörler ..... | 71 |
| 1.5.1. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen Faktörler .....             | 72 |
| 1.5.1.1. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen Örgütsel                  |    |
| Unsurlar .....   | 72 |
| 1.5.1.1.1. Yönetim Desteği .....                                       | 73 |
| 1.5.1.1.2. Otonomi ve İş Özgürlüğü .....                               | 73 |
| 1.5.1.1.3. Ödüllendirme ve Yönlendirme .....                           | 74 |
| 1.5.1.1.4. Zaman ve Diğer Kaynaklar .....                              | 74 |
| 1.5.1.1.5. Örgütsel Sınırlamalar .....                                 | 74 |
| 1.5.1.2. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen Bireysel                  |    |
| Unsurlar .....   | 75 |
| 1.5.1.2.1. Risk Alma Eğilimi .....                                     | 75 |
| 1.5.1.2.2. İç Kontrol .....  | 75 |
| 1.5.1.2.3. Başarı İhtiyacı .....                                       | 75 |
| 1.5.1.2.4. Kendi Kendini Yönetme İsteği .....                          | 76 |
| 1.5.1.2.5. Hedef Odaklılık .....                                       | 76 |



|   |    |
|---|----|
| 1.5.1.2.6. Çevresel Faktörler.....                              | 77 |
| 1.5.1.2.7. Örgütsel Faktörler.....                              | 78 |
| 1.5.2. Şirketiçi Girişimciliği Engellenen Faktörler .....       | 79 |
| 1.5.2.1. Ödüllendirme ve Ücretlendirme Yetersizliği.....        | 79 |
| 1.5.2.2. Zaman .....  | 80 |
| 1.5.2.3. İş Arkadaşları ve Bölüm Yöneticileri .....             | 81 |
| 1.5.2.4. Şirketiçi Girişimcilik Kavramının Anlaşılabilmesi..... | 81 |
| 1.5.2.5. Gerekli Becerilerden Yoksunluk .....                   | 82 |
| 1.5.2.6. Geleneksel Yönetim Modellerine Bağlılık .....          | 83 |
| 1.6. Şirketiçi Girişimcilik ve İşletme Stratejileri .....       | 84 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK DESTEĞİ İLE YENİLİKÇİLİK

|  |     |
|--|-----|
| 1. ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK DESTEĞİ İLE YENİLİKÇİLİK .....         | 91  |
| 1.1. Yenilik Kavramı, Tanımı ve Önemi .....                      | 91  |
| 1.2. Yenilik Kaynakları .....                                    | 100 |
| 1.2.1. İçsel Yenilik Kaynakları .....                            | 101 |
| 1.2.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler.....                             | 101 |
| 1.2.1.2. Uyumsuzluk Durumları .....                              | 103 |
| 1.2.1.3. Süreç Gereklilikleri.....                               | 104 |
| 1.2.1.4. Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler .....      | 104 |
| 1.2.2. Dışsal Yenilik Kaynakları.....                            | 105 |
| 1.2.2.1. Demografik Değişimler .....                             | 106 |
| 1.2.2.2. Algısal Değişimler .....                                | 106 |
| 1.2.2.3. Yeni Bilgi.....   | 107 |
| 1.3. Yenilik Süreci .....  | 109 |
| 1.3.1. Strateji Geliştirme .....                                 | 110 |
| 1.3.2. Yenilik Fikrinin Geliştirilmesi.....                      | 110 |
| 1.3.3. Değerlendirme .....                                       | 111 |
| 1.3.4. Uygulama.....   | 111 |
| 1.3.5. Ticarileştirme .....                                      | 112 |
| 1.4. İşletmelerde Girişimci Yenilik Stratejileri.....            | 114 |
| 1.4.1. Radikal ya da Atılımcı Yenilikler .....                   | 114 |
| 1.4.2. Aşamalı ya da Basamaksal Yenilikler .....                 | 117 |
| 1.4.3. Yapısal Yenilikler .....                                  | 119 |
| 1.4.4. Modüler Yenilikler .....                                  | 120 |
| 1.5. Şirketiçi Girişimcilik Perspektifinde Yenilik Türleri ..... | 122 |
| 1.5.1. Süreç Yenilikleri .....                                   | 123 |
| 1.5.2. Ürün ve Hizmet Yenilikleri .....                          | 125 |
| 1.5.3. Pazar Yenilikleri .....                                   | 131 |
| 1.5.4. Örgütsel Yenilikler .....                                 | 133 |

|  |     |
|--|-----|
| 1.6. Yenilik ve Şirketiçi Girişimcilik Faaliyetlerini Destekleyen ve Engelleyen Faktörler.....       | 134 |
| 1.6.1. Yenilik ve Şirketiçi Girişimcilik Faaliyetlerini Destekleyen Faktörler.....                   | 135 |
| 1.6.1.1. Vizyon ve Strateji .....  | 135 |
| 1.6.1.2. Yenilikçi ve Girişimci Bir Kültürel Yapının Oluşturulması.....                              | 136 |
| 1.6.1.3. Şirketiçi Girişimcilik Faaliyetlerinin Bir Strateji Olarak Örgüte Yayılması.....            | 137 |
| 1.6.1.4. Ölçüm ve Ödüllendirme Sistemleri .....  | 138 |
| 1.6.1.5. Örgütsel Haber Alma .....   | 139 |
| 1.6.2. Yenilik ve Şirketiçi Girişimcilik Faaliyetlerini Engelleyen Faktörler.....                    | 141 |
| 1.7. Yenilik ve Şirketiçi Girişimcilik Faaliyetlerinin İşletme Başarısına Etkilerinin Ölçülmesi..... | 146 |
| 1.7.1. Kaynak Tabanlı Görüş.....   | 146 |
| 1.7.2. Yetenek Tabanlı Görüş.....  | 147 |
| 1.7.3. Liderlik Tabanlı Görüş.....   | 148 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE VE POLONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK ÖLÇEKLİ KİMYA-İLAÇ SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI DURUM DEĞERLENDİRMESİ**

|   |     |
|---|-----|
| 1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....   | 153 |
| 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....  | 154 |
| 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....   | 154 |
| 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....   | 155 |
| 4.1. Evren ve Örneklem Seçimi .....   | 155 |
| 4.2. Anket Sorularının Hazırlanması .....   | 156 |
| 4.3. Anket Verilerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler .....  | 157 |
| 5. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ.....  | 159 |
| 6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....   | 161 |
| 6.1. Yenilik Bağlamında Örgüt ile Çevre Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular .....  | 161 |
| 6.2. İki Ülkede Faaliyet Gösteren İşletmelerin Şirketiçi Girişimcilik ve Yenilik Profilleri Bazında Farklılıkların İncelenmesine İlişkin Bulgular ..... | 165 |
| 6.3. İki Ülkede Faaliyet Gösteren İşletmelerin Diğer Örgütsel Unsurlar Bazında Farklılıklarının İncelenmesine Yönelik Bulgular .....                    | 186 |
| 7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....   | 198 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 206 |
| EKLER.....             | 218 |
| KAYNAKLAR.....         | 231 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 1. Girişimcilik Süreci: Tanımla İlgili Yaklaşımlar ve Özellikler .....   | 11  |
| Tablo 2. Karl Vesper'in Girişimcilik Tipleri Sınıflandırması .....   | 14  |
| Tablo 3. Girişimcilik Düzeylerine Göre Girişimcilik Faaliyetleri.....  | 15  |
| Tablo 4. Girişimcinin Temel Özellikleri.....   | 26  |
| Tablo 5. Girişimciliğe İlişkin Yaygın Görüşler ve Gerçekler .....  | 31  |
| Tablo 6. Girişimcilik Faaliyetinin Üstünlük ve Zayıflıkları .....  | 35  |
| Tablo 7. Şirketiçi Girişimcilik Kavramına Yaklaşımlar .....  | 45  |
| Tablo 8. Şirketiçi Girişimcilik Kavramının Diğer Yönetim Yaklaşımları ile<br>Benzerlikleri ve Farklılıkları.....   | 52  |
| Tablo 9. Şirketiçi Girişimci Kimdir ? .....  | 54  |
| Tablo 10. Şirketiçi Girişimciliğin Boyutları .....   | 61  |
| Tablo 11. Şirketiçi Girişimcilik Sürecinde Geleneksel ve Girişimci Örgütler .....  | 71  |
| Tablo 12. Şirketiçi Girişimcilik ile Bağlantılı Olarak Geleneksel Yönetim<br>Uygulamalarının Sonuçları ve Çözüm Yolları .....                            | 83  |
| Tablo 13. Rothwell'in Yenilik Modellerine İlişkin Beş Nesli.....   | 96  |
| Tablo 14. Peter F.Drucker'a Göre Yenilikçiliğin Yedi Kaynağı .....   | 101 |
| Tablo 15. Kaynak Tabanlı Görüş.....  | 147 |
| Tablo 16. Yetenek Tabanlı Görüş.....   | 147 |
| Tablo 17. Liderlik Tabanlı Görüş .....   | 148 |
| Tablo 18. Süreçler.....  | 148 |
| Tablo 19. Soru Bazında Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri .....   | 159 |
| Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ülke Bazında Dağılımı .....   | 161 |
| Tablo 21. Son 3 yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan<br>değişimlerin boyutu kapsamında Türkiye ile Polonya arasındaki fark... | 161 |

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 22. Son üç yıl içerisinde işletmenizin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimlerin boyutuna ilişkin t-testleri .....  | 162 |
| Tablo 23. Endüstri ile ilgili ifadeler kapsamında Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki fark.....   | 162 |
| Tablo 24. Endüstriye ilişkin ifadelerle ilişkin t-testleri .....   | 163 |
| Tablo 25. Son üç yıl içerisinde işletmelerin farklı rakip grupları ile rekabet derecelerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark .....                                  | 164 |
| Tablo 26. Son üç yıl içerisinde işletmelerin farklı rakip grupları ile hangi ölçekte rekabet ettiğine ilişkin t-testleri.....  | 164 |
| Tablo 27. Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazar stratejileri konusunda Türkiye ile Polonya arasındaki fark.....   | 165 |
| Tablo 28. Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazar stratejilerine ilişkin konulara hangi ölçüde ağırlık verdiğine ilişkin t-testleri .....                                     | 166 |
| Tablo 29. Son üç yıl içerisindeki ürün ve teknoloji geliştirme konularında Türkiye ile Polonya arasındaki fark.....  | 167 |
| Tablo 30. Son üç yıl içerisindeki ürün ve teknoloji geliştirme konularında Türkiye ile Polonya arasındaki ilişkiye ait t-testleri .....  | 168 |
| Tablo 31. İşletmelerin toplam cirosu içerisinde son üç yıl içinde geliştirilen ürünlerin sahip olduğu oran açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark.....                  | 169 |
| Tablo 32. Son üç yıl içerisinde işletmelerin benimsemiş olduğu işletme stratejileri açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark .....  | 169 |
| Tablo 33. Son üç yıl içerisinde işletmelerin çeşitli yönetsel uygulamalara verilen önem açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki fark.....                     | 170 |
| Tablo 34. Son üç yıl içerisinde işletmelerin çeşitli yönetsel uygulamalara verilen önem açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki ilişkiye ait t-testleri ..... | 172 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 35. Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığına ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark .....                 | 173 |
| Tablo 36. Son üç yıl içerisinde işletmenin pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığına ilişkin t-testleri .....  | 173 |
| Tablo 37. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin önem verdiği konular açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark.....                                    | 174 |
| Tablo 38. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin önem verdiği konular açısından Türkiye ile Polonya arasındaki ilişkiye ait t-testleri .....                | 174 |
| Tablo 39. İşletmelerin rekabet stratejilerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark .....   | 175 |
| Tablo 40. İşletmelerin rekabet stratejilerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki ilişkiye ait t-testleri.....   | 176 |
| Tablo 41. Çalışılan işletmelerin üst yönetiminin yenilikçi tutumlarına ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark.....                                     | 177 |
| Tablo 42. Üst yönetimin yenilikçi tutumlarına ilişkin t-testleri.....   | 178 |
| Tablo 43. Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde sergilenen tutumlar açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki fark..... | 179 |
| Tablo 44. Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde izlenen durumlara ilişkin t-testleri.....  | 180 |
| Tablo 45. İşletmelerin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark.....   | 180 |
| Tablo 46. İşletmelerin yenilikçi tutumlarına ilişkin ortalamalar t-testleri .....   | 181 |
| Tablo 47. Farklı koşullar altında stratejik planın esnekliği açısından Türkiye'de ve Polonya'daki işletmeler arasındaki fark.....                           | 182 |
| Tablo 48. Farklı koşullar altında stratejik planların esnekliğine ilişkin t-testleri ...  | 183 |
| Tablo 49. Yenilikçi ve girişimci fikirlerin kaynağı kapsamında Türkiye ve Polonya'da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki fark.....                      | 184 |

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 50. Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaynağına ait aşağıdaki ifadelere ilişkin t-testleri .....  | 184 |
| Tablo 51. İşletmelerde yılda üretilen yeni ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği fikirleri açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark .....   | 185 |
| Tablo 52. İşletmelerdeki iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki fark .....  | 186 |
| Tablo 53. İşletmedeki aşağıdan yukarı iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin t-testleri .....  | 187 |
| Tablo 54. İşletmedeki yukarıdan aşağı iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin t-testleri .....  | 188 |
| Tablo 55. İşletmedeki yatay iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin t-testleri .....  | 188 |
| Tablo 56. Çalışılan işletmelerin girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki fark ..... | 189 |
| Tablo 57. Çalışılan işletmenin girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin olarak aşağıdaki ifadelere katılım dereceleri için t-testleri .....           | 190 |
| Tablo 58. Düzenli haber alma ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi konularında Türkiye ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki fark.....  | 191 |
| Tablo 59. Düzenli haber alma ve yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin t-testleri .....   | 192 |
| Tablo 60. İşletmelerin rekabet ile ilişkili değerlerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark .....  | 193 |
| Tablo 61. İşletmenin rekabet ile ilişkili değerlerinin tarifine ilişkin t-testleri .....   | 194 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 62. İşletmelerin insan merkezli değerlerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark .....                       | 194 |
| Tablo 63. İşletmenin insan merkezli değerlerinin tarifine ilişkin t-testleri.....   | 195 |
| Tablo 64. İşletmelerin çalışan sayılarına göre Türkiye ile Polonya arasındaki fark.....                                   | 195 |
| Tablo 65. İşletmelerin 2004 yılı cirolarına göre Türkiye ile Polonya arasındaki fark.....                                 | 196 |
| Tablo 66. İşletmelerin toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payına göre Türkiye ile Polonya arasındaki fark..... | 197 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Şekil 1. Girişimci Süreç: Fırsat, Kaynaklar ve Örgüt .....                                     | 5   |
| Şekil 2. Girişimcilik: İkili Bölümlendirme .....   | 12  |
| Şekil 3. Girişimcilik Süreci.....  | 18  |
| Şekil 4. Girişimci Faaliyetler .....   | 24  |
| Şekil 5. Girişimcilik Faaliyetinin Altında Yatan Nedenler.....                                 | 38  |
| Şekil 6. Yeni İş Kuran Girişimcilerin Haftalık Ortalama Çalışma Süreleri .....                 | 40  |
| Şekil 7. İşletme Kuruluşunda Girişimcilerin Yaşları .....                                      | 40  |
| Şekil 8. Şirketiçi Girişimcilik Modeli.....  | 57  |
| Şekil 9. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen Örgütsel ve Bireysel Unsurlar.....                | 72  |
| Şekil 10. Şirketiçi Girişimcilik ile Stratejik Yönetim Uygulamaları Arasındaki<br>İlişki ..... | 85  |
| Şekil 11. Teknoloji İtimli (Birinci Nesil) Yenilik Modeli .....                                | 97  |
| Şekil 12. Pazar Çekimli Yenilik Modeli .....   | 97  |
| Şekil 13. Eşleştirme Modeli.....   | 98  |
| Şekil 14. Beşinci Nesil Yenilik Modeli'nin Özellikleri.....                                    | 100 |
| Şekil 15. Yeniden Düşünme Faaliyetinin Boyutları .....   | 115 |
| Şekil 16. Ev Elektroniklerinde Yenilik Dalgaları .....   | 127 |
| Şekil 17. Ürün Geliştirme Sürecinde Pazarlama ve Teknik Faaliyetler .....                      | 130 |
| Şekil 18. Ürün ve Süreç Yenilikleri.....   | 131 |

## GİRİŞ

Yönetim bilimindeki en eski tartışmalardan bir tanesi işletmenin devamlılığının nasıl sağlanacağı konusudur. Kâr, büyüme, nakit akışı gibi diğer genel kapsamlı hedeflerin neredeyse tamamının odaklandığı nokta, işletmenin devamlılığının sağlanması ve korunmasıdır. İşletme, ekonomik sistem içerisindeki faaliyetlerini sürdürmeye devam ettikçe varlığından söz etmek mümkündür. Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren izlenmeye başlayan küresel ekonomik gelişmeler, işletmelerin daha güvensiz ve değişken bir ortamda faaliyet göstermesine neden olmuştur. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişim, pazarların küreselleşmesi, ekonomik sınırların ortadan kalkması, teknolojik olanaklarda gözlenen değişimler ve küresel rekabet, işletmelerin ekonomik sistem içerisindeki konumlarını tehdit etmeye başlamıştır. Bu koşullar içerisinde hiçbir işletmenin kârlılığı ve devamlılığı garanti altında değildir.

Bunun en büyük ispatlarından biri de, 1950-1960'lı yıllarda sarsılmaz olarak görülen ABD işletmelerinin, Japon işletmeleri karşısında kaldığı durumdur. Ekonomik idollere dönüşmüş, adeta kültürel yapı ile bütünleşmiş ABD kökenli işletmeler, Japon rekabeti karşısında yok olmanın eşiğine kadar gelmişlerdir. Bugüne baktığımızda ise küresel arenada Çin'in yoğun rekabet baskısı, Türkiye'deki ve dünyadaki pek çok işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde, küresel rekabete karşı gerekli önlemleri almayan işletmeleri ciddi tehlikeler beklemektedir.

Dünyanın hızla tek bir pazar ve hatta tek bir üretim platformu haline gelmesi oyunun kurallarını değiştirmektedir. İşletmeler, küresel rekabet nedeniyle sadece kendi ülkelerindeki değil, dünyanın her yerinden işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Gelişen teknolojileri taklit etme becerilerinin geliştirmesi, aynı ya da ikâme edici ürün ve hizmetleri üretebilecek işletme sayısının, diğer bir deyişle rakiplerin artması ve güçlenmesi bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu gelişmelerin en önemli sonuçlarından biri ise aynı ya da benzer nitelikteki mal ve hizmetlerin bollaşması olarak ifade edilebilir. Aynı anda ürün veya hizmete ilişkin bilgi seviyesi yüksek müşteriler için ise bir karşılaştırma sürecinin başladığı söylenebilir. Pazardaki ürünler ve hizmetler birbirine bu kadar benzer bir noktaya geldiğinde ise,

işletmenin can damarı olan müşterilerin, satın alma kararlarında farklı kriterlere yöneldikleri söylenebilir. Eskiden rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rollere sahip olan kalite, maliyet, fiyat gibi konular artık kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Sonuçta kârlar düşmekte, sıradan olan işletmelerin devamlılığı tehlikeye girmektedir.

Bu döngüden işletmenin kurtulabilmesi için sahip olması gereken temel yetenek, farklılaşabilme becerisidir. İşletme, farklı ve sıradışı olabildiği sürece ekonomik sistem içerisindeki konumunu koruyabilir. İşletmelerin farklılaşabilmesi ise doğrudan yenilik yapabilme becerilerine bağlıdır. Yenilik yapma becerilerinden yoksun bir işletmenin farklılaşabilmesi asla sözkonusu değildir. Günümüz ekonomik koşulları içerisinde ancak ürünlerini, hizmetlerini, süreçlerini, örgütsel yapısını değer yaratmak üzere sürekli olarak yenileyebilen işletmeler ayakta kalabilecektir. Bu noktada işletmeler bir dizi soru ile daha karşı karşıya kalmaktadır. Bu soruların başında ise yenilikçi düşüncelerin ve fikirlerin işletmeye nasıl kazandırılacağı gelmektedir. Bu soruya verilebilecek cevapların başında şirketçi girişimcilik gelmektedir. Çünkü işletme içerisinde yenilikçi fikirlerin ortaya atılması ve bu fikirlerin uygulanması ancak örgütsel unsurlar tarafından desteklenen şirketçi girişimciler sayesinde olabilecektir. Bu nedenle şirketçi girişimcilik ve yenilik kavramları birbirinden ayıramayacak kadar ilişkili kavramlardır. Türkiye’de bu kavramlara ilişkin yeterli literatür oluştuğunu söyleyebilmek güçtür. Bu nedenle bu çalışmada, konunun daha iyi anlaşılması için öncelikle girişimcilik ve girişimci kavramları ifade edilmiş, arkasından şirketçi girişimcilik konusu incelenmiş, sonrasında ise şirketçi girişimcilik perspektifinden yenilik kavramı incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümü girişimcilik ve girişimci konularına ayrılmıştır. Daha önce de ifade edildiği üzere şirketçi girişimcilik kavramı Türkiye’deki yönetim yazını içerisinde son derece yeni ve az incelenen bir konudur. Şirketçi girişimcilik konusunun daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için bu bölümde girişimcilik, girişimcilik süreci, girişimci ve girişimci faaliyetler genel boyutları ile incelenmiştir.

İkinci bölümde ise şirketçi girişimcilik kavramının önemli unsurları, şirketçi girişimciliğin boyutları, türleri, şirketçi girişimciliği engelleyen ve destekleyen faktörler, şirketçi girişimciliğin işletme stratejileri içerisindeki konumu incelenmiştir. Bir önceki bölüm ile bağlantılı olarak şirketçi girişimcilik ile girişimcilik arasındaki

benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bölüm içerisinde şirketçi girişimciliğin moda bir yönetim uygulamasından çok devamlı bir süreç olduğu vurgulanmış ve sürece ilişkin ayrıntılar ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde ise öncelikle yenilik kavramı, içsel ve dışsal yenilik kaynakları, yenilik süreçleri incelenmeye çalışılmış, sonrasında ise şirketçi girişimcilik perspektifinden yenilik stratejileri, yenilik modelleri incelenmiştir. Sonrasında ise yine şirketçi girişimcilik perspektifinden yenilik faaliyetlerinin başarısını etkileyen unsurlar ortaya konulmuş ve işletme başarısına olan etkilerin ölçümüne ilişkin yaklaşımlar ifade edilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerinden çalışmaya katılanlar, şirketçi girişimcilik ve yenilikçilik profilleri bakımından karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle iki ülke işletmeleri için, yenilik konusu bağlamında örgüt ile çevre arasındaki ilişkiler arasındaki farklılıklar, sonrasında ise şirketçi girişimcilik ve yenilik profilleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Son olarak ise farklı örgütsel unsurlar bazında bir karşılaştırma yapılmıştır. İfade edilen üç boyut üzerinden yapılan karşılaştırmaların ardından, çalışmaya ilişkin değerlendirmeler, sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ

#### 1. GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik ve girişimci kavramları başta yönetim olmak üzere pekçok bilim dalının araştırma konusu olmuştur. Girişimcilik kavramına ilişkin araştırmalar çok eski dönemlere kadar gitmektedir. Bununla birlikte zaman içerisinde ihmal edilen girişimcilik konusu, günümüz ekonomik koşulları altında yeniden gündeme gelmiştir. Özel sektör ve kamu işletmelerinin düşen işgücü talebi, artan işsizlik oranları girişimcilik konusunu günümüzün en önemli tartışmalarından birisi haline getirmiştir.

Girişimcilik kavramı, Adam Smith'in "Görünmez El"\* teorisini destekleyen bir kavramdır. Ekonomik sistemin refahının geliştirilmesinde ve korunmasında girişimci ve girişimcilik önemli rol oynamaktadır.<sup>1</sup>

Girişimcilik kavramının en önemli unsuru, yeniliklerin ve farklılıkların yaratılmasıdır. Girişimcilik, dar anlamda yalnızca finansal ölçütlerle ölçülemeyecek çapta değer yaratmak üzere yenilik ve yaratıcılığın harekete geçirilmesidir. Girişimci ise, değişim potansiyelini görebilme ve bu potansiyeli karşılayabilme yeteneğine sahiptir. Olasılıklarla gerçeklikler arasında bir noktada yenilik yaratma amacını güder.<sup>2</sup> Bu aynı zamanda girişimcinin mevcut durum ile gelecekte oluşabilecek koşullar

---

\* Ekonomik yaşamın varsayılan doğal düzenini sağladığı düşünülen güç; liberal iktisat düşüncesine göre ekonomik hayatın düzenlenmesi sırasında fiyat mekanizması aracılığıyla kendini gösteren ve piyasadaki dengeyi sağlayan düzenleyici güç.

Serbest piyasa mekanizmasını ifade eden bu kavram, Adam Smith tarafından ortaya atılmıştır. İktisadi hayatta düzeni sağlayan ve hangi malların, kimler için, ne miktarlarda üretileceği gibi temel ekonomik sorunları çözümlen bir görünmez el (serbest fiyat mekanizması) vardır. O nedenle hükümetler ekonomik hayata müdahale etmemelidirler görüşü, Görünmeyen El Mekanizması'nın savunucusu konumundaki Neo-Klasik iktisatçılar tarafından hararetle savunulmuştur.

Görünmeyen El Mekanizması sayesinde, ekonomide oluşan arz veya talep fazlalığı erir ve piyasa tekrar denge noktasına geri döner. Görünmeyen El Mekanizması talebin tamamıyla kırıldığı 1929 Büyük Buhranı esnasında, piyasaları dengesizlikten kurtarmaya yetmemiştir, bir mekanizma olarak çalışmamıştır.

<sup>1</sup> Thomas W. Zimmerman, **Entrepreneurship and the New Venture Creation**, (Prentice Hall International, NewYork, 1996, s.2)

<sup>2</sup> Philip A. Wickham, **Strategic Entrepreneurship : A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management**, (Financial Times/Prentice Hall, NewYork, 2001, ss.34-35)

arasında bir köprü kurması gerektiği anlamına da gelir. Bu durum Şekil 1’de incelenmiştir.

Şekil 1. Girişimci Süreç : Fırsat, Kaynaklar ve Örgüt



Philip Wickham’a göre girişimcinin gerçek durum ile olası durum arasında bulunduğu nokta, kendisini finansal, sosyal ve kişisel olmak üzere üç boyutta ortaya koymaktadır. Şimdi boyutları daha yakından inceleyelim :

***Finansal Boyut - Yeni değer yaratma potansiyeli*** : Girişimcilik öncelikle ekonomik bir faaliyettir. Öncelikli amacı, günümüz rekabetçi iş dünyası koşullarında, tutarlı ve kârlı bir iş kurmaktır. Kurulan bu yeni işlerin, gelişim için rakiplerinden daha etkili bir şekilde değer yaratması gereklidir. Girişimci tarafından yaratılan yeni dünya, varolanlardan veya daha önce varolmuş olanlardan daha değerli olmalıdır. Kurulan yeni işin uzun dönemde başarılı olması isteniyorsa, fırsatların ve yeniliklerin en iyi şekilde kullanılması gerekmektedir.

Yeni bir değer yaratılması ile ilgili olarak vurgulanması gereken diğer bir nokta, girişimciliğin, herkesin kazandığı ya da kaybettiği bir oyun olmadığıdır. Her ne kadar iş dünyasında rekabet çok yoğun olsa da, bir girişimcinin kazanacağı ve bazen de başka bir yerde başka bir girişimcinin kaybedeceği gerçeği gözardı edilmemelidir. Girişimcilerin elde ettikleri yeni değerler, paydaşları ile çok farklı yollarla paylaşılabilir.

***Sosyal Boyut – Yapısal değişim potansiyeli*** : Girişimcilik kavramı, genellikle ekonomik boyutta ele alınmakla birlikte, sosyal boyutta da önemli açılımları olan bir kavramdır. Girişimcilik süreci, sosyal bir etkileşim ve paylaşım sürecini de içine almaktadır.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> J.P. Ulhoi, “The Social Dimensions of Entrepreneurship”, **Technovation**, 09 Nisan 2004, s.3

Girişimciler daha geniş bir topluluk içerisinde faaliyet gösterirler. Kendilerine ait yeni dünyalarını kurarlarken, toplum üzerinde de etkileri olur. Girişimciler sayesinde, toplumdaki bireyler yeni ürünler ve farklı hizmetlere erişim olanağı kazanırlar. Faaliyet gösterdikleri toplum içerisindeki bireylere yeni iş olanakları yaratırlar. Ekonomik sistemin daha rekabetçi bir hale gelmesinde önemli roller oynarlar. Bir bütün olarak düşünüldüğünde, girişimcilerin bu rolü ekonomik sistem için son derece yararlıdır. Ancak, aynı görüş daha hantal ve verimsiz rakipler için geçerli değildir.

Tüm bunlar, girişimciye, toplumun yapısında değişiklikler yapabilme gücünü verir. Girişimcinin hayalini kurduğu dünya, kendisi için önemli bir güdüleyici faktördür. Bu aynı zamanda girişimcinin belli ölçülerde sosyal sorumluluk bilinci ile faaliyet göstermesi anlamına da gelmektedir. Girişimcinin görmek istediğı dünya, genellikle işletmeleri ve geleceğı için belirledikleri vizyonun bir parçasıdır.

***Kişisel Boyut – Kişisel hedeflere ulaşma potansiyeli*** : Girişimcileri, girişimci olmaları konusunda güdüleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bazı girişimciler için temel güdüleyici para kazanmak iken, bu tek başına yeterli ve en önemli etken değildir. Başarı duygusu, birşey yaratmış olmanın mutluluğı veya kendine ait yeni bir dünya kurmuş olmak bazen para kazanmaktan daha önce gelen güdüleyiciler olabilmektedir.

Girişimciler için bazen rekabetçi iş koşulları da güdüleyici olabilir. Kendi kurdukları işi yürütmeleri, onlara kendi iş çevrelerini tasarlama olanağını sunar. Bu aynı zamanda girişimcide, kontrol etme duygusunu da besler. Girişimci faktörlerin anlaşılabilmesi için öncelikle şunu anlamak gerekir; pekçok girişimci için önemli olan nokta, kurdukları işletmenin sonunda hangi noktaya ulaşacağı değil, çıktıkları girişimcilik yolculuğunun kendisi olabilmektedir. Bu durum, zihinlerindeki iş fikrinin gerçeğe dönüştürülmesi süreci olarak da tanımlanabilir.<sup>4</sup>

Başarılı girişimciler bu üç boyutun herbiri için hangi noktada bulduklarını belirleyebilirler. Girişimci birey bu boyutlardan birine ya da daha fazlasına daha yakın olma eğilimi taşıyabilir. Bazı girişimciler için kişisel hedeflere ulaşmak daha ön planda iken, bazıları için ise değer yaratma boyutu daha ön planda olabilir.

---

<sup>4</sup> Philip A. Wickham, **a.g.e.**, s.36

### 1.1. Girişimcilik Kavramı, Tanımı ve Önemi

Girişimcilik kavramına ve tanımına ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda girişimcilik kavramına ilişkin çok farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Kavrama ilişkin çok sayıda tanım yapılmış olmakla birlikte, sözkonusu tanımların pekçok ortak noktası bulunmaktadır.

Merriam-Webster'da girişimcilik, iş girişiminin örgütlenmesi, yönetilmesi ve risklerinin üstlenilmesi olarak tanımlanmıştır.<sup>5</sup> Girişimci ve girişimcilik tanımı ilk olarak Richard Cantillon tarafından kullanılmış olmakla birlikte, daha sonra John Baptise Say tarafından geliştirilmiştir. J.B.Say, girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütleyebilme ve yönetebilme niteliklerine de sahip olması gerekliliği üzerinde durmuştur.<sup>6</sup> J.B.Say, girişimci kavramını 1800'lü yıllarda kullanmıştır. Söylemlerinde, girişimciyi, düşük verimlilik alanlarında bulunan ekonomik kaynakları, daha yüksek verimlilik ve daha yüksek gelir alanlarına yönlendiren kişi olarak tanımlamıştır. Girişimcinin temel görevinin sadece elindeki işi daha iyi yapmaya çalışarak değil, aynı zamanda yenilikler yaratarak, değişime ivme kazandırmak olduğunu ifade etmiştir. J.B.Say, girişimciyi, toplum içerisinde varolan statükoyu tehdit eden ve ortadan kaldıran kişi olarak da tanımlamaktadır.

J.B. Say'den sonra Joseph Schumpeter, 1911 yılında yayınladığı *Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (İktisadi Dinamikler Teorisi) isimli kitabında, J.B. Say'ın düşüncelerini destekleyen ilk bilim adamlarından biri olmuştur. Eserinde, Say'ın, özellikle yenilikler yaratan girişimciler tarafından oluşturulabilecek dinamik dengesizliğin, sağlıklı bir ekonominin temelini teşkil ettiği düşüncesini savunmuştur. Girişimciyi, değişimlere uyum sağlayabilen ve yüksek katma değer yaratmak üzere yenilik yaratabilen kişi olarak gören bakış açısı, günümüz araştırmalarının temelini oluşturmuştur.<sup>7</sup>

Schumpeter, özellikle 1939 yılında yayınladığı *Business Cycles* (İş Döngüleri) isimli çalışmasında, daha önceki çalışmalarından farklı olarak girişimciliği yaratıcılık ve

<sup>5</sup> <http://www.webster.com/cgi-bin/dictionary?book=Dictionary&va=entrepreneurship>, 10 Ocak 2004

<sup>6</sup> Tamer Müftüoğlu, **Girişimcilik**, (Eskişehir, Anadolu Ü. A.Ö.F. Yayınları No.524, 1996, s.2)

<sup>7</sup> Richard Swedberg (Editör), **Entrepreneurship: The Social Science View**, (Oxford University Press, New York, 2000, s.15)



yenilik boyutları ile tanımlamaya başlamıştır. Yenilik kavramı bu çalışmadan itibaren, Schumpeter'in girişimcilik teorisinde daha ön plana çıkmaya başlamış ve yeni bir üretim fonksiyonu olarak ele alınmıştır.<sup>8</sup> Schumpeter'in yenilik ile ifade etmek istediği noktalar ise aşağıda sıralanmıştır :<sup>9</sup>

- a. ***Yeni ürünler geliştirilmesi*** : Schumpeter'e göre tüketicilerin henüz yabancı oldukları ürünlerin ve/veya hizmetlerin sunulması, yeniliğin en önemli unsurlarından biridir. Varolan bir ürün ya da hizmetin kalitesinin artırılarak yeniden pazara sunulması da bu kapsamda ele alınabilir.
- b. ***Yeni üretim yöntemleri ve tekniklerinin kullanılması*** : Daha önceden tecrübe edilmemiş yeni üretim yöntemlerinin uygulanmasını ifade eder. Söz konusu yeni yöntem, yeni bir icat olabileceği gibi, varolan ticari bir materyalin farklı bir kullanımının bulunması şeklinde de olabilir.
- c. ***Yeni pazarlar bulunması*** : Daha önceden herhangi bir işletmenin girmedikleri pazarlar ifade edilmektedir. Pazarın daha önceden var olup olmadığı öncelikli öneme sahip değildir. Önemli olan nokta, pazara daha önce girilmemiş olmasıdır.
- d. ***Yeni hammadde ya da yarı mamül kaynaklarının bulunması*** : Bir önceki unsura benzer olarak, söz konusu hammadde ve/veya yarı mamül kaynağının daha önceden var olup olmadığı önemli değildir. Kaynağın diğer işletmelerden önce yaratılması ya da elde edilmesi önemlidir.
- e. ***Bir endüstride yeni bir örgütsel konum elde edilmesi*** : Endüstri içerisinde yüksek rekabet gücü veya güven kazanımı ile lider konumuna gelinmesi ya da varolan monopol bir yapının kırılması.

Bu görüşe göre, yukarıda sıralanan alanlardan birinde veya daha fazlasında gerçekleştirilen yenilikler, yeni talepler yarattığında, buna bağlı olarak bireylerin ve toplumların refah seviyeleri de yükselecektir. Bu bakış açısından bakıldığında,

<sup>8</sup> Richard Swedberg (Editör), **a.g.e**, s.15

<sup>9</sup> Mathew J. Manimala, **Entrepreneurial Policies and Strategies : The Innovator's Choice**, New Delhi : Sage Publications, 1999, s.61)

girişimcinin temel fonksiyonunun, girdi faktörlerinin maliyetini aşacak boyutta bir değer yaratmak üzere, çeşitli girdi faktörlerini yenilikçi bir şekilde bir araya getirmek olduğu söylenebilir. Bu sayede, yaratılan yeni gelirlerle refah seviyesinin artırılması mümkün olacaktır.<sup>10</sup>

Çoğunlukla risk ve belirsizlik ile yüzyüze olan girişimcinin, yeni ve farklı yöntemlerle kaynakları biraraya getirerek ve genellikle de yeni bir iş girişimi başlatarak ekonomik ve sosyal katma değer yarattıkları söylenebilir.<sup>11</sup>

Girişimcilikle ilgili tanımlara baktığımızda, bu tanımların pek çoğunda aşağıdaki unsurların ifade edildiği görülebilmektedir<sup>12</sup> :

- **Yaratım** : Girişimci, iş fikrini ve hayallerini gerçeğe dönüştürerek yeni bir iş kurar.
- **Yenilik** : Kurulan bu yeni girişim, genellikle yeni bir ürünü, yeni bir süreci, yeni bir pazarı, yeni bir hammaddeyi, yeni bir örgüt yapısını veya bunların birkaç tanesini birden kapsar.
- **Risk alma** : Yeni kurulan girişimin sahibi, girişimi ile ilgili olası kayıp veya başarısızlık risklerini üstlenir.
- **Genel yönetim** : Yeni kurulan girişimin sahibi, işletmesini yönetir ve yönlendirir. Aynı zamanda da, işletmesinin kaynaklarını çeşitli fonksiyonlara tahsis eder.
- **Performans** : Tüm bu çabaların sonucu olarak girişimci, yüksek seviyede büyüme ve/veya kâr beklentisi içerisindedir.

Yeni kurulan tüm işletmeler, belli bir düzeyde girişimci yeteneklerine sahip olunmasına ihtiyaç duyar. Girişimcinin sahip olduğu girişimci yeteneklerin derecesi, yukarıda sözü edilen unsurların miktarına bağlıdır.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> <http://www.quickmba.com/entre/definition/>, 15 Mayıs 2004

<sup>11</sup> Thomas W. Zimmerman, **a.g.e.**, s.3

<sup>12</sup> Graham Beaver, **Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development**, (Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 2002, s.31)

<sup>13</sup> Graham Beaver, **a.g.e.**, s.31

Girişimcilik ile ilgili olarak yapılan bir çalışmada, 1982-1992 yılları arasında girişimcilik konusuyla ilgili yapılmış olan çeşitli akademik yayınlarda girişimci ve girişimcilikle ilgili bulunan 77 tanımlamada en az 5 defa görülen 15 anahtar kelime grubu tespit edilmiştir. Bu gruplar şu şekilde sıralanabilir :<sup>14</sup>

1. Başlatma / bulma / yaratma
2. Yeni işletme
3. Yenilik / yeni ürünler / yeni pazar
4. Fırsatların peşinde koşma
5. Risk alma / risk yönetimi / belirsizlik
6. Kâr arzusu / kişisel fayda
7. Üretim yolları ve kaynaklar
8. Yönetim
9. Değer yaratma
10. Büyüme arzusu
11. Girişim
12. Değişim yaratma
13. Sahiplik
14. Sorumluluk / yetki
15. Strateji oluşturma

Girişimcilik ile ilgili yapılan tüm tanımlamalara baktıktan sonra, girişimcilik sürecinin, işletmenin büyüklüğünden ve sahiplik yapısından bağımsız olarak tüm iş alanlarında ortak uygulamalarının olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte girişimciliğin kapsamına ilişkin daha geniş çaplı bir anlayışın geliştirilmesi gereklidir. Tablo 1’de girişimciliğe ilişkin farklı tanımlama yaklaşımları ve özellikleri gösterilmiştir. Bu tablodan da anlaşılacağı gibi girişimcilik, ekonomik bir fonksiyona sahip olmasının yanında, farklı fonksiyonlara da sahiptir. Kavramın özünde, hem ekonomik hem de sosyal alanlarda değişim yaratabilecek yenilikçi yönetim süreçleri ve uygulamaları yatmaktadır.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Mehmet Başar, B.Tuğberk Tosunoğlu ve A.Emre Demirci, **Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı** (Eskişehir Ticaret Odası Yayını, Eskişehir, 2001, s.5)

<sup>15</sup> Alison Morrison, Mike Rimmington ve Claire Williams, **Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries**, (Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999, s.9)

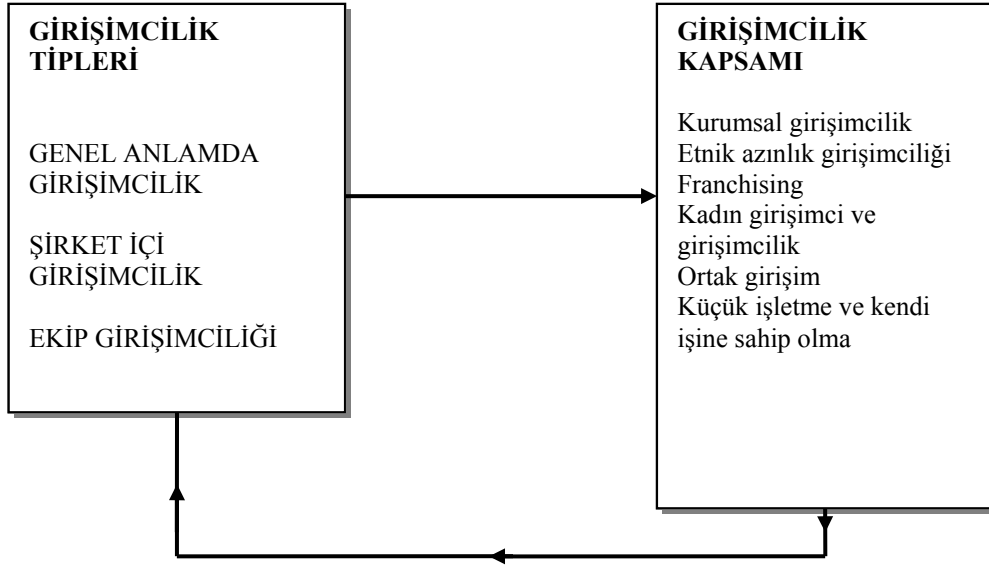
Tablo 1. Girişimcilik Süreci : Tanımla İlgili Yaklaşımlar ve Özellikler

| TANIMLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR                   | ÖZELLİKLER   |
|--|--|
| <b>Ekonomik Fonksiyon</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Girişimcinin kişisel inisiyatifi</li> <li>◆ Risk alabilme fonksiyonu</li> <li>◆ Üretim faktörlerinden yararlanılması</li> </ul>   |
| <b>Sahiplik Yapısı</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kurucu olarak girişimcinin yeni bir iş yaratması</li> </ul>   |
| <b>Girişimcilik Dereceleri</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ İşletmenin büyüklüğü</li> <li>◆ Kişisel finansal risk</li> <li>◆ Yenilik ve yaratıcılık</li> <li>◆ Büyüme</li> </ul>  |
| <b>Kaynak Tabanlılık</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Olası üretim sürecinde öncülük</li> </ul>   |
| <b>İşletmenin Büyüklüğü ve Yaşam Çevrimi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Genç ve yeni kurulan işletme ile ilişkili</li> </ul>  |
| <b>Konsolidasyon Yaklaşımı</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Belirsizlik ve rekabet koşulları</li> <li>◆ Girişimci yönetim ve strateji</li> <li>◆ Değişimin başlatılması</li> <li>◆ Yenilik süreci</li> <li>◆ Sahiplik, yapı ve işletme büyüklüğü arasındaki zayıf ilişki</li> <li>◆ Girişim ruhu ile kişisel inisiyatifin kullanılması</li> </ul> |

**Kaynak :** Alison Morrison, Mike Rimmington ve Claire Williams, s.10, 1999

Girişimcilik ile ilgili olarak yukarıda yapılan kavramsal tanımlamaların yanında, farklı girişimcilik tiplerinin de vurgulanmasında yarar vardır. Bu noktada önemli yaklaşımlardan bir tanesi de, Şekil 2’de görülen ikili bölümlendirme yaklaşımıdır. Sözkonusu yaklaşıma göre öncelikle, birbirinden farklı üç girişimcilik tipi belirlenebilir. İkinci olarak, şeklin sağ tarafında yer alan girişimcilik sürecinin yer aldığı belli durumlar ve koşullar ifade edilebilir.

Şekil 2. Girişimcilik : İkili Bölümlendirme



**Kaynak :** Alison Morrison, Mike Rimmington ve Claire Williams, s.11, 1999

**Genel Anlamda Girişimcilik :** Yukarıda da tanımlandığı üzere, girişimcilik, yenilikçi ve farklı bir değer yaratımı, fırsatların yaratılması ve eldeki kaynaklardan bağımsız olarak bu fırsatların takip edilmesi sürecidir.

**Şirketiçi girişimcilik :** Genel anlamda şirketiçi girişimciliği, örgüt içerisindeki girişimcilik faaliyetleri şeklinde tanımlamak mümkündür.<sup>16</sup> İşletme içerisinde de, girişimcilik süreçlerini başlatan ve işleten dinamik çalışanlar olabilir. Bu tip çalışanları güdüleyen unsur, çalıştıkları örgütü ekonomik ve sosyal yönden daha ileri bir noktaya taşımak için besledikleri yenilikçi ve yaratıcı olma istekleridir. Bu yaklaşım günümüzde başarılı ve rekabetçi işletmeler tarafından desteklenmekte ve özendirilmektedir. Başarılı bir şirketiçi girişimcilik ortamının oluşturulabilmesi, doğru örgütsel yapılara, örgüt kültürüne, örgüt içi ilişkilere ve eylemsel uygulamalara bağlıdır. Bunun nedeni, bu unsurların, çalışanları, iş yaşamlarında kararlar alırken daha girişimci ve yenilikçi olmaya güdüleyebilen unsurlar olmalarıdır.

<sup>16</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, **Journal of Business Venturing**, C.16 S.5, 2001, s.497

***Ekip girişimciliği*** : Bu girişimcilik tipi, girişimcilik ya da şirket içi girişimcilik sürecini bireyselliğin korunması olarak algılamaz. Ekip girişimciliği, bireylerin becerilerinin ve yeteneklerinin, bir ekip ya da bir grup potasında eritilebilmesine yönelik bir tutum olarak tanımlanabilir. Ekibi oluşturan bu kişiler, işletmenin geleceğe dönük evriminin önemli ortakları olacaklardır. Ekip girişimciliğinde bahsedilen bütüncül kapasite, bireylerin tek başına yaratabileceği yeniliklerden daha fazlasını yaratabilecektir. Diğer bir deyişle, bu girişimcilik tipi sağlıklı bir sinerji ortamı yaratacaktır.<sup>17</sup>

Günümüz girişimcilik literatüründe önemli ölçüde kabul gören girişimcilik tipleri sınıflandırmalarından bir tanesi de Karl Vesper tarafından yapılmıştır. Vesper tarafından 1999 yılında oluşturulan sınıflandırma, büyük ölçüde girişimci tutum ve davranışları kapsamaktadır<sup>18</sup>.

Vesper girişimci faaliyetleri yukarıdan aşağı doğru sıralamak yerine, farklı türdeki girişimci faaliyetleri yan yana ele almıştır. Vesper'in yaklaşımına göre, araştırmacılar "Girişimci kimdir?" sorusuna cevap aramak yerine, farklı tipteki girişimcileri ayrı ayrı değerlendirebilecek bir yaklaşım geliştirmelidirler. Tablo 2'de Karl Vesper'in girişimcilik tipleri sınıflandırması incelenmiştir.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Alison Morrison ve diğ., **a.g.e.**, ss.10-11

<sup>18</sup> Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner ve Roy Thurik, "Business Accomplishments, Gender and Entrepreneurial Self Image", **Journal of Business Venturing**, C.20, 2005, s.489

<sup>19</sup> Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner ve Roy Thurik, **a.g.e.**, s.490

Tablo 2. Karl Vesper'in Girişimcilik Tipleri Sınıflandırması

| Girişimci Tipi            | Girişimci Faaliyet   |
|---------------------------|--|
| <b>Başlatıcı</b>          | Yeni ve bağımsız bir iş kurar.   |
| <b>Ele geçirici</b>       | Halen faaliyet göstermekte olan bir işletmeyi satın alarak yeni bir iş kurar.                      |
| <b>Yürütücü</b>           | Kuruluş aşamasını geçmiş küçük veya orta büyüklükte bir işletmeyi yönetir.                         |
| <b>Çıkış yapan</b>        | İşletmeyi hızlı büyüme eğilimine taşır.  |
| <b>Kurtarıcı</b>          | Başarısız olan bir işletmeyi kurtarır.   |
| <b>Yenilikçi</b>          | Daha önceden var olmayan bir ürün veya hizmeti ortaya koyar.                                       |
| <b>Şampiyon</b>           | Yenilikçiyi çalışmalarında destekler.  |
| <b>Şirketçi girişimci</b> | Halen faaliyetini sürdüren bir işletmenin içerisinde yeni girişimler yapma inisiyatifini kullanır. |
| <b>Endüstri Kaptanı</b>   | Büyük ölçekli bir işletmeyi yönetir.   |

**Kaynak :** Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner ve Roy Thurik, s.489, 2005

Karl Vesper, Tablo 2'de görülen girişimci faaliyetler için hiyerarşik bir sıralama belirlememiştir. Ancak, farklı girişimcilik türlerinin farklı girişimcilik düzeylerine sahip olabileceği düşüncesi günümüzde hakim olmaya başlamıştır.

Özellikle fırsatları algılayabilme, hayal gücü, yenilik, yaratıcılık, risk alabilme, başarı, kontrol ve inisiyatif alma gibi ihtiyaçlara ve niteliklere bağlı olarak bireyin girişimcilik düzeyi de farklılık gösterebilecektir.

Özellikle fırsatları algılayabilme, risk alma ve yaratıcı bir süreç olarak yenilik, girişimcilik yazınında daha ön plana çıkan niteliklerdir. Bu nitelikler genellikle girişimci bireyler ile girişimci olmayan bireylerin ayırt edilmesinde kullanılmaktadır. Cooper ve Dunkelberg, bu nitelikleri girişimcilik düzeyinin bir göstergesi olarak ele almaktadırlar.<sup>20</sup>

Bu üç temel niteliği temel alarak girişimci tipleri arasında, girişimcilik düzeyleri açısından göreceli bir sıralama yapmak mümkün olabilecektir. Bu sıralama yapılırken sözkonusu üç nitelik için dört farklı risk seviyesi belirlenmiştir. Bu risk seviyeleri, yüksek, orta/yüksek, orta ve düşük olarak belirlenmiştir ve sırasıyla 1 ile 4 arasında

<sup>20</sup> Arnold C.Cooper ve William C.Dunkelberg, "Entrepreneurship and Paths to Business Ownership", **Strategic Management Journal**, C.7, Ocak-Mart 1986, s.54

değerler verilmiştir. Girişimci faaliyetlerin skoru, temel niteliklere verilen puanların toplamına eşittir. Tablo 3’te bu çalışmanın sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3. Girişimcilik Düzeylerine Göre Girişimcilik Faaliyetleri

| Girişimci Faaliyetler  | Girişimci Nitelikler     |                 |                 | Puan | Sıralama |
|--|--------------------------|-----------------|-----------------|------|----------|
|  | Fırsatları Algılayabilme | Risk Alma       | Yenilik         |      |          |
| <b>Bağımsız ve tamamen yeni bir işletme kurulması (Franchising dışı)</b> | 1<br>(Y) Risk            | 1<br>(Y) Risk   | 1<br>(Y) Risk   | 3    | 1        |
| <b>Şirket satın alma</b>   | 2<br>(O/Y) Risk          | 2<br>(O/Y) Risk | 2<br>(O/Y) Risk | 6    | 2 (eşit) |
| <b>Şirketçi girişimcilik</b>   | 1<br>(Y) Risk            | 3<br>(O) Risk   | 2<br>(O/Y) Risk | 6    | 2 (eşit) |
| <b>Franchising yoluyla işletme kuruluşu</b>                              | 2<br>(O/Y) Risk          | 2<br>(O/Y) Risk | 3<br>(O) Risk   | 7    | 4 (eşit) |
| <b>Küçük ve hızlı büyüyen bir işletmenin yönetimi</b>                    | 2<br>(O/Y) Risk          | 3<br>(O) Risk   | 2<br>(O/Y) Risk | 7    | 4 (eşit) |
| <b>Büyük bir işletmenin yönetimi</b>                                     | 3<br>(O) Risk            | 4<br>(D) Risk   | 4<br>(D) Risk   | 11   | 6        |
| <b>Aile şirketi</b>  | 4<br>(D) Risk            | 4<br>(D) Risk   | 4<br>(D) Risk   | 12   | 7        |

(Y) Risk : Yüksek Risk (O) Risk : Orta Risk  
(O/Y) Risk : Orta/Yüksek Risk (D) Risk : Düşük Risk

**Kaynak :** Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner ve Roy Thurik, s.490, 2005

Tablo 3’te görülen farklı girişimci faaliyet türlerini biraz daha ayrıntılı incelemek yararlı olacaktır.

**Bağımsız ve tamamen yeni bir işletme kurulması.** Geçmiş olmayan ya da herhangi bir ana işletme ile bağlantısı bulunmayan yeni bir girişimin başlatılması, en yüksek girişimcilik düzeyine sahip faaliyet olarak kabul edilmektedir. Yeni bir işletmenin kurulması, fırsatların algılanması ve algılanan fırsatlara yönelik olarak harekete geçilmesi süreçlerini içermektedir. Bağımsız ve tamamen yeni bir işletmenin kurulması faaliyeti, yeniliği de içerir.<sup>21</sup> Bunun nedeni, önceden var olmayan bir ürün, hizmet, pazar veya sürecin yaratılmış olması ve üretim faktörlerinin farklı bir yöntemle bir araya getirilmiş olmasıdır.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner ve Roy Thurik, **a.g.e**, s.491

<sup>22</sup> Arnold C.Cooper ve William C.Dunkelberg, **a.g.e**, s.54



**Varolan bir işletmenin satın alınması.** Varolan bir işletmenin satın alınması, girişimci bir faaliyet olarak ele alınabilir. Bunun nedeni, işletmenin satın alınmasının altında yatan temel nedenlerden birisinin, yeni bir fırsatın algılanıyor olmasıdır. Her ne kadar işletmeyi satın alan kişi ya da kurum, satın aldığı işletmenin kuruluşunda rol oynamayıp, risk almamış olsa da, alımdan sonraki aşamada faaliyetlere ilişkin tüm riskler ve maliyetler alıcıya ait olacaktır. Ancak, işletme zaten kurulmuş olduğundan ve kaynaklar hali hazırda kullanımda olduğundan, ilk aşamada yüksek bir yenilik düzeyinden bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Alıcının yenilik yapabilme becerisini, yeni pazarlara girerek ve/veya yeni ürünler/hizmetler geliştirerek değişimi gerçekleştirme ve büyüme stratejilerini izleme eğilimi ortaya koyacaktır.

**Şirketiçi girişimcilik.** Her ne kadar büyük bir işletmede ve bu işletmenin sınırları dahilinde bulunsalar da, şirketiçi girişimciler de yenilik yaptıkları için girişimci kavramı kapsamında ele alınabilirler. Şirketiçi girişimciler, kendi adları yerine üyesi buldukları işletmenin adına hareket ederler. Sözkonusu girişimci fikirler, faaliyetlerini sürdüren bir işletmenin sınırları dahilinde uygulamaya konulduğu için, risk, büyük ölçüde işletme sahibi tarafından üstlenilecektir. Şirketiçi girişimcinin sahip olduğu risk, fikri başarısız olduğu takdirde işini kaybetme olasılığıdır.<sup>23</sup>

Bunun dışında diğer girişimcilik tiplerinde olduğu gibi, başarılı bir şirketiçi girişimcilik faaliyetinden söz edilebilmesi için, şirketiçi girişimcinin yeni iş fırsatlarına karşı duyarlı olması gereklidir. Bu tip bir stratejik davranış kalıbı, örgütün faaliyetlerine ve yeteneklerine ilişkin yelpazenin genişlemesine ve yeni fırsatların keşfedilmesine olanak sağlar. Bu sayede işletmeler, faaliyetlerini geliştirerek farklı alanlara da girebilirler.<sup>24</sup>

Girişimcilik tipleri arasında önemli bir yere sahip olan ve işletme içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerini vurgulayan şirketiçi girişimcilik teorisi, farklı boyutları ile birlikte sonraki bölümde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

<sup>23</sup> Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner ve Roy Thurik, **a.g.e.**, ss.8-9

<sup>24</sup> J.Barton Cunningham ve Joe Lischeron, "Defining Entrepreneurship", **Journal of Small Business Management**, C.29 S.1, Ocak 1991, s.53

**Franchising yoluyla işletme kurulması.** Franchising yoluyla işletmenin kurulması, bağımsız bir işletme kurma sürecinin alternatifi olarak ele alınabilir. Shane ve Hoy, franchising faaliyetini bir çeşit işbirlikçi girişim olarak tanımlamaktadır.

Franchising yoluyla bir işletmenin kurulması, tamamen yeni bir işletme kurma sürecine göre daha düşük girişimcilik düzeyine sahiptir. Çünkü içerdiği yenilik düzeyi daha düşüktür. Bunun dışında ürün ve hizmet kavramı daha önceden geliştirilmiş ve denenmiş olduğu için fırsatların algılanması ve risk alma gibi unsurlar da bu yöntemde daha geri planda kalmaktadır.

**Küçük işletme yöneticiliği ile büyük işletme yöneticiliği kıyaslaması.** Farklı büyüklük ve tipteki işletmelerin yöneticilerinin farklı girişimcilik düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Bir işletmenin yaşam çevrimi üzerindeki farklı aşamalar, farklı faaliyetleri ve bu faaliyetlere ilişkin riskleri içerecektir. Fırsatların algılanması, risk alma ve yenilik gibi temel kriterler gözönünde bulundurulduğunda, küçük, genç ve yüksek büyüme potansiyeline sahip şirketlerin, kurumsal ve büyük ölçekli işletmelere göre daha girişimci oldukları ifade edilebilir.<sup>25</sup>

Görüldüğü gibi girişimcilik ve girişimci hakkında tek bir tanım yapma olanağı yoktur. Bu da girişimciliğin sürekli olarak değişen bir olgu olduğunu göstermektedir. Girişimcilik çok sayıda değişkeni bünyesinde barındıran bir kavramdır. Ayrıca bu bileşenler, girişimcilik olayının olduğu çevresel ortama göre de değişmektedir. Bu kavramın tanımlanmasında birinci odak noktası, girişimin bir kişiden ibaret olmadığı, bir süreç olduğudur. İkincisi girişimci süreç içerisinde, girdi niteliği taşıyan bileşenlerin çıktılardan ayrılması gerekliliğidir. Örneğin, girişimci birey bir girdi iken, ekonomik ve sosyal gelişme ise bir çıktıdır.

**İşletme sahipliği ile yöneticiliği kıyaslaması.** İşletme sahipleri, işletme yöneticilerine göre daha yüksek risk seviyesine sahiptirler. Bunun temel nedeni, işletme sahiplerinin girişim ile ilgili daha büyük sorumluluğa sahip olmaları ve sorumluluklarının büyük ölçüde belirsiz olmasıdır. Literatürde de, işletme sahipliğinin girişimcilik düzeyi, işletmenin büyüklüğü ve niteliğinden bağımsız olarak yöneticilikten daha yüksektir.

---

<sup>25</sup> Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner ve Roy Thurik, **a.g.e**, s.10

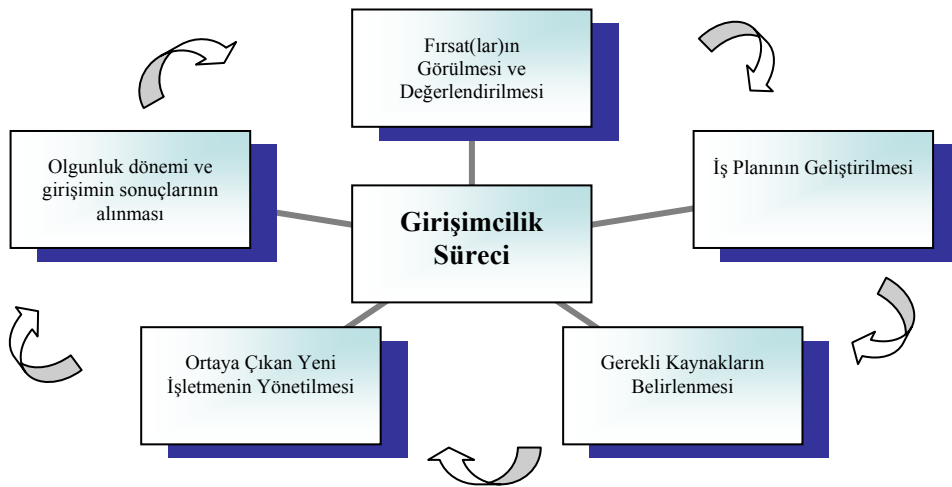
## 1.2. Girişimcilik Süreci

Yeni bir girişimin başlatılması sürecine genel olarak girişimcilik süreci adı verilmektedir. Girişimcilik süreci, yönetim düzeyinde geleneksel problem çözme yaklaşımlarının kullanılmasından daha fazlasını ifade etmektedir. Girişimci olarak tanımlanan kişi, yeni bir ürün ya da hizmetin yaratılmasına engel teşkil eden güçlerin üstesinden gelerek, yeni bir fırsat yaratan, değerlendiren ve geliştiren kişidir. Girişimcilik sürecinin aşamalarına ilişkin literatürde çok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak çalışmalar incelendiğinde, başarılı bir girişimcilik sürecinin genel olarak beş farklı aşamadan oluştuğunu ifade edebiliriz :

- i. Fırsatların görülmesi ve değerlendirilmesi
- ii. İş planının geliştirilmesi
- iii. Gerekli kaynakların belirlenmesi
- iv. Ortaya çıkan yeni işletmenin yönetilmesi
- v. Olgunluk dönemi ve girişimin sonuçlarının alınması

Şekil 3'te incelenen adımların herhangi birinin diğerlerinden bağımsız olarak düşünülmesi mümkün değildir. Örneğin, fırsatların başarılı bir şekilde görülebilmesi ve değerlendirilebilmesi aşaması için girişimcinin aklında bir iş modeli bulunmalıdır.

Şekil 3. Girişimcilik Süreci



**Kaynak :** Robert D. Hisrich ve Michael P. Peters, s.41

### 1.2.1. Fırsatların Görülmesi ve Değerlendirilmesi

Girişimcilik sürecinin ilk aşamasını oluşturan bu adım, en zor görevlerden biridir. Değerli iş fikirlerinin büyük bir bölümü, ansızın ortaya çıkan fikirler değildir. Bu fırsatlar, tüm olasılıklara karşı uyanık davranan ve hatta bazı durumlarda olası fırsatların tanımlanması için çeşitli dinamiklerden yararlanan girişimciler tarafından ortaya çıkartılırlar.<sup>26</sup>

Fırsatların görülmesi ve değerlendirilmesi düşüncesinin altında, işletmenin sadece pazarda bir ihtiyacı doyurabildiğinde ya da yeni bir ihtiyaç yaratabildiğinde başarılı olabileceği gerçeği yatmaktadır.<sup>27</sup>

Her ne kadar girişimcilerin pekçoğu fırsatların görülmesi ve değerlendirilmesine yönelik biçimsel mekanizmalara sahip olmasalar da, tüketiciler, iş arkadaşları, sosyal çevrelerindeki kişiler gibi bazı kaynaklar zaman zaman yararlı olabilir.

Bu aşamada girişimcinin girmeyi düşündüğü pazarın büyüklüğü ve potansiyeli, olası risk ve getirilerin belirlenmesinde önemli rol oynar. Değerlendirilmek istenen fırsatlar, girişimcinin kişisel yetenekleri ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Girişimcinin başarılı olabilmesi için gerekli zaman ve çabayı ortaya koyması son derece önemlidir.

### 1.2.2. İş Planının Geliştirilmesi

Belirlenen fırsatın en iyi şekilde değerlendirilebilmesi için girişimcinin iyi bir iş planına sahip olması gereklidir. İş planının geliştirilmesi adımı, girişimcilik sürecinin en zor aşamasıdır. İyi bir iş planı, iş fırsatının geliştirilmesi için önemli olmakla birlikte, gerekli kaynakların belirlenmesi, belirlenen kaynakların temin edilmesi ve nihai olarak ortaya çıkan işletmenin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için son derece gerekli bir araçtır. Yeni kurulacak olan bir girişimin düzgün bir iş planına sahip olması pek çok yarar sağlayacaktır. Aşağıda bu yararlarından bazıları sıralanmıştır :

- İşletme, müşterileri ya da son kullanıcıları için önemli ölçüde değer yaratabilme kapasitesine sahip olur.

<sup>26</sup> Robert D. Hisrich ve Michael P. Peters, **a.g.e.**, ss.39-42

<sup>27</sup> Peggy A.Lambing ve Charles R.Kuehl, **Entrepreneurship**, (Pearson Education, Inc., New Jersey, 2003, s.112)

- Kuruluş aşaması ile ilgili pekçok sorun iş planı sayesinde çözüme kavuşur. Potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında güçlü bir yol göstericidir.
- İyi bir iş planı, girişimci için pazara, sektörel ve mali bilgilere ilişkin önemli bir kaynaktır.
- İyi bir iş planı, yeni kurulacak ya da kurulmakta olan işletmeye yatırım yapma düşüncesinde olan yatırımcılar için öncelikli başlangıç noktasıdır. İş planı sayesinde potansiyel yatırımcı, olası riskleri ve getirileri daha iyi inceleyebilir.<sup>28</sup>

### 1.2.3. Gerekli Kaynakların Belirlenmesi

Ortaya çıkan fırsatın değerlendirilebilmesi için gerekli olan kaynakların belirlenmesi gerekir. Girişimcilik sürecinin bu aşaması, girişimcinin elinde mevcut olan kaynakların bir değerlendirmesini yapması ile başlar. Bundan sonraki aşamada, kurulacak iş için gerçekten önemli olan kaynaklarla, destekleyici nitelikteki kaynakların birbirinden ayrılması sözkonusudur. Gerekli olan kaynakların miktarının ve çeşitliliğinin iyi değerlendirilmesi gerekir.

### 1.2.4. Ortaya Çıkan Yeni İşletmenin Yönetilmesi

İhtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesinin ardından, girişimci, iş planının rehberliğinde kaynaklarını kullanmaya başlamalıdır. Yeni kurulan bir işletmenin karşılaşılabileceği yönetsel ve faaliyet problemleri belirlenmelidir. Bunun için, bir yönetim tarzının ve yapısının belirlenmesi gerekir. Meydana gelebilecek problemlerin izlenebilmesi için bir denetim sistemi kurulmalıdır.<sup>29</sup>

### 1.2.5. Olgunluk Dönemi ve Girişimin Sonuçlarının Alınması

Bu aşamada, kurulan işletme artık düzenli bir şekilde faaliyet göstermektedir. İşletmenin yaşamını devam ettirmesi hemen hemen garanti altına alınmıştır. Ancak, girişimci bu aşamada her an sorunlarla karşılaşabilir. Gerçekte, girişimcilerin büyük bir

<sup>28</sup> Jeffrey A. Timmons ve Stephen Spinelli, **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**, (McGraw-Hill, New York, 2004, s.397, 2004)

<sup>29</sup> Robert D. Hisrich ve Michael P. Peters, **a.g.e.**, ss.39-42

bölümü işletmeleri bu aşamaya geldiğinde, yeni fırsatlar aramaya başlarlar. Girişimcinin kişiliğine bağlı olarak bu dönem birkaç ay sürebileceği gibi yıllarca da sürebilir. Yeni fırsatlar arama eğiliminde olan bir girişimci, bu aşamada kendisini yavaş yavaş olgunluk döneminde olan işten çekmeye başlar. *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı* isimli kitabında Stephen Covey, etkili olmanın temel kurallarından birini “başlangıçta sonu düşünmek” olarak tanımlamıştır. Bu düşünceden hareketle, kurulan girişimin olgunluk dönemi dikkatle planlanmalıdır.

Bu son aşamada işletmede sahiplik değişimi yaşanabilir. Bu değişim birkaç şekilde yaşanabilir : Öncelikle bu dönem içerisinde bulunan bir girişim, bir başka kişi ya da kuruma satılabilir. Diğer bir yol, girişimin sahipliğinin çalışanlara transfer edilmesidir. Bunun dışında işletme halka açılabilir veya tamamen yeni bir işletme kurmak üzere varolan başka bir işletme ile birleşilebilir.<sup>30</sup>

Girişimcilik literatüründe, girişimcinin en başta sonu düşünmesi, iş planında da çıkış planına yer vermesi önemli bir konudur. İyi bir iş planının önemli bir parçası olan çıkış planı, girişimcinin kendi koşullarına ve programına uygun olarak, artık son dönemlerini yaşayan işletmesini terketme süreci olarak tanımlanabilir.

İyi bir çıkış planı, işletmenin değerini, o andaki gelirlerini, vergilerini, nakit akışlarını ve diğer faktörleri bünyesinde barındırmalıdır. Bu alanlar dikkatle tanımlandığı takdirde, stratejik bir çıkış planı, girişimcinin, işletmesinin değerinin en üst düzeyde olduğu noktayı rahatlıkla tahmin edebilmesine olanak sağlar. Ancak, geçiş aşamasında ya da büyüme aşamasında çıkış yapılmaması için çıkış planının önceden detaylı bir şekilde hazırlanması gereklidir.<sup>31</sup>

Girişimcilik sürecinin genel olarak yukarıda sıralanan beş aşamadan meydana geldiği ifade edilebilir. Ülkemizde genel olarak izlenen girişimcilik süreci gözönünde bulundurulduğunda son aşamanın çok fazla dikkate alınmadığı söylenebilir. Ülkemizde ve dünyada girişimcilerin çoğunluğu sona ilişkin bir plan geliştirmemektedirler.

<sup>30</sup> Graham Beaver, **a.g.e.**, s.34

<sup>31</sup> CircuitTree, **Exiting Gracefully**, Dana Barfield, ([http://www.circuitree.com/CDA/ArticleInformation/features/BNP\\_\\_Features\\_\\_Item/0,2133,104508,00.html](http://www.circuitree.com/CDA/ArticleInformation/features/BNP__Features__Item/0,2133,104508,00.html)), 24 Haziran 2005

Girişimcilik sürecinin ve faaliyetlerinin bir takım ekonomik ve sosyal sonuçlarının da olacağı söylenebilir. Bu katkıların incelenmesinde de yarar vardır.

### 1.3. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Katkıları

Girişimciliğin son yıllarda bu kadar öne çıkmasının temel nedenlerinden birisi de kavramın hem ekonomik hem de sosyal alanlarda bireylere ve toplumlara kazandırdıklarıdır.

Girişimcilik, kişisel inisiyatifin kullanılması ile yeni iş ve yeni istihdam alanları yaratılması ve bu sayede ekonomik canlılığa önemli katkılar sağlaması nedeniyle işletme ve iktisat bilimi uzmanlarınca daima önemli bir konu olarak algılanmıştır.

Girişimciler, yeni ürünler/hizmetler geliştirerek, yeni pazarlar yaratarak, yeni örgüt yapıları keşfederek ve uygulayarak ekonomide canlılık yaratırlar. Yarattıkları tüm bu farklılıklar ile ekonomik büyümeyi hızlandırırılar, gelir artışına ve gelirin paylaşımına önemli katkılarda bulunurlar.<sup>32</sup>

GEM (Küresel Girişimcilik Raporu - Global Entrepreneurship Monitor) tarafından 2003 yılı için foruma üye 40 ülkede yapılan çalışmaya göre, sözkonusu ülkelerdeki istihdamın % 2 - % 15'i yeni kurulan işletmeler tarafından sağlanmaktadır. Çalışmaya göre, artan istihdam oranı ile yeni kurulan işletme sayısındaki artış arasında yüksek düzeyde ilişki görülmüştür. Ulusal ekonomik büyüme ve ulusal girişimcilik yapısı arasında kuvvetli bir ilişki olduğu da elde edilen sonuçlar arasındadır. 2000-2003 yılları arasında kurulan her beş işletmeden dördünün yeni istihdam yarattığı, kurulma aşamasında sonrada beşte birinin 20 veya daha fazla kişiyi istihdam ettiği görülmüştür.<sup>33</sup>

ABD ekonomisinin en hızlı geliştiği 1990'lı yıllara bakıldığında, yeni yaratılan istihdam kaynaklarının çok büyük bir bölümünün, girişimcilerce kurulan ve büyüme potansiyeline sahip küçük ve orta boy işletmelerce arz edildiği görülebilmektedir.

<sup>32</sup> Lewis Platt, "Accepting Risk – Daring Greatness: An Entrepreneurial Credo", **Vital Speeches of the Day**, C.70 S.17, 15 Haziran 2004, s.541

<sup>33</sup> Paul D.Raynolds, William D.Bygrave, Erkkö Autio ve diğ., **GEM – Global Entrepreneurship Monitor – 2003 Global Report**, (Babson College, London Business School ve Ewing Marion Kauffman Foundation, 2004, s.3)

Girişimcilik, ülkeler arasındaki büyüme oranları farklılıklarının üçte birinin altında yatan neden olarak ifade edilmektedir. Tüm dünyada istihdamın büyük bir bölümü KOBİ niteliğindeki işletmeler tarafından sağlanmaktadır.<sup>34</sup>

Girişimci, fırsatları kovalayarak getirdiği yeniliklerle ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek üretkenlik alanlarına aktarılma sürecinin baş aktörüdür. Girişimcinin bu noktada katkısı üç yönde olabilir : (1) Bir yandan üretim kaynaklarının yeni bir tarzda birleştirilerek, kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını, ama daha da önemlisi (2) kullanılmakta olan üretim araçlarının mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanılarak üretim artışını sağlar. Üstelik, (3) girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulanmasını hızlandırır.<sup>35</sup>

Girişimcilik ile ilgili yapılan tanımların büyük bir bölümünde yenilik kavramına sıkça rastlanmaktadır. Yenilik, pazardaki rekabet koşullarını değiştirebilecek nitelikte bir ürün veya hizmetin yaratılmasını sağlar. Yapılan bu yenilikler, girişimcilerin ve girişimci işletmelerin yaratıcılıklarının eseridir. Bu sayede yeni ürünler ve yeni iş yapma biçimleri, hem ekonomiye değer yaratacak hem de toplumun yaşam kalitesi düzeyini yükseltecektir. Girişimci işletmeler ve girişimciler, her an yeni teknolojiler, yeni ürünler ve yeni hizmetler ile toplumun karşısına çıkabilmektedirler.

Diğer taraftan girişimciler, içinde buldukları toplumun küresel ekonomi ile olan bağlantısının kurulmasında ve bu bağlantının korunmasında önemli roller üstlenmektedirler. ABD’de yapılmış olan bir çalışma, küçük girişimci işletmelerin, ihracatçı işletmeler sınıfında en hızlı büyüme potansiyeline sahip işletmeler olduklarını ortaya koymuştur. 1987’den 1997’ye kadar olan on yıllık dönemde, küçük ihracatçıların sayısı ve gerçekleştirmiş oldukları ihracat faaliyetlerinin değeri üç katına çıkmıştır.<sup>36</sup>

Ülkemizde de benzer şekilde küçük ve orta ölçekli işletmelerin oranı %90’ların üzerinde seyretmektedir.

<sup>34</sup> Jason Henderson, “Building the Rural Economy with High-Growth Entrepreneurs”, **Economic Review (Federal Reserve Bank of Kansas City)**, S.46 C.87, Ekim-Aralık 2002, s.3

<sup>35</sup> Dilek Çetindamar, **Türkiye’de Girişimcilik**, (Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği, Ankara, 2002, ss.42-43)

<sup>36</sup> Jason Henderson, **a.g.e.**, ss.48-49



## 2. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİ FAALİYETLER

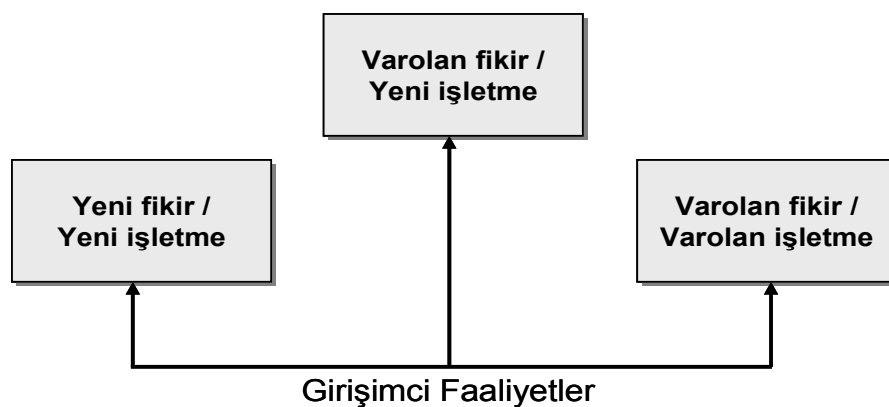
Girişimci kavramı, son dönemlerde ortaya çıkmış olan bir kavram değildir. 18. yüzyıl ortalarında kavrama ilişkin tanımlamalardan bazıları günümüzde geçerliliğini korumaya devam etmektedir.

Girişimciyi tanımlamadan ve bazı yazarların tanımlarını incelemeden önce, girişimci ile ilgili birçok tanımda görülebilen faktörleri belirtmekte yarar vardır. Bu faktörleri, risk alma, kâr elde etme amacı ve inisiyatif kullanma olarak sıralayabiliriz.

Onsekizinci yüzyıldan bu yana girişimci kavramının üzerinde duruluyor olmasına rağmen, işletme biliminde “Girişimci”nin ne anlama geldiği, temel ve cevaplanması zor bir soru olmuştur. Yönetim düşünürü Peter F.Drucker, girişimciyi, **“Ekonomik kaynakları, daha düşük verimlilik ve gelir alanlarından, daha yüksek gelir ve verimlilik alanlarına transfer edebilen kişi”** olarak tanımlamaktadır.<sup>37</sup>

Tanımları desteklemesi ve girişimcilik tanımının neden bu kadar zor yapıldığının ortaya konulması amacıyla çok çeşitli girişimci faaliyetten sözedilebileceğinin vurgulanması yararlı olacaktır. Bu girişimci faaliyetlere katılan her bireyin aynı düzeyde girişimci olduğunu söylemek mümkün değildir. Aşağıdaki şekilde ortaya konulan yaklaşımların açıklıklarının incelenmesi konuyu daha açık bir şekilde ortaya koyacaktır.

Şekil 4. Girişimci Faaliyetler



**Kaynak:** Peggy A.Lambing ve Charles R.Kuehl, **Entrepreneurship** (Pearson Education, Inc., New Jersey 2003)'ten uyarlanmıştır.

<sup>37</sup> Peter F.Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, (Harper Collins Inc., New York, 1985, s.143)

**Yeni Fikir / Yeni İşletme :** Girişimci, yeni bir ürün veya yeni bir fikir geliştiren ve bu fikir etrafında yeni bir işletme kuran kişidir. Bu sürecin en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için yaratıcılık önemli bir önkoşuldur. Bu boyuttaki bir girişimcinin, bazı eğilimleri ve olayları, toplumdan daha önce ve daha hızlı bir şekilde sezebilmesi çok önemlidir. İş fikri çok yenilikçi ve devrimci olabilir. Hatta sözkonusu iş fikri, yeni bir endüstrinin doğmasına neden olabilir. Bu tip girişimcilere örnek olarak bilişim sektörünün öncü işletmelerinden Apple Computer ve NEXT'in kurucusu Steve Jobs ile Microsoft'un kurucusu Bill Gates verilebilir. Örneklerde olduğu gibi yenilikçilik ve yaratıcılık nitelikleri son derece kuvvetli olan bu kişiler gerçek anlamda girişimcilerdir.

**Varolan Fikir / Yeni İşletme :** Varolan kavramlara ve fikirlere dayanarak yeni işletmeler kuran bireyler de mevcuttur. Örneğin sıradan bir fast-food işletmesi kuran bir kişinin fikri çok yenilikçi olarak kabul edilemez. İşletmenin kurucusu da yenilikçi bir girişimci olarak nitelendirilemez. Ancak yürütülen faaliyet finansal riskler taşımaktadır ve kişi, daha önceden varolmayan bir işletmeyi kurmuştur. Bu noktalar dikkate alındığında birey, girişimci olarak nitelendirilebilir. Ancak bir önceki yaklaşımda olduğu gibi yoğun bir yenilik faaliyetinden söz etmek mümkün değildir.

**Varolan Fikir / Varolan İşletme :** Daha az yenilikçi ve yaratıcı niteliklere sahip bireyler, varolan bir işletmeyi satın alırlar. Herhangi bir değişim ya da yenilik planı yapmazlar. Bu yaklaşımda yenilik ve yaratıcılık en alt düzeydedir. Bununla birlikte bu kişiler de bireysel ve finansal riskler üstlenmektedirler. Bu nedenle girişimci olarak nitelendirilebilirler.<sup>38</sup>

Girişimcilik ile ilgili yapılan tanımlamalara paralel olarak, ekonomik değer yaratmak amacıyla risk üstlenilen faaliyetler girişimci faaliyetler olarak nitelendirilebilmektedir. Bununla birlikte yukarıda bahsedilen yaklaşımlardan da anlaşılacağı gibi her girişimci faaliyet aynı değere sahip değildir. Bu farklılaşma, girişimcilik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul gören bir tanımlamanın yapılamaması sonucunu beraberinde getirmektedir.

---

<sup>38</sup> Peggy Lambing ve Charles Kuehl, **Entrepreneurship**, (Prentice-Hall Publishing, ABD, 1997, s.10)

## 2.1. Girişimcinin Bireysel Özellikleri

Başarılı girişimcilerin sahip olması gereken özellikler ile ilgili çok sayıda araştırma ve çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, öne sürülen özelliklerin genellikle birbirlerine çok benzer oldukları dikkat çekmektedir. 1800'lü yılların ortası ile 1900'lü yılların sonları arasındaki dönemde girişimcilik yazarlarının çalışmaları incelendiğinde, girişimcilerin sahip olmaları gereken temel özellikler daha iyi anlaşılacaktır. Tablo 4'te temel girişimcilik özellikleri incelenmiştir.

Tablo 4. Girişimcinin Temel Özellikleri

| TARİH | YAZAR                | ÖZELLİKLER  |
|-------|----------------------|---|
| 1848  | Mill                 | Risk alma   |
| 1917  | Weber                | Biçimsel yetkinin kaynağı olma  |
| 1934  | Schumpeter           | Yenilik, öncülük  |
| 1954  | Sutton               | Sorumluluk alma isteği  |
| 1959  | Hartman              | Biçimsel yetkinin kaynağı olma  |
| 1961  | McClelland           | Risk alma ve başarı ihtiyacı  |
| 1963  | Davis                | Hırs, bağımsızlık isteği, sorumluluk, özgüven   |
| 1964  | Pickle               | Zihinsel güdü, insan ilişkileri, iletişim yeteneği, teknik bilgi ve beceri                          |
| 1965  | Litzinger            | Risk tercihi, bağımsızlık, tanınma, liderlik  |
| 1965  | Schrage              | Düzgün algılama, güç motivasyonu, gerilim altında performans düşüşü olabileceği bilinci             |
| 1971  | Palmer               | Riskleri ölçebilme  |
| 1971  | Hornaday ve Aboud    | Başarma isteği, otonomi, saldırganlık, güç, tanınma, yaratıcılık, bağımsızlık                       |
| 1973  | Winter               | Güç ihtiyacı  |
| 1974  | Borland              | Özdenetim odağı   |
| 1974  | Liles                | Başarma isteği  |
| 1977  | Gasse                | Bireysel değerlere dönük olma   |
| 1978  | Timmons              | Özgüven, hedef odaklılık, kabul edilebilir riskleri alma, kontrol odaklılık, yenilik ve yaratıcılık |
| 1980  | Brockhaus            | Risk alabilme   |
| 1980  | Sexton               | Enerjiklik, hırs, iyimserlik  |
| 1981  | Welsh ve White       | Kontrol ihtiyacı, sorumluluk alma, özgüven, mücadeleye açıklık, kabul edilebilir riskleri alma      |
| 1982  | Dunkelberg ve Cooper | Büyüme odaklılık, bağımsızlık isteği, zanaatkarlık  |
| 1982  | Welsch ve Young      | Kontrol kaynağı olma, yeniliğe açıklık, özgüven   |

**Kaynak :** Kuratko ve Hodgetts s.41, 1998

Zaman içerisinde yukarıdaki tabloda listelenen özelliklere yenileri eklenmiştir. Ancak, kavram ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde temel olarak yukarıdaki özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Tablo 4'te ortak olarak görülen bazı özelliklerin incelenmesi yararlı olacaktır.

### 2.1.1. Risk Alma

İnsanlar genellikle girişimcilerin yüksek riskler aldıklarını düşünmektedirler. Ancak bu inanış genellikle doğru değildir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, yeni iş kurma sürecinde olan bireylerin büyük bir bölümü tam/yarım zamanlı bir işte çalışmaktadır ya da farklı bir iş kolunda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle girişimci bireyler, emin olmadan tüm kaynaklarını ve zamanlarını yeni işe aktarmaktan kaçınırlar. Girişimciler genellikle sürecin en başında olası riskleri belirlerler ve bu riskleri olabildiğince kabul edilebilir seviyelere çekmeye çalışırlar.

Ayrıca girişimciler risk kavramına diğer insanlardan daha farklı bir gözle bakarlar. Bunun nedeni genellikle girişimcilerin, faaliyet göstermek istedikleri alan ile ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmalarıdır.<sup>39</sup>

Girişimciler, zaman zaman kumarbazlar olarak da nitelendirilirler. Oysa ki başarılı bir girişimci kumarbazların aksine, daima kabul edilebilir riskleri alma eğilimindedir. Bu noktada kumarbazlar ve girişimcilerin benzer ve farklı yönleri vurgulanmalıdır. Girişimciler de risk toleransı yüksek bireylerdir. Ancak kumarbazların aksine girişimciler her riski değil, ölçülebilir riskleri üstlenirler.

Girişimcilik kavramının en önemli ve ayrılmaz unsurlarından birinin de yenilik olduğunu ifade etmiştik. Risk alma ve yenilik kavramları da birbiri ile içiçe olan kavramlardır. Bazı toplumlar ve işletmeler diğerlerine göre daha yenilikçi olabilmektedir. Shane'in 1993 yılında yapmış olduğu çalışmalar, yüksek yenilik oranları ile Hofstede'in kültürel değerlere ilişkin bulguları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.<sup>40</sup> Hofstede, genel anlamda kültürel farklılıkların ayrımı için dört boyutlu

<sup>39</sup> Peggy Lambing ve Charles Kuehl, **a.g.e.**, s.13

<sup>40</sup> Stephen L.Mueller, "Gender Gaps In Potential For Entrepreneurship Across Countries And Cultures", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, C.9 S.3, Aralık 2004, s.203

bir model geliştirmiştir. Bu modelin boyutlarını güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve maskünlük olarak ifade etmek mümkündür.

Model ele alındığında ve girişimcilik, yenilik ve risk kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, Hofstede'in dört boyutlu kültür modelinin belirsizlikten kaçınma boyutunun girişimcilik ile ilişkisinin vurgulanması yararlı olacaktır. İşletmenin ve içerisindeki bireylerin belirsizlikten kaçınma düzeyleri, o işletmenin girişimci ve yenilikçi profiline şekillenmesinde önemli roller oynayabilmektedir

Belirsizlikten kaçınmayı kısaca, bireylerin veya işletmelerin bilinmeyen ve riskli durumlar karşısında kendilerini hangi boyutta tehdit altında hissettikleri ile ilişkili bir kavram olarak tanımlayabiliriz. Hofstede, çalışmasında belirsizlikten kaçınma düzeyini 0-100 arasında belirlemiştir. 0, en zayıf belirsizlikten kaçınma düzeyini gösterirken, 100 en yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınan kültürler, belirsiz ve riskli durumlardan kaçınırlar. Bu tip kültürlerin içerisinde bulunan bireyler, örgütlerinde her şeyin belirgin ve önceden kestirilebilir olmasını tercih ederler. Güçlü belirsizlikten kaçınma düzeyindeki örgütler çevrelerini dengeleyebilmek adına çeşitli kurallara ve prosedürlere sahiptirler. Olasılıklara ya da şansa çok az yer vardır. Söz konusu kurallara uyulup uyulmamasından ya da mantıklı olup olmadıklarından bağımsız olarak, bu tip kuralların varlığı, yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyinde çalışan bireylerde ve kurumlarda aranan bir unsurdur. Hofstede'e göre kurallar işe yaramıyor olsalar da, çalışanların duygusal ihtiyaçlarının karşılanması söz konusu olabilmektedir.

Tersi şekilde belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük örgütlerde ise gerçekten gerekli olmadıkça kuralların ve prosedürlerin belirlenmesinden kaçınılmaktadır. Bu tip kültürler içerisindeki bireyler, resmi kurallar olmadan sorunların üstesinden gelenebilmesinin gururunu yaşarlar. Bu tip kültürler içerisinde son derece az sayıda kural olmakla birlikte, bu kurallara uyulma düzeyi belirsizlik seviyesi yüksek olan kültürlerle oranla çok daha yüksektir.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> A.A. Tavakoli, John P. Keenan ve B. Crnjak-Karanovic, "Culture And Whistleblowing An Empirical Study Of Croatian And United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions", **Journal of Business Ethics**, C.43, Mart 2003, s.52

### 2.1.2. Yenilik ve Yaratıcılık

Yaratıcılığın, doğuştan gelen bir davranış kalıbı olduğunu öne süren yaklaşımların aksine, günümüzde gelişen bir düşünce okulu, yaratıcılığın sonradan öğrenilebilir ve öğretilbilir bir kavram olduğunu savunmaktadır. Yeni kurulan işletmelerde genellikle kurucular ve personelin ortak çabaları ile işletme çapında bir yaratıcılık sürecinin ortaya çıktığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu yenilikçi ve yaratıcı atmosfer, yenilikçi ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesine olanak sağlamaktadır.<sup>42</sup>

İşletme yeni kurulmuş da olsa, yıllardır faaliyetlerini sürdürüyor da olsa, uzun dönemli başarı için örgüt içerisinde yenilikçi ve yaratıcı bir atmosferin ve örgüt kültürünün yaratılması ve korunması son derece önemli bir konudur.

### 2.1.3. Fırsatların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Girişimciler daima çevrede oluşabilecek fırsatlara karşı duyarlı konumdadırlar. Herhangi bir işin yapılma şeklinde meydana gelebilecek bir yenilik ya da değişimden getiri elde edebilmenin bir yolunu ararlar. Girişimciler, en büyük etkiyi ise, tamamen yeni bir iş modelini ortaya koyduklarında yaratırlar.<sup>43</sup>

Başarılı girişimciler, toplumdaki bireylerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını kestirebilme yeteneğine sahiptirler. Aynı zamanda bu beklentilere ve ihtiyaçlara cevap verebilme hedefini benimserler. Bazı girişimciler yeni eğilim yaratabilme özelliğine sahip olabildikleri gibi, toplumdaki eğilimleri diğer insanlardan önce tahmin edip ona göre hareket edebilme yeteneğine de sahiptirler.

### 2.1.4. Gerçekçi İyimserlik

Yeni iş kuran kişiler, yeni kurulan işletmelerin büyük bir bölümünün başarısız olduğu gerçeğinden yola çıkarak, başarısızlık korkusuna kapılabilirler. Bu nedenle girişimcinin iyimser bir yapıda olması gerekir. Ortalama 1 senedir kurduğu işletmeyi yöneten 2.994 girişimci üzerinde yakın dönemde yapılan bir çalışmaya göre, bu

<sup>42</sup> Donald F. Kuratko ve Richard M. Hodgetts, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, (Dryden Press, Fort Worth, Texas, 1998, s.45)

<sup>43</sup> Rita Gunther McGrath, **The Entrepreneurial Mindset: Strategies For Continuously Creating Opportunity In An Age of Uncertainty**, (Harvard Business School Press, 2000, s.2)

girişimcilerin %81'i, başarı şanslarını %70 veya daha yüksek olarak ifade etmişlerdir. Sözkonusu örneklemin %30'u ise, başarı şansını %100 olarak tahmin etmektedir. Her ne kadar bu çalışma çoğu girişimcinin iyimser olduğu izlenimini veriyor olsa da, bazıları gerçekçi olmayabilir.

Girişimciler, işletmelerini tehdit eden bazı aksaklıkları ya da sorunları göremiyor olabilirler. Bu nedenle girişimcinin başarılı olabilmesi için iyimserlik ve kendine inanç önemlidir. Ancak bu inanç, gerçekçi beklentilerle beslenmeli ve desteklemelidir.<sup>44</sup>

### 2.1.5. Başarma Güdüsü ve İsteği

Başarılı bir girişimci, hazırladığı hareket planını benimsediğinde, planı başarılı kılmak için elindeki tüm olanakları kullanır. Bu yapıdaki girişimciler, tamamlayamadıkları projelerden dolayı kendilerini sorumlu tutarlar ve suçlarlar. En büyük korkuları başarısız olmaktır. Büyük başarıların kolay ve çabuk elde edilemeyeceğinin bilincindedirler.<sup>45</sup>

### 2.1.6. Güdüleme

Girişimcilerin harekete geçmeleri için birilerinin komut vermesi gerekli değildir. Girişimciler kendileri ve işletmeleri için yapılması gereken görevleri belirlerler ve belirledikleri görevleri dışarıdan bir müdahaleye gerek duymaksızın yerine getirmeye çalışırlar.<sup>46</sup> Girişimciyi güdüleyen tek unsur girişimin finansal getirileri değildir. Finansal getiriler dışında, kendi kendisinin patronu olma isteği, kişisel beceri ve yeteneklerin kullanılması, mücadele hevesi girişimcinin temel güdüleme kaynakları arasındadır.<sup>47</sup>

### 2.1.7. Disiplin

Başarılı girişimciler, belirledikleri ve odaklandıkları fırsatları büyük bir titizlik ve disiplinle takip ederler. Önlerine çıkan her fırsatı değerlendirmeye çalışarak kaynaklarını ve zamanlarını boşa harcamazlar. Stratejilerini, seçmiş oldukları projeler

<sup>44</sup> W.Gibb Dyer, **The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start-Up Executive**, (The Jossey-Bass Management Series, 1992, ss.20-21)

<sup>45</sup> Starting the....., ss.22-23

<sup>46</sup> Philip A. Wickham, **a.g.e.**, s.52

<sup>47</sup> Peggy Lambing ve Charles Kuehl, **a.g.e.**, s.15

üzerine yoğunlaştırırlar. Çabalarını birbirinden çok farklı alanlara dağıtarak başarı ihtimallerini azaltmazlar.<sup>48</sup>

Girişimcilerin yukarıda ifade edilen bütün kişisel özelliklere sahip olduklarını söylemek gerçekçi olmayacaktır. Ancak ifade edilen özelliklerden hangilerinin, hangi boyutta girişimci tarafından taşındığı, girişim faaliyetlerinin başarısı açısından önemlidir.

## 2.2. Girişimci Faaliyetlere İlişkin Yaygın Görüşler ve Gerçekler

Girişimci ve girişimcilik kavramlarına ilişkin teoride ve uygulamada çok sık rastlanan bazı hatalı yaklaşımlar mevcuttur. Bu hatalı yaklaşımların bazılarını aşağıdaki gibi inceleyebiliriz :

Tablo 5. Girişimciliğe İlişkin Yaygın Görüş ve Gerçekler

| <b>YAYGIN GÖRÜŞ</b>   | <b>GERÇEK</b>   |
|---|---|
| Girişimin başarılı olabilmesi için gerekli olan tek şey iyi bir iş fikridir.    | Girişimci iş fikri dışında, düzenli bir yaklaşıma ve iyi bir iş planına da ihtiyaç duyar.   |
| Girişimci olmak kolaydır.   | Girişimcilik, bağlılık, kararlılık ve yüksek çalışma disiplini gerektiren zor bir süreçtir.   |
| Girişimcilik süreci riskli bir kumardır.  | Başarılı girişimciler sadece ölçülebilir ve kabul edilebilir riskleri üstlenirler. Ayrıca iyi bir girişimci riskleri en az düzeye indirebilen girişimcidir. |
| Girişimci faaliyetlere yalnızca küçük işletmelerde rastlanır.                   | Girişimci faaliyetlere her tipte ve her boyutta işletmede rastlanabilir. Her küçük işletmenin de girişimci işletme olduğu söylenemez.                       |
| Hızlı büyüyen işletmeler, yeni ve hızlı büyüyen sektörlerden doğarlar.          | Günümüz dinamik işletmeleri her sektörden çıkabilmektedir. Sözkonusu büyüme girişimciye ve örgütlenmeye bağlıdır.   |
| Hızlı büyüyen işletmelerin girişimcileri genç ve eğitilmiş bireylerdir.         | Yapılan çalışmalar, girişimcilerin her yaş ve sosyal gruptan çıkabileceğini göstermektedir.   |
| Girişimci ve hızlı büyüyen işletmeler büyük ve gelişen pazarları hedef alırlar. | Girişimci işletmeler öncelikle lider ya da lider adayı olabilecekleri pazarlara odaklanırlar.   |

<sup>48</sup> Rita Gunther McGrath, a.g.e., s.3



|  |  |
|--|--|
| Girişimciler daima birşeyler icat eden kişilerdir. | Girişimci olmak için mutlaka yeni bir şeylerin icat edilmesine gerek yoktur. Üründe, süreçlerde ya da herhangi bir alanda yapılan yenilikler de girişimci faaliyetlerden birisi olarak kabul edilebilir. |
| Girişimci doğulur. Sonradan girişimci olunamaz.    | Girişimcilik, modeller, süreçler ve örnek olaylar yardımı ile bireylere öğretilir.   |

**Kaynak :** Mary Coulter, **Entrepreneurship in Action** (Pearson Education Inc., New Jersey 2003)'ten uyarlanmıştır.

Tablo 5'te incelenen yaygın görüş ve gerçeklerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi yararlı olacaktır.

***Girişimin başarılı olabilmesi için gerekli olan tek şey iyi bir iş fikridir.*** Bireyin iyi bir iş fikrine sahip olması, başarılı bir girişimin sadece bir parçasını tamamlamaktadır. Girişimcilik sürecinin farklı aşamalarının gerektirdiklerinin anlaşılması, girişimin geliştirilmesine yönelik düzenli bir yaklaşımın benimsenmesi ve girişimin yönetilmesine ilişkin zorluklarla mücadele edilmesi başarılı bir girişimcilik sürecinin temelleridir.

***Girişimci olmak kolaydır.*** Bireyler, kişisel hayallerini takip ettikleri ve yoğun başarıya isteğine sahip oldukları için girişimcilik sürecinde zorlanmayacaklarını düşünebilirler. Ancak girişimcilik kolay bir süreç değildir. Bu süreçte başarılı olabilmek için bağlılık, kararlılık ve sağlam bir çalışma disiplini gereklidir. Bireyde bu yeteneklerin olması bile tek başına yeterli değildir. Girişimciler sık sık zorluklarla karşı karşıya gelirler. Ancak başarılı girişimciler, karşılıklarına çıkan problemleri çözüp, faaliyetlerine devam edebilen girişimcilerdir.

***Girişimcilik süreci riskli bir kumardır.*** Girişimcilik süreci doğası gereği yeni ve denenmemiş yaklaşımların ve fikirlerin uygulanmasını içerir. Bu noktada girişim sürecinin riskli bir kumar olduğu fikri ön plana çıkmaktadır. Ancak bu düşünce doğru değildir. Her ne kadar girişimciler risk almaktan kaçınmayan bireyler olsalar da, alınması gereken riskler ölçülebilir olanlardır. Gerçekte, başarılı girişimciler riskleri en az seviyeye indirebilen kişiler olarak kabul edilmektedir.

***Girişimci faaliyetler sadece küçük işletmelerde mevcuttur.*** Girişimcilik faaliyetlerinin yalnızca küçük işletmelerde görüldüğü görüşü son derece yanlış bir görüştür. Gerçekte girişimci faaliyetlere her tip ve her boyuttaki işletmede rastlanabilir. Diğer taraftan, bir işletmenin küçük olması, o işletmeyi girişimci bir işletme yapmaya yetmeyecektir.<sup>49</sup>

***Hızlı büyüyen işletmeler, yeni ve hızlı büyüyen sektörlerden doğarlar.*** Günümüz dinamik işletmeleri her sektörden gelebilmektedir. Sektörün yeni ve hızlı büyüyen, başarılı bir sektör olmasından daha önemlisi, girişimcinin ve örgütlenmesinin başarılı olmasıdır.

***Hızlı büyüyen işletmelerin girişimcileri genç ve eğitilidir.*** Başarılı girişimciler her yaştan ve her eğitim düzeyinden gelebilmektedir. Avrupa'nın en dinamik 500 girişimcisinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir çalışmada, sözkonusu girişimcilerin %75'inin 35-65 yaşları arasında girişimciler oldukları görülmüştür. Belirlenen en başarılı 500 girişimcinin sadece %7'si 34 yaşın altında çıkmıştır. %18'lik bir oran ise 65 yaşın üzerindedir. Girişimcilerin eğitsel düzeyleri de farklılık gösterebilmektedir. Araştırmaya konu olan 500 girişimcinin üçte birinden daha azı üniversite derecesine sahiptir.

***Girişimci ve hızlı büyüyen işletmeler büyük ve gelişen pazarları hedef alırlar.*** Girişimci işletmeler, lider veya lider adayı olabilecekleri pazar bölümlerini öncelikle hedef alırlar. Avrupa'nın en dinamik 500 girişiminin %80'inden fazlası kendi işletmelerini pazar lideri ya da lider adayı olarak tanımlamaktadırlar. Bu işletmeler çoğu zaman kendi yarattıkları pazar bölümlerine ya da niş pazarlara odaklanarak rekabetten uzak durmaya çalışırlar. Bu pazarlarda, etkisel stratejiler izleyerek liderliklerini korumaya çalışırlar.<sup>50</sup>

***Girişimciler daima yeni birşeyler icat eden kişilerdir.*** Mucitlerin büyük bir bölümü aynı zamanda girişimcilerdir. Ancak başarılı girişimcilerin büyük bir bölümü de herhangi bir icada sahip olmayıp, yenilikçi faaliyetlere yönelebilen kişilerdir. Örneğin Ray Kroc, fast-food'u icat etmemiştir. Ancak yenilikçi fikirleri sayesinde McDonald's,

<sup>49</sup> Mary Coulter, **Entrepreneurship in Action**, (Pearson Education Inc., New Jersey, 2003, ss.8-9)

<sup>50</sup> Sue Birley ve Daniel F.Muzyka, **Mastering Entrepreneurship**, (Financial Times / Prentice-Hall Publishing, London, 2000, s.21)

dünyanın en büyük fast-food zincirlerinden biri haline gelmiştir. Girişimcilik genel olarak yalnızca bir takım ürünler ya da hizmetler icat etmekten çok daha fazlasını içermektedir. Başarılı bir girişimde, her tipte yenilikçi davranışa ilişkin olumlu bir anlayış geliştirilmelidir.<sup>51</sup>

***Girişimci doğulur. Sonradan girişimci olunmaz.*** Bu konudaki genel inanç, girişimci özelliklerin sonradan öğrenilemeyeceği ve öğretilmeyeceği şeklindedir. Saldırganlık, inisiyatif alma, risk toleransı, analitik yetenekler ve insan ilişkileri becerileri bu görüşe göre doğuştan kazanılan yeteneklerdir. Ancak günümüzde girişimciliğin bir disiplin olarak kabul edilmesi, bu efsaneyi de yıkmıştır. Diğer bütün disiplinlerde olduğu gibi girişimciliğin de modelleri, süreçleri ve örnek olayları mevcuttur. Bu araçlar sayesinde, girişimcilik konusu üzerinde çalışılabilir ve sözkonusu tutumlar ve davranışlar kazanılabilir.<sup>52</sup>

Sosyal bilimlerin pekçok alanında olduğu gibi girişimcilik konusunda da katı genellemelerin yapılması doğru değildir. Girişimcilik ekonomik olduğu kadar sosyal bir olgudur ve insan ile ilgilidir. Bu nedenle konu ile ilgili yaygın görüşlerin çoğu zaman bir yanılgıdan ibaret olduğu söylenebilir.

### **2.3. Girişimciliği Etkileyen İtici ve Çekici Güçler**

Literatürde bireylerin girişimci olma kararlarını etkileyen iki temel faktörden sözedilmektedir. Bu iki faktör, itici ve çekici faktörler olarak isimlendirilmektedir.

İtici faktörler, bireylerin şu anda karşı karşıya oldukları olumsuz koşullardır. Bu olumsuz koşullar, bireyi kendi işini kurmaya yönlendirebilmektedir. Mevcut işinde mutsuz olan, iş arkadaşları, üstleri veya astları ile sorunları olan, beklediği terfi olanaklarına kavuşamayan kişiler, iş yerinde mutlu olan bireylere göre daha fazla oranda kendi işlerini kurmaya yönelmektedir.

Bunun zıttı olarak çekici faktörler, bireyi girişimci olmaya yönlendiren, cazip faktörler olarak açıklanabilir. Girişimcilik ile ilişkili olan bağımsızlık, başarı duygusu,

<sup>51</sup> Sue Birley ve Daniel F. Muzyka, **a.g.e.**, s.21

<sup>52</sup> Donald F. Kuratko ve Richard M. Hodgetts, **a.g.e.**, ss.8-10

gelir elde etme gibi güdüleyiciler çekici faktörler arasında sayılabilir. Sözkonusu itici ve çekici faktörler bireyin girişimci olma yönelimini etkileyecektir.<sup>53</sup>

Yukarıda bahsedilen itici ve çekici güçler ile ilişkili olarak bireylerin girişimci olup olmamalarını etkileyen diğer bir unsur, girişimci faaliyetlerin sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklardır.

#### 2.4. Girişimci Faaliyetlerin Üstünlük ve Zayıflıkları

Kendi işini kurmak, büyütmek ve yönetmek sorumluluğunu üstlenen bireyler, girişimcilik sürecinin bir takım üstünlüklere ve zayıflıklara sahip olduğunun farkında olmalıdırlar. Yeni bir işletmenin kurulması ya da yönetilmesi pekçok üstünlüğü sahip olmakla birlikte, bir takım sıkıntıları da bünyesinde barındırmaktadır.

Girişimci olarak nitelenen birey, bu üstünlüklerin ve zayıflıkların bilincinde olmalıdır. Zimmerman ve Scarborough, girişimcilik faaliyeti ile üstünlük ve zayıflıkları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi sınıflandırmıştır.

Tablo 6. Girişimcilik Faaliyetinin Üstünlük ve Zayıflıkları

| ÜSTÜNLÜKLER                                | ZAYIFLIKLAR  |
|--|--|
| Kendi kaderini kontrol edebilme fırsatı    | Tüm yatırımların kaybedilebilmesi riski                          |
| Farklılık yaratabilme fırsatı              | Gelir belirsizliği   |
| Kişisel potansiyelini kullanabilme fırsatı | Uzun çalışma saatleri ve yoğun iş temposu                        |
| Kâr elde edebilme fırsatı                  | İşletme faaliyetleri düzene girinceye kadar düşük yaşam kalitesi |
| Topluma katkı sağlama ve tanınma fırsatı   | Yüksek stres   |
| Bireyin ilgi duyduğu işi yapabilme fırsatı | Yüksek sorumluluk  |

**Kaynak:** Thomas W.Zimmerman ve Norman M.Scarborough, s.7, 1997

Yukarıdaki tabloda sıralanan girişimcilik faaliyetine ilişkin üstünlük ve zayıflıkların incelenmesi yararlı olacaktır.

<sup>53</sup> Mark Fox, "Motivations for Self-Employment: The Case of Maori in New Zeland", **New England Journal of Entrepreneurship**, C.2 S.2, Sonbahar 1999, s.57

### 2.4.1. Girişimci Faaliyetlerin Üstünlükleri

Girişimci bireyleri üzerinde yapılan çalışmalar göstermektedir ki, küçük işletmelerin sahipleri, büyük bir işletmede yapabilecekleri çalışmalara göre, daha fazla çalıştıklarına, daha fazla para kazandıklarına ve daha mutlu olduklarına inanmaktadırlar. Girişimcilik faaliyetine başlamadan önce, her potansiyel girişimci girişimcilik faaliyetinin getirilerinin ve üstünlüklerinin farkında olmalıdır. Bu üstünlükleri şu şekilde sıralayabiliriz.

***Kendi kaderini kontrol edebilme fırsatı*** : Pekçok kişi için kendi işini kurmak, kendi hayatları üzerinde söz sahibi olmak anlamına gelmektedir. Kendi işini kurmanın en cazip yönlerinden biri de budur. Bir başkası için çalışmıyor olduğu düşüncesi sayesinde girişimci, kendi potansiyelini en üst düzeyde kullanmaya çalışır. Böylece girişimci, çalıştığı işletme ve patronu tarafından belirlenen sınırlardan kurtulmuş olur. Girişimciler için kendi işini kurmak, ideallerini ve vizyonlarını gerçekleştirmek için önemli bir fırsattır. Bağımsızlık arayışı nedeniyle pekçok kişi büyük işletmelerdeki işlerini bırakıp, kendi işlerini kurma yoluna gitmiştir.<sup>54</sup> Girişimciler karşlarına çıkan fırsatları değerlendirmek ve ideallerini gerçekleştirmek isterler. Yönettikleri işletmenin itici gücü olduklarını bilmek girişimciler için içsel bir güç kaynağıdır.

***Farklılık yaratabilme fırsatı*** : Girişimci bireylerin kendi işletmelerini kurmalarının temel nedenlerinden birisi, kendileri için önemli olan bir nedenden dolayı farklılık yaratabileceklerine olan inançlarıdır.

***Kişisel potansiyelini kullanabilme fırsatı*** : Pekçok insan çalıştığı işin sıkıcı ve heyecansız olduğunu düşünür. Ancak pekçok girişimci için iş ve oyun arasındaki fark ayırdedilemeyecek kadar küçüktür. Girişimciler için işletmeleri, kendilerini anlatabilmeleri ve kendilerini gerçekleştirebilmeleri için önemli bir araçtır.

***Kâr ve gelir elde edebilme fırsatı*** : İşletmelerinin elde edeceği kazanç, girişimcinin gelecekteki faaliyetlerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Forbes dergisinin En Zengin 400 Amerikalı listesinde net değeri 1 milyar doların üzerinde olan

---

<sup>54</sup> Timothy S.Hatten, **Small Business: Entrepreneurship and Beyond**, (Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997, s.37)

işletmelerin sahibi 64 kişinin büyük bir bölümünü kendi işletmelerini kuran girişimcilerin oluşturduğu görülebilmektedir.

**Topluma katkı sağlama ve tanınma fırsatı :** Kendi işini kuran ve başarıyla yürütebilen bireyler toplumda kabul görmekte ve kendilerine güvenilmektedir. Karşılıklı güven ve saygı üzerine kurulu olan iş ilişkileri pekçok küçük işletme için son derece önemlidir. Sözkonusu küçük işletmelerin sahipleri zaman içerisinde ürün ve hizmet sundukları müşterilerinin beğenilerini ve güvenini kazanırlar. Yerel işletmecilik sistemi içerisinde hayati bir rol oynadığını ve yaptığı işin ülke ekonomisine katkılarını bilen girişimciler için bu durum önemli bir güdüleme kaynağıdır.

**Bireyin ilgi duyduğu işi yapabilme fırsatı :** Girişimciler yaptıkları işi tam olarak bir iş gibi görmezler. Başarılı girişimcilerin belli bir alana yatırım yapmalarının temel nedeni, o alana duymuş oldukları özel ilgidir. Bu sayede girişimci bir yandan işini yaparken diğer yandan da bir ilgi duyduğu bir konu ile ilgileniyor olacaktır.<sup>55</sup>

**Yaşam koşullarını geliştirebilme fırsatı :** Bireyin sahip olduğu yetenekleri kullanma isteği, kendi işini kurma girişiminin altında yatan en temel etkenlerden bir tanesidir. Girişimci yaptığı işten zevk alırken, diğer insanların ihtiyaç duyduğu ürünleri ve hizmetleri de sağlayabilecektir. Bireyin kendi işine sahip olmasının kazandırdığı yaşam koşulları, iş yaşamını da olumlu yönde etkileyecektir.

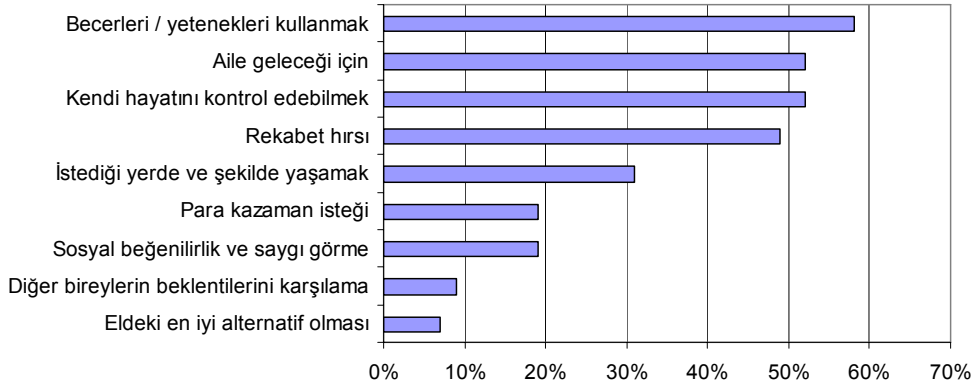
Yukarıda da bahsedildiği üzere bireylerin girişimci faaliyetlere yönelmelerinin pekçok nedeni bulunmaktadır. Şekil 5'te bireylerin kendi işlerini kurmaya yönelmelerinin altında yatan temel nedenler özetlenmeye çalışılmıştır.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Thomas W.Zimmerman ve Norman M.Scarborough, **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, (Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1998, ss.7-10)

<sup>56</sup> Timothy S.Hatten, **a.g.e**, s.38

Şekil 5. Girişimcilik Faaliyetinin Altında Yatan Nedenler



**Kaynak :** Timothy S.Hatten, s.37, 1997

### 2.4.2. Girişimci Faaliyetlerin Zayıflıkları

Bireyin kendi işine sahip olması, her ne kadar pekçok olumlu fırsat yaratıyor olsa da, girişimcilik dünyasına girmeyi planlayan bir kişi, bazı olumsuzlukların da bilincinde olmalıdır. Bu olumsuzlukları ve riskleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

**Sermaye gereksinimi ve finansal piyasalara erişim :** Finansal piyasalara kolaylıkla erişim imkânı olmayan girişimciler için sermaye ihtiyacı zaman zaman problem olabilecektir. Bir müşterinin zamanında ödeme yapmaması gibi bir takım nedenlerden dolayı, yeni kurulan işletme nakit sıkıntısına düşebilir ve hatta kapanma riski ile karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle girişimciler sermaye duyarlılığı daha az olan alanlardaki girişim olanaklarına daha fazla ilgi göstermelidirler. Bu noktada girişimci işletme tarafından yaratılan fonlar ile hızlı ve dengeli büyümeyi destekleyecek düzeyde kâr marjlarını belirlemelidir.

Benzer şekilde girişimcilerin, teknik gecikmeler, ani maliyet yükselmeleri ve yavaş satış grafikleri gibi nedenlerle nakit krizleri yaşama risklerini azaltmak için, hata toleransı yüksek, karmaşık süreçlere sahip olmayan ve düşük sabit maliyetlere sahip alanlara yönelmeleri tercih edilmelidir.<sup>57</sup>

**Tüm yatırımların kaybedilebilmesi riski :** Yeni kurulan işletmelerin temel amaçları kâr, devamlılık ve sonrasında büyümedir. Ancak yeni kurulan işletmelerde başarısızlık

<sup>57</sup> Amar Bhide, "How Entrepreneurs Craft Strategies That Work", **Harvard Business Review**, C.72 S.2, Mart/Nisan 1994, s.156

oranının yüksek olduğu söylenebilir. Yakın zamanda yapılan bir çalışmaya göre, yeni kurulan işletmelerin %34'ü ilk iki yıl içerisinde, %56'sı ise ilk dört yıl içerisinde faaliyetlerini sona erdirmektedir.<sup>58</sup> Bu nedenlerden dolayı girişimciler, başarısızlık ile psikolojik olarak başa çıkıp çıkamayacaklarını kendilerine sormalıdırlar. Aşağıdaki sorular girişimciler için önemli sorulardır :

- Yeni kurulan bir iş başarısız olursa, girişimci için olabilecek en kötü şey nedir ?
- En kötünün olma olasılığı nedir ? (Girişimci işini kurmaya gerçekten hazır mıdır ?)
- Başarısızlık riskini azaltmak için neler yapılabilir ?
- Başarısızlık sözkonusu olduğu takdirde, girişimci alternatif bir plana sahip midir ?

***Gelir belirsizliği*** : Bir işletmenin kurulması ve yönetilmesi, girişimcinin ayakta kalacak kadar gelir elde edebileceği garantisini vermez. Bazı küçük işletmeler girişimciye ancak yetecek miktarda gelir getirebilmektedir. Yeni kurulan işletmenin ilk dönemlerinde girişimci genellikle finansal yükümlülüklerini zorlukla yerine getirebilmektedir. Bir başkası için çalışırken düzenli gelir elde etme garantisi yüksek iken, yeni işletmede girişimci gelirin paylaşımı zincirinin en son halkasıdır.

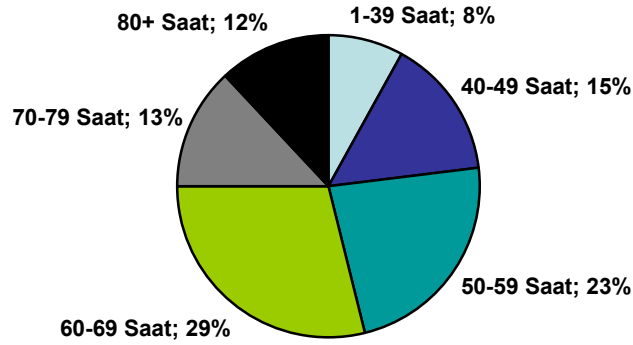
***Uzun çalışma saatleri ve yoğun iş temposu*** : Yeni kurulan işletmelerde girişimcinin çok yoğun çalışması kaçınılmazdır. Şekil 6'da da görüldüğü üzere yeni kurulan işletmelerin girişimcilerinin çok büyük bir bölümü haftada 60 saatten fazla çalışmaktadır. Araştırmaya katılan grubun dörtte biri ise haftada 70 saatten fazla çalışmaktadır. Pekçok yeni işletmede, haftada 6-7 günlük fazla mesai ücretsiz çalışmalara katlanılması normal bir durumdur.

---

<sup>58</sup> Amy E.Knaup, "Survival and Longevity in the Business Employment Dynamics Data", **Monthly Labor Review**, Mayıs 2005, s.51



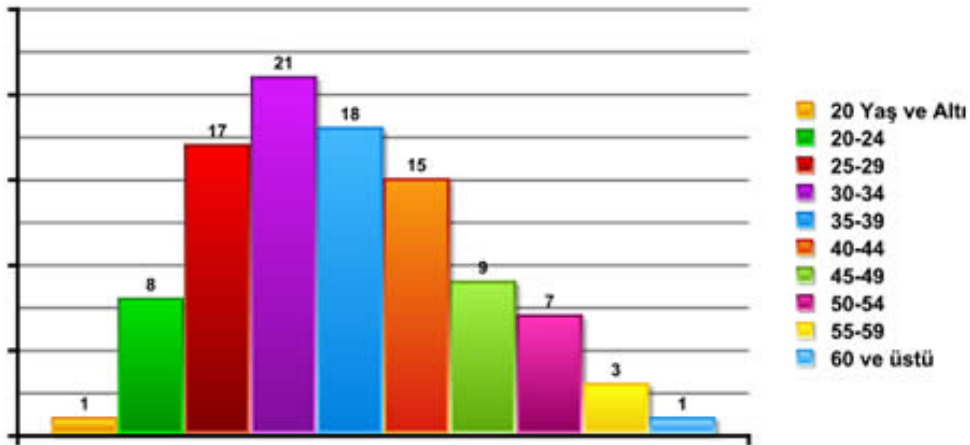
Şekil 6. Yeni İş Kuran Girişimcilerin Ortalama Haftalık Çalışma Süreleri



**Kaynak:** Thomas W.Zimmerman ve Norman M.Scarborough, s.8, 1998

**İşletme faaliyetleri düzene girinceye kadar düşük yaşam kalitesi :** Bir işletmenin kurulması ve yürütülmesi için gerekli olan uzun çalışma saatleri ve yoğun iş temposu, girişimcinin hayatının geri kalan kısmını da etkisi altına alır. İşletme sahipleri çoğu zaman bir eş, anne ya da baba olarak rollerinin, işletme kurucusu olarak taşıdıkları rollere göre daha geri planda kaldığını görebilirler. Problemin temel nedenlerinden birisi Şekil 7’de görüldüğü gibi girişimcilerin büyük bir bölümünün girişimcilik faaliyetlerine 25-39 yaşları arasında başlıyor olmalarıdır. Aynı dönem bir insanın aile kurumunu oluşturmaya başladığı dönemlere rastlamaktadır.

Şekil 7. İşletme Kuruluşunda Girişimcilerin Yaşları



**Kaynak:** Thomas W.Zimmerman ve Norman M.Scarborough, s.9, 1998

**Yüksek stres :** Yeni bir işletmenin kurulması ve yönetilmesinin getirileri çok yüksek olabilir. Ancak aynı zamanda da son derece stresli bir süreçtir. Girişimciler genellikle düzenli maaş çeki alma güvencesini geride bırakarak, işletmelerine çok önemli

yatırımlar yaparlar. Hatta genellikle işletmelerini kurabilmek için sahip oldukları herşeyi ipotek altına alırlar. Başarısızlık girişimci için finansal anlamda büyük bir yıkım anlamına gelebilecektir. Bu durum girişimcide stres ve endişe duygularının yoğunluğunu arttıracaktır.

**Yüksek sorumluluk :** Kendi işletmesinin patronu olmak isteği, girişimcilerin temel güdüleme kaynaklarından bir tanesidir. Ancak girişimciler bu noktada hiç bilgi sahibi olmadıkları pekçok konuda karar almak zorunda kalabilirler. Bilgi alacak ve danışılacak hiçkimse olmadığında, bu durum girişimci üzerinde bir baskı unsuru olacaktır. Alınacak kararların başarı ya da başarısızlığı belirleyecek etkenler olduğunun bilincinde olan girişimci, kendisini büyük bir sorumluluk altında hissedecektir.<sup>59</sup>

Girişimciliğin yukarıda da ifade edilen bütün zayıf yönlerine karşın, hem ekonomik anlamda hem de sosyal anlamda bireye ve topluma katkıları son derece yüksektir. Bahsedilen olumsuzlukların neredeyse tamamının birey ile ilgili oluşu da dikkat çekicidir. Ancak girişimci bir yapıya sahip olan bireyler için ifade edilen olumsuzluklar üstesinden gelinemeyecek engeller değildir. Girişimci, iş fikrini ortaya koyduğunda ve amacına yönelik olarak çalışmaya başladığında zaten bu olumsuzlukları göze almıştır. Girişimcilik oldukça zor bir süreçtir ve bu zor sürecin yoğun çabalar olmaksızın tamamlanması sözkonusu değildir.

Bu bölümde girişimcilik konusu farklı boyutları ile birlikte ekonomik ve toplumsal anlamda genel olarak ele alınmıştır. Girişimci, kendi işini kurmak isteyen, bu sayede değer yaratma ve kişisel hedeflerini gerçekleştirme çabasında olan birey olarak ifade edilmiştir.

Ancak girişimciler her zaman bağımsız değillerdir. Girişimci nitelikler taşıyan bazı bireyler, çeşitli nedenlerden dolayı çalıştıkları işlerini bırakıp kendi işlerini kurmak istemezler. Ancak girişimci özellikleri, bu kişileri çalıştıkları organizasyon içerisinde girişimci ve yenilikçi faaliyetleri gerçekleştirmeye yöneltebilmektedir. Bu kişileri şirketçi girişimciler olarak ifade etmek mümkündür. Sonraki bölümde girişimcilik kavramı farklı bir boyutuyla, örgüt içerisindeki platformda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

---

<sup>59</sup> Thomas W.Zimmerman ve Norman M.Scarborough, **a.g.e**, ss.7-10

## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK

Pazarlar, tüketiciler, rakipler ve teknoloji sürekli olarak değişim göstermektedir. İşletmecilik faaliyetlerini önemli şekilde etkileyen çok sayıda unsur olmakla birlikte, artan küreselleşme eğilimi belki de en önemli konulardan birisi haline gelmiştir.

Artan küresel rekabetin bir sonucu olarak işletmeler, ürünlerini ve hizmetlerini nasıl ürettiklerini ve sunduklarını yeniden ele almak durumunda kalmışlardır. İş çevrelerindeki durgunluk, işletmelerin pazar paylarını eritmekte veya rekabet gücü düşük işletmelerin yok olmasına neden olmaktadır. Özellikle elektronik, yazılım gibi hızlı değişen ve dinamik sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için rekabet gücü daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle bu tip çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler, rekabetçi güçlerini koruyabilmek için sürekli olarak yenilikler yapmak durumundadırlar.

Genellikle işletmelerin ekonomik varlıklarını sürdürebilmeleri için aşamalı olarak yenilik yapmaları gerekliliği ifade edilmektedir. Rakiplerle mücadele edebilmenin asgari koşulları bunu gerektirmektedir. Ancak gerçek rekabetçi üstünlük radikal yeniliklerin yapılması yoluyla sağlanabilmektedir. Yenilik aşamalı da olsa, radikal de olsa işletmenin geleceği için çok önemlidir. İşletmede yenilik süreçlerinin işleme imkânsız değildir. Zor olan nokta, yenilik sürecinin yaratılması, sürekliliğinin sağlanması ve yönetilmesidir.<sup>60</sup>

Yenilik sürecinin gerçekleştirilmesi sözkonusu olduğunda karşımıza şirketçi girişimcilik (intrapreneurship) kavramı çıkmaktadır. Çünkü şirketçi girişimcilik faaliyetleri, işletme içerisindeki yenilikçi girişimlerin temelini oluşturmaktadır.

Bu nedenle, bu bölümde şirketçi girişimcilik kavramı farklı yönleri ve boyutları ile incelenmeye çalışılacaktır.

---

<sup>60</sup> Bruce H.Kemelgor, "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA", **Entrepreneurship & Regional Development**, C.14, 2002, s.67

## 1. ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK

Şirketiçi girişimcilik kavramı, son yıllarda ön plana çıkan ve önem kazanan bir kavramdır. Literatürde girişimciliğin işletme yönetiminden ayrı bir kavram olarak ele alınması, şirketiçi girişimcilik konusunun geri planda kalmasına neden olmuştur. Ancak son dönemlerde yapılan çalışmalar, girişimcilik kavramının yalnızca iktisadi bir kavram olmadığını, işletme yönetimi ile de doğrudan ilişkili bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Girişimcilik konusunun işletmecilik ve yönetim bilimi ile olan yakın ilişkisi dönem içerisinde şirketiçi girişimcilik konusunun gündeme gelmesine neden olmuştur.

### 1.1. Şirketiçi Girişimcilik Kavramı, Tanımı ve Önemi

Girişimcilik ile yakından ilişkili olarak ele alınan büyüme, yenilik ve esneklik gibi bazı tutumlar, büyük işletmeler için de önem taşıyan tutumlar ve özelliklerdir. Şirketiçi girişimcilik kavramının doğmasının altında yatan temel neden de bu ortak tutumlardır.<sup>61</sup>

Covin ve Slevin'in 1991 yılında yaptıkları çalışma incelendiğinde de, risk alma, yenilikçilik ve etkisellik gibi üç temel girişimci niteliğin, kurumsal süreçlere de uyarlanabileceği görülmektedir. Collins ve Moore'da 1970'li yıllarda yapmış oldukları çalışmalarda, girişimciliği bağımsız ve yönetsel girişimcilik olmak üzere iki grupta incelemişlerdir. Yazarlara göre bağımsız girişimcilik temelden yeni bir işin kurulması sürecini temsil ederken, yönetsel girişimcilik, varolan kurumsal yapı içerisinde ya da yanında yeni oluşumlar yaratma sürecini temsil etmektedir. Daha yakın bir dönemde, 1996 yılında yaptıkları çalışmada Lumpkin ve Deis, yeni bir girişimin yaratılmasının, tamamen yeni bir işletme kurmak şeklinde olabileceği gibi varolan işletme içerisinde de gerçekleştirilebileceğini vurgulamışlardır.

Son 10 yıl içerisinde Kuzey Amerika ve Avrupa'da yaşanan beklenmedik dönüşümler ve değişimler de, yukarıda bahsedilen girişimcilik ve şirketiçi girişimciliğe ait ortak tutumlar ve nitelikleri desteklemektedir. Küresel rekabet pek çok büyük işletmeyi, Jack Welch'in General Electric şirketinde aldığına benzer tedbirleri almaya yönlendirmektedir. Yalın organizasyon, reorganizasyon, yeniden yapılanma, küçülme,

<sup>61</sup> Howard H.Stevenson ve J.Carlos Jarillo, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", **Strategic Management Journal**, C.11, Yaz 1990, s.17

doğru büyüklüğe erişme gibi yönetsel kavramlar son dönemlerde güncel olan kavramlardır.

1980’li yılların sonlarına gelindiğinde ise IBM, DEC, Siemens gibi büyük ölçekli işletmeler için, daha küçük, daha hızlı ve daha çevik işletmelerle rekabet edebilmek çok daha zor bir hale gelmiştir. Daha düşük fiyatlar, daha hızlı hizmet, daha iyi tasarımlar ve daha hızlı bir ürün geliştirme süreçleri küçük işletmeleri eskisinden daha rekabetçi bir hale getirmiştir.

Bununla birlikte 1990’lı yıllara gelindiğinde internet şirketlerinin ortaya çıkması, eski iş modelleri ile yönetilen işletmeler üzerinde büyük bir baskı unsuru olmuştur. Örneğin Amazon.com’un ortaya çıkışı, Barnes and Noble şirketini iş modelini yeniden ele almaya ve kökten değiştirmeye zorlamıştır. Her ne kadar yeni internet tabanlı şirketlerin bir kısmı 2000’de yaşanan krizle ortadan kalksada, ortaya koydukları yeni iş modellerinin kalıcı olduğu söylenebilir.

Yukarıda çizilen rekabetçi tabloya göre, şirketiçi girişimciliğin büyük işletmeler için önemli bir çıkış yolu olduğu söylenebilir. Şirketiçi girişimcilik, başarılı bir girişimcinin sahip olduğu düşünce yapısı ve yeteneklerin, büyük bir işletmenin kültürüne ve faaliyetlerine yansıtılmasıdır. Büyük işletmelerde sıkça görülen hantallık, yenilik yapma gücünden yoksunluk, durağanlık ve atalet gibi önemli sorunların çözümünde şirketiçi girişimcilik önemli roller üstlenebilir.<sup>62</sup>

İlk olarak 1985 yılında Pinchot tarafından kullanılan şirketiçi girişimcilik kavramı, yazar tarafından, “Bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içerisinde kullanılması” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>63</sup> Bağımsız girişimciler genellikle diğer insanların göremedikleri, algılayamadıkları ya da takip etmeye değer bulmadıkları fırsatları görmeleri ve değerlendirmeleri ile farklılaşırlar. Yenilik faaliyetlerini desteklemek ve yeni pazar fırsatları yaratmak isteyen işletmeler, şirketiçi

<sup>62</sup> Neal E.Thornberry, “Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers To Be Entrepreneurs”, **The Journal of Management Development**, C.22 S.4, 2003, ss.329-330

<sup>63</sup> James J.Chrisman ve Pramodita Sharma, Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, C.23 S.2, 1999, s.15

girişimcilerin ortaya çıkmasını sağlayarak ve destekleyerek örgüt kültürlerine yukarıda sayılan girişimci değerleri katmak istemektedirler.<sup>64</sup>

İşletme içerisinde gerçekleşen girişimci faaliyetlerin varlığı ve önemi günden güne daha fazla önem kazanmakla beraber, şirket içerisinde gerçekleşen girişimci faaliyetlerin tanımlanması da güçleşmektedir. Girişimcilik kavramı şirketiçi bakış açısı ile ele alındığında tanımlamalara ilişkin zorluklar da artmaktadır. Varolan bir işletmenin dışındaki bireylerin girişimci faaliyetlerini tanımlarken girişimcilik ya da bağımsız girişimcilik kavramlarını kullanırken, faaliyet göstermekte olan bir işletmedeki girişimci faaliyetleri tanımlamak için kurumsal girişimcilik (Burgelman, 1983), şirketiçi girişimcilik (Pinchot, 1985), iç girişimcilik (Schollhammer, 1982; Vesper, 1984) gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Tablo 7 dikkatle incelendiğinde aynı kavramın farklı yazarlar tarafından zaman zaman farklı anlamlarda kullanıldığı, bazı yazarlarında aynı fenomeni tanımlarken farklı terimlerden yararlandıkları görülebilmektedir. Bu anlamsal ve terimsel kullanımları görmek için Tablo 7'yi incelemek yararlı olacaktır.<sup>65</sup>

Tablo 7. Şirketiçi Girişimcilik Kavramına Yaklaşımlar

| <b>KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK</b> |   |   |
|------------------------------|---|---|
| Burgelman (1983)             | ⇒ | Kurumsal girişimcilik, işletmelerin iç büyüme yoluyla farklılaşmasıdır. Bu tip bir farklılaşmadan sözedebilmek için kaynakların farklı ve yeni bir şekilde biraraya getirilmesi gereklidir. Bu noktada amaç, işletmenin temel faaliyet alanının dışında ya da faaliyet alanına yakın alanlardaki faaliyetlerinin, varolan yetenekleri arasına eklenmesidir. |
| Chung ve Gibbons (1997)      | ⇒ | Kurumsal girişimcilik, belirsizliklerin yönetilmesi yoluyla bireysel fikirlerin, kolektif hareketlere dönüştürülmesine ilişkin örgütsel bir süreçtir.   |
| Covin ve Slevin (1991)       | ⇒ | Kurumsal girişimcilik, işletme içerisinde oluşturulan farklı kaynak kombinasyonları ile işletmenin beceri alanını genişletmek ve fırsatları karşılayabilme gücünü arttırmaktır.   |
| Guth ve Ginsberg (1990)      | ⇒ | Kurumsal girişimcilik ve etrafındaki süreçleri ifade etmektedir: (1) Varolan işletmenin içerisinde farklı bir işletmenin yaratılması, (2) Örgütün dayandığı temel değerlerde ve düşüncelerde gerçekleştirilecek yenilikler yoluyla örgütün dönüştürülmesi.  |
| Jennings ve Lumpkin (1989)   | ⇒ | Yeni ürünlerin ve/veya yeni pazarların hangi kapsamda geliştirildiği kurumsal girişimcilik olarak adlandırılabilir. Jennings ve Lumpkin'e göre eğer bir işletme ortalamasının üzerinde yeni ürün ve/veya pazar geliştirebiliyorsa, o işletme girişimci bir işletmedir.  |

<sup>64</sup> Neal E.Thornberry, **a.g.e.**, s.331

<sup>65</sup> Neal E.Thornberry, **a.g.e.**, s.332

|  |   |   |
|--|---|---|
| Schendel (1990)                                  | ⇒ | Kurumsal girişimcilik, varolan bir işletmenin bünyesinde yeni işletmelerin doğması ve yaşamını sürdürebilmek için varolan durağan yapısını değiştirmesi olarak tanımlanabilir.  |
| Vesper (1984)                                    | ⇒ | İşletme içerisinde bir yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için örgütün alt kademelerinden de çalışanların katkı sağlaması kurumsal girişimcilik kavramı kapsamında ele alınabilir. Söz konusu yeniliğin üstler tarafından yerine getirilmesi için herhangi bir emir, beklenti, hatta iznin varlığı söz konusu değildir. |
| Zahra (1995, 1996)                               | ⇒ | Kurumsal girişimcilik, işletmenin yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik çabalarının tümünün bir bileşkesidir. Yenilik, yeni ürünlerin, üretim süreçlerinin ve örgütsel sistemlerin yaratılması ve kullanılmasıdır.   |
| <b>ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK</b> |   |   |
| Pinchot (1985)                                   | ⇒ | Şirketiçi girişimciler, işletmede hayallerini gerçekleştirmeye çalışan kişilerdir. Örgüt içerisinde yenilikler yaratılması için önemli sorumluluklar alan kişiler şirketiçi girişimcilerdir.  |
| Jones ve Butler (1992)                           | ⇒ | İç girişimcilik, varolan işletme içerisindeki girişimci davranışlar olarak açıklanabilir.   |
| Schollhammer (1982)                              | ⇒ | İç girişimcilik, varolan işletme içerisinde süregelen örgütlenmiş ve resmi girişimci faaliyetlerin tamamıdır. Örgütlenmiş iç girişimci faaliyetler, yenilikçi kurumsal stratejilerin gerçekleştirilmesi için açık bir şekilde örgütsel destek gören ve kaynak bağlanan faaliyetler olarak tanımlanabilir.             |

**Kaynak :** Neal E.Thornberry, Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers To Be Managers (**The Journal of Management Development, C.22 S.4, 2003**)’ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

İncelenen tablonun aslında şirketiçi girişimcilik ve içgirişimcilik kavramları farklı kategorilerde ele alınmıştır. Ancak tanımlamalar incelendiğinde söz konusu iki kavramın birlikte ele alınabileceği düşünülmüştür. Bununla birlikte çalışmamız şirketiçi girişimcilik kavramını benimsemiş ve bu kavram üzerine odaklanmıştır.

Tablo 7’de de tanımlandığı üzere şirketiçi girişimcilik, genel olarak çalışanların örgüt içerisinde yenilikler yapmaları anlamına gelmektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi 1985 yılında Pinchot tarafından ortaya atılan şirketiçi girişimcilik kavramı, son dönemlerde işletmecilikte ve küresel ekonomik düzende gözlemlenen ekonomik gelişmeler ve geçişler nedeniyle daha da önem kazanmıştır. Bununla birlikte 3M, DuPont gibi işletmelerde şirketiçi girişimcilik örneklerine çok daha önceki dönemlerde rastlanmaktadır. Burgelman (1983, 1984) yaptığı çalışmalarda yenilik yapma çabası içerisinde olan işletmelerin, kurumsal stratejilerine şirketiçi girişimciliği mutlak suretle dahil etmeleri gerekliliğini

vurgulamaktadır. Kurumsal stratejilere, şirketiçi girişimcilik uygulamalarının dahil edilmesi genel bir sinerji ortamının yaratılmasını kolaylaştıracaktır.<sup>66</sup>

Büyük işletmelerin şirketiçi girişimciliğe yöneliyor olmalarının nedenleri aslında açıktır. Sözkonusu işletmelerin yenilik yapma, büyüme ve değer yaratma yeteneklerine sahip olamamaları, bu nedenlerin başında gelmektedir. Kendi işletmelerini gözönünde bulundurduklarında pekçok CEO, kurumlarında şirketiçi girişimcilere kolay kolay rastlayamadıklarını görmektedir.<sup>67</sup>

İşletmeler, varolan yapılarını geliştirecek yenilikleri bulup, gerçekleştirecek şirketiçi girişimcilerin varlığına ihtiyaç duyarlar. Siemens AG'ye bağlı bir şirket olan Siemens-Nixdorf, şirketiçi girişimcilik uygulamaları için iyi bir örnektir. 1995 yılında işletme, Siemens-Nixdorf bünyesinde çalışan 300 hat yöneticisi içerisinde sistematik olarak şirketiçi girişimciler yetiştirmek üzere iki yıl süreli bir program başlatmıştır. Siemens-Nixdorf (SNI)'un o dönemde yaklaşık olarak 35.000 çalışanı bulunuyordu ve işletmenin yıllık kazancı 8 milyar dolar düzeyindeydi.<sup>68</sup>

1995'te SNI'nin başında, şu anda Siemens A.B.D'nin başkanı olan Gerhard Schulmeyer bulunuyordu. Schulmeyer, durağan, tutucu ve riskten kaçınan örgüt kültürünü, daha fırsatçı, pazara odaklanmış, hızlı ve esnek bir yapıya dönüştürmek üzere işletme bütününde bir değişim programını başlattı. Amaç, HP, IBM gibi dev rakipler ve pazardan hızla pay almaya başlayan daha küçük bilgi teknolojileri şirketleri ile daha iyi rekabet edebilmektir.<sup>69</sup>

Schulmeyer yönetim kuruluna dışarıdan yeni kişiler getirdi ve farklı kurumsal değişim çalışmalarına bizzat nezaret etti. Aynı anda girişimcilik alanında öncü okullardan bir tanesi olan Babson'dan, sözkonusu 300 hat yöneticisini içine alan bir şirketiçi girişimcilik programı tasarlama ve uygulamaya koymalarını istedi. SNI'nin hedefi 300 yöneticiyi, pazarlama faaliyetleri ile yakından ilgilenen, yüksek performansa sahip, yeni iş fırsatlarına karşı duyarlı şirketiçi girişimcilere dönüştürmektir. Buna ek

<sup>66</sup> Jane Chang, "Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship", **Academy of Entrepreneurship Journal**, C.5 S.1, 1999, s.22

<sup>67</sup> Neal Thornberry, "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", **European Management Journal**, C.19 S.5, 2001, s.527

<sup>68</sup> Neal Thornberry, **a.g.e.**, s.528

<sup>69</sup> Neal Thornberry, **a.g.e.**, s.528



olarak, programa katılan yöneticilerden, yeni girişimci tutumları işletmede çalışan diğer bireylere de kazandırmaları bekleniyordu.

Yukarıda verilen Siemens örneğinde de görüldüğü üzere, işletmeler şirketiçi girişimcilere önemli oranda ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun temel nedeni, işletmeyi gelişen ve büyüyen pazarlara ve teknolojilere duyarlı hale getirmektir. Şirketiçi girişimciler, varolan iş ortamı içerisinde yeni iş fırsatlarının ve yeniliklerin belirlenmesi, takip edilmesi, çalışanların cesaretlendirilmesi anlamında işletmeye önemli katkılar sağlamaktadırlar.<sup>70</sup>

Verilen örneklere ve şirketiçi girişimcilik tanımlarına ek olarak, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için şirketiçi girişimcilik kavramının ne olmadığını ve genellikle hangi kavramlarla karıştırıldığının da vurgulanması yararlı olacaktır.

Şirketiçi girişimcilik kavramının diğer bir takım yönetim uygulamaları ile sıkça karıştırıldığı görülmektedir. Bunun temelinde yatan nedenlerden biri de yanlış bilgilendirilmedir. Bu noktada bir kavramın ne olduğunun daha iyi anlaşılmasının yollarından birinin de, sözkonusu kavramın ne olmadığını vurgulanması olduğu söylenebilir.<sup>71</sup> Şirketiçi girişimcilik kavramının daha net açıklanmasında da bu yaklaşım benimsenebilir. Şirketiçi girişimcilik kavramı, genellikle farklılaşma, örgütsel beceriler, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Kavramın yukarıda sıralanan yönetim yaklaşımları ile arasındaki farklılıkların vurgulanması ile şirketiçi girişimcilik kavramı daha iyi bir şekilde anlaşılacaktır.

### 1.1.1. Farklılaşma ve Şirketiçi Girişimcilik

Farklılaşma stratejisi, işletmenin hangi faaliyet alanında ya da alanlarında olması gerektiğine odaklanan işletme stratejilerinin bir yansımasıdır. Farklılaşma çabalarının birçoğunun altında yatan neden, işletmenin sinerji arayışı içerisinde olması ya da örgütün varolan ürün/pazar kaynaklarının sorgulanmasıdır. Farklılaşma, işletmenin giriş ya da büyüme stratejilerinin üzerine odaklanmıştır. Bunun temelinde ise, işletmenin

<sup>70</sup> Neal Thornberry, a.g.e, s.528

<sup>71</sup> Chimezie A.B. Osigweh, YG.,” Concept Fallibility In Organizational Science”, **Academy of Management Review**, C.14 S.4, 1989, s.579

ürün/pazar yapısı ile ürünleri ve pazarları arasındaki benzeşimin incelenmesi yatmaktadır.

Farklılaşma stratejisinin genel kabul görmüş sınıflandırması Rumelt (1974,1982) tarafından yapılmıştır. Rumelt, farklılaşma stratejilerini yedi farklı başlık altında ele almıştır. Bu kategoriler; *tek faaliyet alanı*, *baskın dikey*, *baskın kısıtlı*, *ilişkili bağlantılı* ve *ilişkisiz faaliyet alanları* olarak sıralanabilir. Bahsedilen kategoriler, kurumsal düzeyde, faaliyetlerin ürün/pazar ilişkilerine göre değerlendirilebilir.<sup>72</sup> Diğer taraftan şirketçi girişimcilik, yaratıcılık, yenilik ve eyleme dönüklük ile de ilişkilidir. Bununla birlikte şirketçi girişimcilik ile farklılaşma stratejilerinin ortak noktaları da bulunmaktadır. Farklılaşma odağının değiştirilmesi, ürünler ve pazarlar bazında yeni faaliyet alanlarına girilmesi gibi faaliyetler de girişimci faaliyetler olarak nitelendirilebilir. Sonuç olarak farklılaşmaya yönelik faaliyetler de geleneksellikten uzaklaşmayı temsil etmektedir.<sup>73</sup>

### 1.1.2. Örgütsel Beceriler ve Şirketçi Girişimcilik

Örgütsel beceriler kavramı büyük ölçüde kaynak tabanlı yönetim teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, taklit edilmesi zor olan, uzun dönemli kaynakların kontrolü, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırır ve işletmenin ölçeğinden bağımsız olarak, rekabet üstünlüğü elde etmesinde temel etkenlerden birisi olarak kabul edilebilir.<sup>74</sup>

Araştırmalar göstermektedir ki, işletmenin sahip olduğu temel beceriler, rekabet üstünlüğünün önemli bir belirleyicisidir. Yönetimsel ve teknolojik becerilerin bileşimi ise ancak tecrübe sayesinde gerçekleşir.<sup>75</sup> İşletmenin sahip olduğu yönetimsel ve teknolojik temel beceriler, müşterilerin işletmeyi algılama biçimlerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Örgütsel beceriler, işletme faaliyetlerini uyumlu bir şekilde birarada tutan bir bağ olarak düşünülebilir. Aynı zamanda farklılaşma stratejilerinin geliştirilebilmesi ve

<sup>72</sup> Richard P.Rumelt, "Diversification Strategy and Profitability", **Strategic Management Journal**, C.3 S.4, Ekim/Aralık 1982, ss.359-360

<sup>73</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, "Clarifying The Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, C.10 S.1, 2003, s.11

<sup>74</sup> Andrea Rangone, "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises", **Small Business Economics**, C.12 Sayı.3, 1999, s.1

<sup>75</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, **a.g.e**, s.11

uygulanabilmesi için uyumu bozmayan, sağlam bir temel de teşkil eder. Örgütsel beceriler, değer zincirinin parçalarını güçlendirerek, işletmenin, rakiplerine kıyasla daha fazla değer yaratabilmesine olanak sağlar.

Örgütsel becerileri, değer zinciri içerisinde işletmenin sahip olduğu, kendisine özgü maddi ve maddi olmayan kaynakların bir bileşimi olarak da tanımlamak mümkündür. Bu yaklaşımın odaklandığı nokta işletmenin varolan ve yeni faaliyetleri arasında sinerji yaratmak iken, şirketiçi girişimcilik için önemli olan yenilikçi faaliyetlerin varlığıdır. İşletme içerisindeki girişimci faaliyetler, örgütsel faaliyetler arasındaki uyumun geliştirilmesi ve korunmasını hedeflemez. Bununla birlikte bir boyutu ile örgütsel beceriler ile şirketiçi girişimcilik arasında benzerlik bulunmaktadır. Bu benzerliğin temelinde de, örgütün yeni ürünler ve süreçler geliştirme becerileri yatmaktadır. Çünkü şirketiçi girişimcilik faaliyetleri de, yenilikçi becerilerin bir göstergesi olarak yeni ürünler ve süreçlerin geliştirilmesine büyük önem vermektedir.

Genel olarak bakıldığında farklılaşma ve örgütsel beceriler, bazı ortak noktalara sahip olmakla birlikte şirketiçi girişimcilik kavramından ayrılmaktadır. Söz konusu iki kavram analitik strateji üretmeye ve planlayıcı bir yaklaşıma sahipken, şirketiçi girişimcilik, yenilikçi strateji üretmeye ve girişimci bir yaklaşıma sahiptir.

### 1.1.3. Örgütsel Öğrenme ve Şirketiçi Girişimcilik

Örgütsel öğrenme, yönetim literatüründe, şirketiçi girişimcilikten ayırt edilmesi gereken kavramlardan bir tanesidir. Örgütsel öğrenme, genel olarak işletme içerisinde bilginin elde edilmesi ve korunması anlamına gelmektedir. Rutinlere dayalı, geçmişe bağlı ve hedef odaklı bir yaklaşım olarak da kabul edilebilir. Örgütsel öğrenme, işletmelerin dinamik becerilerinin geliştirilmesinde önemli bir paya sahiptir. Dodgson (1993) örgütsel öğrenmeyi aşağıdaki gibi tanımlamaktadır<sup>76</sup> :

*“Örgütsel öğrenme, işletmelerin faaliyetleri çerçevesinde ve kültürleri dahilinde, bilgiyi yaratmaları, güncellemeleri ve organize etmeleridir. Örgütsel öğrenme yaklaşımında, işgücünün becerilerinin kullanımının geliştirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması esastır.”*

<sup>76</sup> Mark Dodgson, “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, **Organization Studies**, C.14 S.3, 1993, ss.376-377

Weick ve Westley (1996) ise, örgütsel öğrenmeyi yalnızca örgütsel rutinlerin oluşturulması ile değil, alışılmadık ve rutin olmayan davranışlar ile de ilişkilendirmişlerdir. Bu noktadan bakıldığında, şirketçi girişimciliğin öğrenme üzerinde etkili olabilecek ya da olmayacak değişimleri ve yenilikleri yarattığı hatırlanmalıdır.<sup>77</sup>

İşletme içerisindeki girişimci faaliyetler, örgütsel öğrenmeyi destekleyen unsurlar olarak görülebilir. Şirketçi girişimcilik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan örgütsel rutinlerdeki değişimler, zaman içerisinde yeni örgütsel rutinleri yaratabilir. Bir işletme, şirketçi girişimcilik faaliyetlerine ilişkin geçmiş tecrübelerinin de yardımı ile daha girişimci bir yapıya bürünebilir. Bu sayede girişimci faaliyetlerinin etkinliği artacaktır.

Süreç mantığı ile bakıldığında, şirketçi girişimcilik ile örgütsel öğrenme arasında ters yönlü bir ilişkinin varolduğu da söylenebilir. Örgüt içerisinde bilginin yaratılması ve dağıtılması süreci olarak örgütsel öğrenme sorun çözme ve yenilik yapma becerilerini geliştirecektir. Bu noktada, örgütsel öğrenme ile şirketçi girişimcilik arasında önemli bağlar olduğu söylenebilir.

Şirketçi girişimciliğin örgütsel öğrenmeden temelde farklılaşan yönü ise, bu kavramın geleneksellikten uzaklaşırken, varolan rutinleri de ortadan kaldırıyor olmasıdır.

#### **1.1.4. Örgütsel Yenilik ve Şirketçi Girişimcilik**

Örgütsel yenilik kavramı yönetim literatüründe şirketçi girişimcilik kavramı ile en yakın ve en ilişkili kavram olarak kabul edilebilir. Yenilik, gerek girişimcilik gerekse de şirketçi girişimcilik faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Literatür incelendiğinde girişimcilik ve yenilik kavramlarının ortak tarihi temellere dayandığı görülebilmektedir. Bu temelin altında ise daha önceki bölümlerde bahsedilen Schumpeter'in görüşleri yatmaktadır.\*

<sup>77</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, 2003, a.g.e, s.12

\* Schumpeter, özellikle 1939 yılında yayınladığı *Business Cycles (İş Döngüleri)* isimli çalışmasında, daha önceki çalışmalarından farklı olarak girişimciliği yaratıcılık ve yenilik boyutları ile tanımlamaya başlamıştır. Yenilik kavramı bu çalışmadan itibaren, Schumpeter'in girişimcilik teorisinde daha ön plana çıkmaya başlamış ve yeni bir üretim fonksiyonu olarak ele alınmıştır.

Drucker'da yeniliği, girişimciliğin temel fonksiyonlarından biri olarak incelemiştir. Drucker'ın görüşüne göre, yenilik, girişimcilik ile yöneticiliği birbirinden ayıran en temel farklılıktır.

Tüm benzerliklerine rağmen, unutulmaması gereken nokta, çalışmamızda da vurgulandığı üzere yenilik ile şirketçi girişimciliğin aynı anlama gelen kavramlar olmadığıdır. Şirketçi girişimcilik geleneksellikten uzaklaşmayı, stratejide ve örgütsel yapıdaki değişimi, risk almayı, etkiselliği ve saldırgan bir duruşu temsil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında yenilik kavramı, şirketçi girişimciliğin alt niteliklerinden birisi olarak kabul edilebilir.<sup>78</sup>

Sonuç olarak şirketçi girişimcilik ile yenilik kavramlarının kesinlikle aynı anlama gelmediği ancak birbirinden ayrı olarak düşünülemeyecek iki kavram olduğu söylenebilir. Şirketçi girişimcilik faaliyetlerinin doğasında yenilik önemli bir yere sahiptir. Gelenekseli aşmaya çalışmayan, daha fazla değer yaratmayı amaçlamayan ve bu doğrultuda yenilikçi bir yaklaşıma sahip olmayan faaliyetlerin gerek girişimcilik, gerekse de şirketçi girişimcilik açısından bir değeri olmadığı söylenebilir.

Yukarıda anlatılan yönetim yaklaşımları ile şirketçi girişimcilik arasındaki farklar Tablo 8'de özetlenmiştir.

Tablo 8. Şirketçi Girişimcilik Kavramının Benzer Yönetim Yaklaşımları İle Benzerlikleri ve Farklılıkları

| Kavram                        | Temel Amaç   | Temel Benzerlikler   | Temel Farklılıklar  |
|-------------------------------|--|--|---|
| <b>Farklılaşma Stratejisi</b> | İşletme faaliyetlerinde ürün/pazar ilişkisinin kurulması   | Özellikle yeni ve ürün/pazar uyumu açısından farklı alanlara girilerek, örgütün farklılaşma odağının değiştirilmesi. |   |
| <b>Örgütsel Beceriler</b>     | İşletmenin değer zinciri kapsamında kaynakların ve faaliyetlerin uyumlu kombinasyonunun sağlanması | Örgütsel yenilik becerilerinin gösterilmesi.   | Faaliyetler arasındaki uyumun sağlanması ve sinerji, şirketçi girişimciliğin öncelikli hedefleri arasında değildir. |
| <b>Örgütsel Öğrenme</b>       | Bilginin elde edilmesi   | Şirketçi girişimcilik  |   |

<sup>78</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, 2003, **a.g.e.**, s.14

|                         |  |   |  |
|-------------------------|--|---|--|
|                         | ve korunması. Örgütsel rutinlerin geliştirilmesi.  | faaliyetleri, örgütsel öğrenme sürecinin bir parçası olarak değişim yaratabilir.              |  |
| <b>Örgütsel Yenilik</b> | Örgütsel bakış açısından yeni kombinasyonların yaratılması (ürün, teknolojik, yönetsel yenilikler) | Üretimde ve destek faaliyetlerde farklı kombinasyonlar yaratılması yoluyla yenilik yapılması. |  |

**Kaynak :** Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, s.12, 2003

## 1.2. Şirketiçi Girişimcilik ve Girişimcilik Kavramları İlişkisi

Şirketiçi girişimcilik ve girişimcilik kavramları günümüz işletmecilik literatürünün önemli parçaları haline gelmişlerdir. Hem yönetim yazınında, hem de yönetim tartışmalarında sözkonusu iki kavram gün geçtikçe daha da fazla gündeme gelmektedir.

İki kavramı ele aldığımızda, şirketiçi girişimci ve girişimcinin davranışsal özelliklerinin birbirine benzediği görülebilmektedir. Ancak bununla birlikte aralarındaki bazı temel farklılıkların da vurgulanması gerekliliği kaçınılmazdır.

Öncelikle girişimcilik kavramının da şirketiçi girişimcilik kavramının da temelde verimlilik artışına odaklandığı belirtilmelidir. Ayrıca her ikisinin de başlıca hedeflerinden bir tanesi değer katan faaliyetlere odaklanması ve bu amaçlar doğrultusunda fırsatların takip edilmesidir. Her iki kavram için de yenilikçi süreçlerin önemi son derece büyüktür. Yukarıda sıralanan benzerliklerin yanısıra iki kavram arasındaki bazı farklılıkların da vurgulanması yararlı olacaktır.

Girişimciler kendi düzenlerini kurarlarken, şirketiçi girişimciler yapısal ve kurallara ilişkin kısıtlar dahilinde, varolan bir örgüt yapısı içerisinde faaliyet gösterirler. Bununla birlikte girişimci için de, şirketiçi girişimci için de ekip çalışması ve ekibe dayalı yenilik faaliyetleri aynı derecede öneme sahiptir.

Literatürdeki çalışmaların büyük bir bölümü şirketiçi girişimcinin çalışma ortamının, girişimciye oranla daha zor olduğunu vurgulamaktadır. Bunun temel nedeni ise, girişimcilerin çevreleri üzerinde, özellikle de kurmuş oldukları işletmenin iç çevresinde daha fazla kontrole sahip olmalarıdır. Ancak finansal riskler bu yaklaşımın dışında tutulabilir. Çünkü finansal riskler şirketiçi girişimcinin bağlı olduğu işletme tarafından

üstlenilirken, girişimci kendi risklerini kendisi üstlenmek durumundadır. Hatta yenilikçi işletmeler, şirketi girişimcilere yönetsel ve operasyonel destekler de sağlayabilmektedirler. Girişimci için başarısızlık iflas demek olacaktır. Ancak şirketi girişimci genellikle eski işine devam edebilmektedir.

Girişimci kendi kendisinin patronudur. Ancak şirketi girişimci üstlerine bağlıdır ve sahip olduğu fikirleri kabul ettirebilmek için örgüt içerisinde destek aramak durumundadır. Özellikle eleştiri ve direncin yoğun olduğu işletmelerde, şirketi girişimcinin aradığı finansal ve yönetsel desteği bulabilmesi kolay olmayacaktır. Bu noktada şirketi girişimcinin sahip olduğu davranış tarzı ve özellikleri son derece önemlidir.

En iyi olan ise, girişimci prensipleri izleyen ve benimseyen şirketi girişimciler tarafından yönetilen örgütlerin varlığıdır. Çünkü bağımsız girişimciler de, şirketi girişimciler de cesaretlendirildiklerinde ve desteklendiklerinde yenilik yapma ve kaynakları değer yaratacak projelere yönlendirme potansiyeline sahiptirler.<sup>79</sup>

Bununla birlikte daha önce de ifade edildiği gibi şirketi girişimcilik, örgüt içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini temsil etmektedir. Diğer bir deyişle şirketi girişimci, varolan bir örgüt içerisinde faaliyet gösteren girişimcidir.<sup>80</sup>

Yukarıda ifade edilen şirketi girişimcilik ve girişimcilik kavramlarına ilişkin farklılıkları ve benzerlikleri Tablo 9’da göstermemiz mümkündür.

Tablo 9. Şirketi Girişimci Kimdir ?

| Karakteristik        | Girişimci  | Şirketi Girişimci   |
|----------------------|--|---|
| <b>Temel Güdüler</b> | Özgürlük arayan. Hedef odaklı. Kendisine güvenen ve öz motivasyonu yüksek.   | Özgürlük arayan ve kurumsal kaynaklara erişmek isteyen. Hedef odaklı ve öz motivasyonu yüksek. Kurumsal ödülleri benimseyen ve isteyen. |
| <b>Beceriler</b>     | İşletmecilik hakkında genel bilgi sahibidir. Yönetsel ve politik becerilerden çok iş yapma becerisine sahiptir. Teknik | Girişimciye çok benzer. Ancak, fikirlerini örgüt içerisinde kabul ettirebilmesi için daha yetenekli olması gerekebilir. Bu konuda       |

<sup>79</sup> Vince Luchsinger ve D.Ray Bagby, “Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, C.52 S.3, Yaz 1987, s.12

<sup>80</sup> Neal Thornberry, a.g.e, 2001, s.526

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | alanda iş kuruyorsa, genellikle teknik eğitim almıştır. Kurduğu işletmenin kâr ve zarar sorumluluklarını üstlenir.   | desteğe ihtiyaç duyar.  |
| <b>Cesaret ve Kader Tutumu</b>                  | Öz güvene sahiptir. İyimserdir ve cesurdur.  | Öz güvene sahiptir ve cesurdur. Şirketiçi girişimcilerin büyük bir bölümü içinde buldukları sisteme eleştirel yaklaşırlar ancak bunun üstesinden gelebilecekleri konusunda iyimserdirler. |
| <b>İlgi Odağı</b>                               | Büyük ölçüde teknoloji ve pazarlara odaklanırlar.  | Hem işletme hem de işletme dışına odaklanırlar. İşletmenin ve pazarın taleplerini izlerken, müşterilere de odaklanırlar.  |
| <b>Riske Karşı Tutumları</b>                    | Orta düzey risklerden hoşlanırlar. Yatırım yaparlar ve başarılı olmayı beklerler.  | Orta düzey risklerden hoşlanırlar. Genellikle kovulmaktan çok fazla çekinmezler. Kişisel olarak alabilecekleri risk yüksektir.  |
| <b>Pazar Araştırması Kullanımı</b>              | İhtiyaç yaratırlar. Üretmeyi planladıkları ürün ya da hizmet genellikle pazar araştırmaları ile test edilemez. Potansiyel müşteriler bile henüz kendilerini anlamayabilir. Müşterilerle konuşurlar ve fikirlerini geliştirirler. | Kendi pazar araştırmalarını ve değerlendirmelerini genellikle kendileri yaparlar.   |
| <b>Hata ve Başarısızlıklara Karşı Tutumları</b> | Hata ve başarısızlıkları öğrenme sürecindeki tecrübeler olarak kabul ederler ve bu doğrultuda hareket ederler.   | Riskli projeleri genellikle saklarlar. Çünkü, genel bir başarısızlığın maliyetlerine katlanmadan önce bu hatalardan ders almayı tercih ederler.   |
| <b>Karar Alma Tarzları</b>                      | Kendilerine ait vizyonu takip ederler. Kararlıdırlar ve harekete geçmeye eğilimlidirler.   | Kendi vizyonlarını başkalarına kabul ettirmeye çalışırlar. Bu noktada girişimciden daha sabırlı ve istekli olmaları gerekir.  |
| <b>Sisteme Karşı Tutum</b>                      | Sistem içerisinde hızla ilerleyebilir. Ancak hayal kırıklığına uğradığında, sistemi reddedebilir ve kendi işini kurmaya yönelir.   | Sisteme uymaktan hoşlanmaz ancak sistemin zaaflarının neler olduğunu öğrenir.   |
| <b>Diğer Bireylerle İlişkiler</b>               | Gündelik işleri ve anlaşmaya yönelik işleri temel ilişki olarak ele alır.  | Örgütsel hiyerarşi dahilindeki işleri temel ilişki olarak algılar.  |

**Kaynak :** Donald Kuratko ve Richard Hodgetts, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach** (Dryden Press, Fort Worth, Texas, 1998)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.



### 1.3. Şirketiçi Girişimciliğin Boyutları ve Türleri

Şirketiçi girişimcilik ve şirketiçi girişimci kavramlarının daha iyi bir şekilde açıklanabilmesi için, şirketiçi girişimciliği boyutları ve türleri açılımında incelemek yararlı olacaktır. Şirketiçi girişimciliğin boyutları ve türleri incelendiğinde, kavramın yenilik ile ne kadar yoğun bir ilişki içerisinde olduğu da görülebilecektir. Bu noktada klasik anlamda algılanan ürün/hizmet yeniliklerinin yanında süreç yenilikleri ve işletmenin kendisini yenilemesi gibi farklı yenilik alanları da vurgulanacaktır. Ayrıca risk alma, etkisellik (proaktif), rekabetçi saldırganlık gibi boyutlar da şirketiçi girişimciliğin temel boyutları olarak incelenecektir.

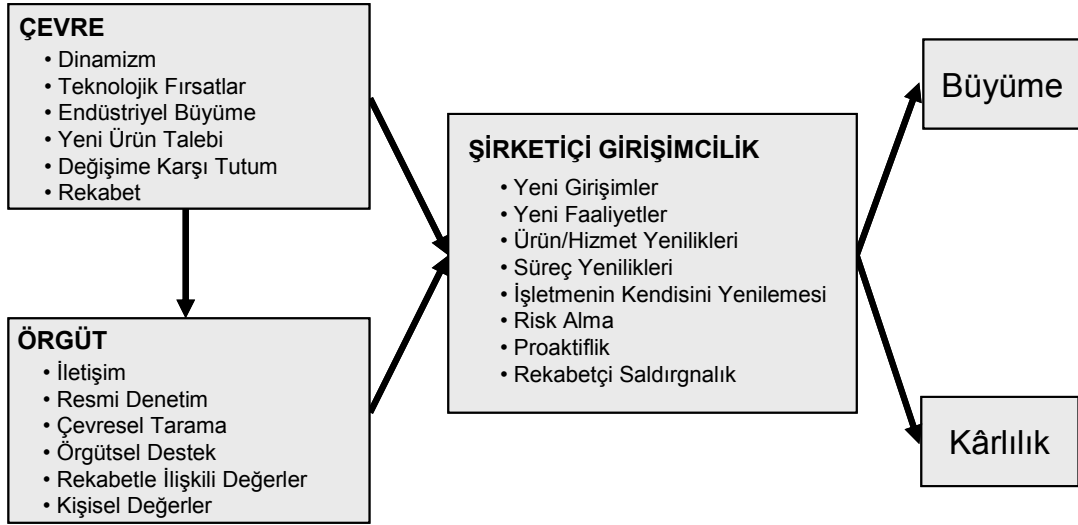
#### 1.3.1. Şirketiçi Girişimciliğin Boyutları

Sahip olduğu içerik ve karakteristik boyutları ele alındığında şirketiçi girişimcilik kavramının daha net bir şekilde anlaşılması mümkün olacaktır. Antoncic ve Hisrich, şirketiçi girişimciliğin boyutlarını 8 faktörlü bir modelle açıklamışlardır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir :

- Yeni girişimler
- Yeni faaliyetler
- Ürün/hizmet yenilikleri
- Süreç yenilikleri
- İşletmenin kendisini yenilemesi
- Risk alma
- Etkisellik,
- Rekabetçi saldırganlık

Şekil 8'deki şirketiçi girişimcilik modeli üzerinde Antoncic ve Hisrich'in şirketiçi girişimciliğin boyutlarına ilişkin sınıflandırmasını görmek mümkündür.

Şekil 8. Şirketiçi Girişimcilik Modeli



**Kaynak :** Antoncic ve Hisrich, s.21, 2000

### 1.3.1.1. Yeni Girişimler ve Yeni Faaliyetler

Yeni iş alanlarının kurulması, varolan örgüt yapısı içerisinde yeni bir girişimin yaratılması anlamına geldiğinden şirketiçi girişimciliğin temel boyutlarından bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Büyük işletmelerde olduğu kadar küçük işletmelerde de, yeni işlerin yaratılması, otonom-yarı otonom birimlerin ya da işletmelerin kurulması anlamına gelmektedir.

Bu yeni ekonomik varlıklar, işletmenin varolan yapısı içerisinde olabileceği gibi, ayrı bir işletme olarak da faaliyet gösterebilirler.

İşletmenin ürünlerinin/hizmetlerinin yeniden tanımlanması veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla yeni faaliyet alanlarının yaratılması da şirketiçi girişimciliğin önemli unsurlarından biridir. Bununla birlikte, yeni faaliyet alanlarına girilmesi, tamamen yeni bir birimin ya da işletmenin kurulmasından çok, örgütün temel faaliyetlerine dönük bir işlemdir. Bunun altında yatan neden ise, yeni bir birim ya da işletmenin kurulmasının varolan örgüt yapısı içerisinde yeni bir oluşum anlamına gelmesidir. Ayrıca, yeni girişimin yaratılması ile yeni bir örgütsel unsur meydana gelecektir. Bu da örgütsel yapıda temel bir değişiklik anlamına gelecektir.

Bütün olarak bakıldığında, boyutlarından bağımsız olarak bütün örgütler için yeni girişim boyutu, yeni birimlerin ya da işletmelerin kurulması anlamına gelmektedir. Yeni

faaliyetler boyutu ise, yeni örgütsel unsurlar yaratılmaksızın, varolan örgüt yapısı ile yeni faaliyet alanlarına girilmesi anlamına gelmektedir.

### 1.3.1.2. Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri

Ürün/hizmet ve süreç yenilikleri, teknolojiye gerçekleştirilecek gelişim ve yenilikler yardımı ile ürün/hizmet ve süreçlerdeki yeniliğin yakalanması anlamına gelmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, mevcut ürünlerin iyileştirilmesi, yeni üretim yöntem ve prosedürlerinin bulunması şirketi girişimcilik kavramının temel unsurları arasında sayılabilir.<sup>81</sup>

Covin ve Slevin, şirketi girişimcilik tutumlarına sahip olan işletmelerin, risk alan, yenilikler peşinde olan ve etkisel yapıda olan işletmeler olduğunu ifade etmiştir. Bu tip işletmeler, yüksek getiri ihtimalini gözönünde bulundurarak, riskli projeleri üstlenmekten kaçınmazlar ve izledikleri fırsatları değerlendirme konusunda cesur ve saldırganlardır.<sup>82</sup> Yazarlara göre, işletmenin girişimci tutumunu yansıtan temel unsurlardan biri de, ürün yenileme sıklığı ve teknolojik liderlik eğilimidir.<sup>83</sup> Knight ise girişimciliğin yenilik boyutunu, işletmenin karşı karşıya bulunduğu rekabetçi koşullarda, yaratıcı ve benzersiz çözümler arayışı olarak nitelendirmiştir. Knight, ürünlerin ve hizmetlerin, yönetsel tekniklerin ve örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesine dönük teknolojilerin (örn. üretim, pazarlama, satış, dağıtım vb.) geliştirilmesini veya iyileştirilmesini de bu kapsam dahilinde ele almıştır. Şirketi girişimcilik önemli bir niteliktir ve özellikle günümüz hızla değişen dış çevre koşulları altında stratejik yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için büyük önem taşımaktadır.<sup>84</sup>

Bununla birlikte stratejik yenilik ve değişim araştırmacılarına göre, ürün ile ilişkili yenilik ile teknolojik (süreç) yenilikleri birbirinden ayrılmalıdır. Bu bakış açısına göre, teknoloji, üretim süreci ile olan ilişkisi nedeniyle işletmenin varolan ürünlerinden ya da hizmetlerinden ayrı olarak ele alınmalıdır.

<sup>81</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, **a.g.e.**, 2003, s.16

<sup>82</sup> Jeffrey G.Covin ve Dennis P.Slevin, "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior", **Entrepreneurship Theory and Practice**, C.16 S.1, Sonbahar 1991, s.7

<sup>83</sup> Jeffrey G.Covin ve Dennis P.Slevin, **a.g.e.**, s.10

<sup>84</sup> Gary A.Knight, "Cross-Cultural Reliability And Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation", **Journal of Business Venturing**, C.12 S.3, 1997, s.214

### 1.3.1.3. İşletmenin Kendisini Yenilemesi

Yenilenme boyutu ile ifade edilmek istenen, işletmenin temelini oluşturan temel fikirlerin ve düşüncelerin yenilenmesi yoluyla örgütün dönüştürülmesidir. Stratejik ve örgütsel değişim uygulamaları, işletme faaliyetlerinin yeniden tanımlanması, reorganizasyon ve sistem çapında gerçekleştirilecek yenilik faaliyetleri bu boyut dahilinde ele alınabilir. Muzyka'ya göre, faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmaya, uyumluluğa ve esnekliğe odaklı bir örgütsel yaklaşım, şirketçi girişimciliğin vazgeçilmez unsurlarındandır. Stopford ve Baden-Fuller (1995), varolan işletme yapısının yenilenmesi ile ilişkili tüm faaliyetleri, şirketçi girişimciliğin unsurları olarak ele almışlardır. Bu durumda, işletmenin kendisini yenilemesi, şirketçi girişimciliğin temel boyutlarından bir tanesi olarak düşünülebilir.

### 1.3.1.4. Risk Alma

Risk alma şirketçi girişimciliğin boyutlarından bir tanesidir ve kavramın doğasında olan temel unsurlardan bir tanesidir. Girişimci kavramını ilk defa kullanan Cantillon, tanımında girişimciyi kâr ya da zarar riskine katlanan kişi olarak tanımlamıştır. Girişimci ve girişimcilik ile ilgili yapılan tanımlamaların tamamında risk, vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaybetme olasılığı olarak risk, faaliyet göstermekte olan işletmelerde de, yenilikçiliğin, yeni girişim yaratımının ve saldırgan ya da etkisel faaliyetlerin doğasında bulunan bir unsurdur. Araştırmalar göstermektedir ki, risk, şirketçi girişimciliğin önemli boyutlarından bir tanesidir.

Risk alma, fırsatların etkili bir şekilde takip edilmesini, kaynaklara odaklanılmasını ve cesur adımları da ifade etmektedir. Gerçekten, fırsatların takip edilmesinde gösterilen cesaret ve deneysellik şirketçi girişimciliğin özellikleri arasındadır.<sup>85</sup> Dess, Lumpkin ve Covin'in yapmış olduğu araştırmaya göre, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracak girişimci strateji belirleme sürecinin en önemli unsurlarından bazıları, deneysellik, yenilikçilik ve risk alma gibi unsurlardır. İşletme maliyet tabanlı rekabet koşulları ile

<sup>85</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, 2003, **a.g.e.**, s.17

karşı karşıyayken bile çevresini izlemesi, risk alması ve yenilik yapması beklenmektedir.<sup>86</sup>

### 1.3.1.5. Etkisellik

Etkisellik boyutu, yeni fırsatların izlenmesi ve yeni pazarlara girilmesi gibi konularda öncülük etmek ve inisiyatif kullanmak anlamındadır.

İşletmenin, gelecekteki olası değişimleri ve fırsatları tahmin edebilme ve sözkonusu fırsat ve değişimlere anında karşılık verebilme yeteneği olarak açıklanabilir. Etkiselliğin doğasında hem çevresel koşullarda meydana gelebilecek değişimlerin belirtilerine duyarlı olma hem de sözkonusu çevre içerisindeki değişimlere öncülük etme bulunmaktadır. Etkisellik ve tepkisellik arasındaki ayrım ise zaman unsurundan kaynaklanmaktadır. Etkisel yaklaşımda işletme, çevresel değişimler kendisini etkilemeden önce harekete geçer. Yani olası değişimin belirtilerine göre hareket eder. Değişim gerçekleştikten sonra tepki vermek ise işletme için yeterli olmayacaktır. Uzun dönemde değişime öncülük edebilmek ve yönetimin daha önceden farkında olmadığı stratejik seçenekleri keşfedebilmek işletme için yaşamsal önem taşıyacaktır.<sup>87</sup> Etkiselliğin gelecek odaklı olması, gelecekteki ihtiyaçları temel alarak tahminlerin yapılması ve adımların atılması anlamına gelmektedir.

### 1.3.1.6. Rekabetçi Saldırganlık

Şirketiçi girişimciliğin son boyutu olan rekabetçi saldırganlık ile ifade edilmek istenen, işletmenin rakipleri ile rekabet edebilme gücü ve becerisidir. Covin ve Slevin (1991)'e göre işletmenin girişimci duruşu, endüstrideki rakiplerine karşı olan rekabetçi tutumlarına yansımaktadır. Rekabetçi saldırganlık, işletmenin rakiplerine karşı üstün konuma gelme arzusunu yansıtan yönetsel bir tutumdur.

Bazı araştırmacılar etkisellik ile rekabetçi saldırganlığı birbirinden ayırmayıp, aynı boyut dahilinde ele almaktadırlar. Ancak, bu iki boyut arasındaki temel farklılığın

<sup>86</sup> Gregory G.Dess, G.T.Lumpkin ve J.G.Covin, "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", **Strategic Management Journal**, C.18 S.9, 1997, s.691

<sup>87</sup> Birgitta Sandberg, "Creating the Market For Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage", **Journal of Targeting, Measurement and Analysis For Marketing**, C.11 S.2, 2002, s.186

vurgulanmasında yarar vardır. Etkisellik boyutunda pazar fırsatlarının önceden görülerek öncü konum elde edilmesi sözkonusu iken, rekabetçi saldırganlıkta işletmenin rakipleri ile olan rekabetçi örgütsel ilişkileri vurgulanmaktadır. Yani *“Etkisellik fırsatlara karşı bir tutumken, rekabetçi saldırganlık tehditlere karşı bir tutumdur.”*

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı etkisellik ve rekabetçi saldırganlık boyutları ayrı ayrı incelenmelidir.

Tablo 10’da gösterildiği üzere, yukarıda anlatılan sekiz boyut içerdiği faaliyetler ve odaklandıkları noktalar itibariyle birbirlerinden ayrı ancak birbirleri ile ilişkili olarak ele alınmalıdırlar.<sup>88</sup>

Tablo 10. Şirketiçi Girişimciliğin Boyutları

| Boyut                                  | Tanım   |
|--|---|
| <b>Yeni Girişim</b>                    | Yeni otonom-yarı otonom iş birimlerinin veya işletmelerin kurulması.  |
| <b>Yeni Faaliyetler</b>                | Varolan ürünler veya pazarlarla ilişkili yeni faaliyet alanlarına girilmesi ya da fırsatların aranması.                               |
| <b>Ürün ve Hizmetlerde Yenilik</b>     | Yeni ürünlerin ve hizmetlerin yaratılması.  |
| <b>Süreçlerde Yenilik</b>              | Üretim prosedürlerinde ve tekniklerinde yenilik yapılması.  |
| <b>İşletmenin Kendisini Yenilemesi</b> | Stratejilerin yeniden belirlenmesi, reorganizasyon ve örgütsel değişim.   |
| <b>Risk Alma</b>                       | Yeni fırsatların takip edilmesi esnasında cesur kararların alınması ve kaynakların yönlendirilmesi ile ilişkili olası zarar ihtimali. |
| <b>Etkisellik</b>                      | Öncülük etme ve inisiyatif almaya yönelik olarak üst yönetimin tutumu.  |
| <b>Rekabetçi Saldırganlık</b>          | Rakiplere karşı saldırgan tutum.  |

**Kaynak :** Antoncic ve Hisrich, s.19, 2003

<sup>88</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, 2003, **a.g.e**, s.18

### 1.3.2. Şirketiçi Girişimcilik Türleri

Rekabetçi üstünlüğün sağlanması ya da korunması için örgütsel yapının, pazarların ve endüstrilerin bilinçli olarak yenilenmesini veya yeniden tanımlanması gerekliliğini ve yeniliğin varlığını vurguladıktan sonra, şirketiçi girişimciliği dört ayrı tür bağlamında ele almak mümkün olacaktır. Şirketiçi girişimciliğin türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

- Sürekli yenilenme
- Örgütsel yenilenme
- Stratejik yenilenme
- Faaliyet alanının yeniden tanımlanması

Yukarıda ifade edilen kavramların ışığı altında, bahsedilen şirketiçi girişimcilik türlerinin, işletmenin düzenli olarak yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarlara girme becerisi ile, örgütün varolan çevresel koşullar dahilindeki hareket stratejileri ile ve örgütün yeni ürün-pazar alanlarını bulma ve ele geçirme becerileri ile yakından ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Burada vurgulanması gereken nokta, ifade edilen şirketiçi girişimcilik türlerinin açıklanmasında en az bir rekabet üstünlüğünün temel alındığıdır. Bazı şirketiçi girişimcilik türlerinde ise rekabet üstünlüğü diğerlerine göre çok daha net olarak görülebilmektedir.

Girişimci olarak nitelendirilebilecek örgütlerde, sözkonusu şirketiçi girişimcilik türlerinin birkaç tanesine birden aynı anda rastlanabilmektedir. Bununla birlikte, herbirini ayrı ayrı ele almakta yarar vardır.

#### 1.3.2.1. Sürekli Yenilenme

Sürekli yenilenme genellikle, işletme içerisinde girişimci bir takım faaliyetlerin olduğunu işaret eden en genel kabul görmüş ve bilinen şirketiçi girişimcilik türlerinden bir tanesidir. Sürekli yenilenmeye odaklanmış işletmeler, düzenli ve sürekli olarak pazara yeni ürünler-hizmetler sunan veya yeni pazarlara giren işletmelerdir. Bu sürekli

yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunulması girişimcilerinin temel amacı, işletmenin yenilik üretme becerilerini kullanarak atıl ya da az işgal edilmiş pazarlara yönelmesidir.<sup>89</sup>

Şirketiçi girişimciliğin bu türünün temelinde yatan düşünce tarzı, Schumpeter'in yenilik üzerine odaklanan girişimcilik görüşleri ile örtüşmektedir. Çünkü işletme atıl ya da az girilmiş pazarlara yönelirken yenilik unsurundan mutlak suretle yararlanmaktadır. Bu tip işletmeler kaynaklarını yenilikçi bir şekilde kullanırlar, organize ederler ve sürdürülebilir nitelikte ekonomik değer yaratırlar.

Şirketiçi girişimciliğin bu türünde başarılı olan işletmeler genellikle, yeniliği destekleyen bir örgüt kültürüne, yapısına ve sistemlere sahiptir. Aynı zamanda bu tip işletmeler, öğrenen organizasyonlar olma yolunda giderler, değişimden yanadırlar ve pazar payı savaşında rakipleri ile mücadele etmekten hoşnuturlar. Daha da ötesi bu tip işletmeler, bir taraftan yeni ürünler, yeni hizmetler üretip, yeni pazarlara girerlerken, diğer taraftan da, ürün yaşam çevrimi yönetimi teknikleri yardımı ile genel rekabetçi konumlarını güçlendirmek üzere eski ürünlerini ve hizmetlerini terkederler.<sup>90</sup>

Şirketiçi girişimciliğin sürekli yenilenme türünü gösteren işletmelere örnek olarak 3M, Motorola ve Mitsubishi verilebilir. Bu işletmeler, yaptıkları yeniliklerle ön plana çıkan ve tanınan işletmelerdir. Her ne kadar bu işletmelerin herbiri, çok farklı faaliyet bölümlerine sahip dağınık yapıda işletmeler olsalar da, girişimci bir kültür, esnek örgüt yapıları, hızlı karar alma süreçleri ve statüko karşıtı tutumları gibi bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bu işletmeler sürekli olarak daha fazla pazar payı elde etme ve pazarlarda daha geniş bir şekilde varlık gösterme çabasındadırlar. Önemli olan diğer bir nokta da, sözkonusu işletmeler yenilik yapma kapasitelerini, korunması, geliştirilmesi ve örgüt stratejileri ile uyumlaştırılması gereken kritik temel becerileri olarak görmektedirler.<sup>91</sup>

### 1.3.2.2. Örgütsel Yenilenme

Örgütsel yenilenme de şirketiçi girişimciliğin türlerinden biridir. İşletme içi süreçler, örgüt yapıları ve örgütsel beceriler, örgütsel yenilenmenin hedeflediği noktalarıdır. İşletme, ürün yeniliklerinden çok, süreçlerinde ve yönetsel yapısında gerçekleştirdiği

<sup>89</sup> Jeffrey G.Covin ve Morgan P.Miles, "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, C.23 S.3, Bahar 1999, ss.3-6

<sup>90</sup> Jeffrey G.Covin ve Morgan P.Miles, **a.g.e.**, s.50

<sup>91</sup> Jeffrey G.Covin ve Morgan P.Miles, **a.g.e.**, s.51



yenilikler ile ön plana çıkar. Bu yaklaşıma göre işletmeler, yeni ürünler geliştirerek ve varolan ürünleri ile yeni pazarlara girerek olduğu kadar, süreçleri ve yapıları ile de girişimci nitelik kazanabilirler. İşletmelerin örgütsel yenilenme ile ilişkili şirketiçi girişimcilik çabaları, birincil faaliyetlere (iç lojistik, üretim vb.) olduğu kadar, ikincil faaliyetlere de (satın alma, insan kaynakları vb.) odaklanmıştır. Başarılı olarak nitelendirilebilecek örgütsel yenilenme çalışmalarının büyük bir bölümü, işletmenin faaliyetlerinin bir ya da birkaçının yenilenmesi üzerine kuruludur.<sup>92</sup> Bu yaklaşım, seçilen ve varolan süreçlerin çalışma etkinliğini artırma yoluyla rekabetçi konumun güçlendirilmesini sağlamaya çalışır.

Örgütsel yenilenme yoluyla stratejilerin daha etkili bir şekilde uygulanması, genellikle işletmenin değer zincirinin yeniden yapılanması ile sonuçlanacaktır. Diğer bir durumda ise işletmenin iç kaynak tahsis politikaları etkilenecektir.

Örneğin Procter & Gamble, son yıllarda barkod teknolojilerini yoğun bir şekilde kullanarak stok ve dağıtım sistemlerini önemli ölçüde güçlendirmiştir. Bu teknoloji işletmenin dışa dönük lojistik sisteminde devrim yaratmakla kalmayıp, işletmenin müşteri hizmet standartlarını rakipleri karşısında yükselterek rekabetçi konumunu korumasını sağlamıştır.

Benzer şekilde General Electric, son onbeş yıl içerisinde çok sayıda ve genellikle de radikal yönetim tekniklerini, faaliyet politikalarını ve insan kaynakları uygulamalarını devreye sokmuştur. Bu uygulamaların büyük bir bölümünün temelinde, işletmeyi o günkü değişime direnen yapısından soyutlayıp, sürekli öğrenen bir örgüte dönüştürme amacı yatmaktadır. Şirket içerisinde gerçekleştirilen değişimlerin net etkisi ise dağıtık faaliyet alanlarında GE'nin rekabet gücünün yükselmesi şeklinde gerçekleşmiştir.<sup>93</sup>

Yukarıda anlatılan her iki örnekte de işletmeler bir takım yenilik ya da yenilikleri bünyelerine kazandırmışlardır. Bu yenilikler sayesinde,

<sup>92</sup> Gregory G.Dess, R.Duane Ireland, Shaker A.Zahra ve diğ., "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", **Journal of Management**, C.29 S.3, 2003, s.355

<sup>93</sup> Jeffrey G.Covin ve Morgan P.Miles, **a.g.e.**, s.52

- (1) İşletme faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin bazı temel unsurlar yeniden tanımlanmıştır.
- (2) İşletmenin müşterileri için katma değer yaratılmıştır.
- (3) Seçilen stratejilerin daha etkili bir şekilde uygulanabilmesi için işletmenin sahip olduğu beceriler geliştirilmiştir.

Örneklerde de bahsedilen yeniliklerin herbiri şirketiçi girişimcilik uygulamalarının önemli sonuçları arasında gösterilebilir.

### 1.3.2.3. Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme de şirketiçi girişimciliğin bir türüdür. Stratejik yenilenme kapsamı dahilinde işletme, rekabetçi yaklaşımını temelden değiştirmek suretiyle, pazarı ve endüstriyel rakipleri ile olan ilişkilerini yeniden tanımlamanın yollarını arar. Örgütsel yenilenmede odak noktası örgütün kendisi iken, stratejik yenilenmede odak noktası, çevresel etkenler dahilinde işletmenin konumu ve özellikle de örgüt ile çevresi arasında aracı görevi gören stratejileridir.

Bu yaklaşıma göre, yeni işletme stratejileri eski uygulamalara göre temelden farklıdır. Bu farklılığın temel amacı ise, işletme kaynaklarının daha etkili bir şekilde tahsis edilmesi ve varolan ürün-pazar fırsatlarının en iyi şekilde değerlendirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yenilenme farklı iş senaryoları dahilinde değerlendirilebilir.

Örneğin, kriz dönemlerinde düşüş eğiliminde olan işletmeler, zaman zaman rekabet stratejilerini ve endüstriyel konumlarını yeniden tanımlamak üzere yeni ürün ve süreç teknolojilerine yönelebilmektedirler.

Motorsiklet endüstrisindeki uzun süreli düşüş döneminden sonra, Harley-Davidson, stratejik yenilenme yolu ile işletmesini yeniden tanımlamıştır. Sıkı sıkıya tutunduğu geçmiş stratejilerini tamamen terkeden Harley-Davidson, klasik tasarımlı motorsiklet üretimini rekabet gücünün temeli olmaktan bir parça uzaklaştırmıştır. Ürün ve süre AR-GE faaliyetlerine yapılan büyük yatırımlarla ve pazar odaklı yönetim yaklaşımları ile işletme rekabet ettiği temelleri kökten değiştirmiştir. Niş-farklılaştırma stratejilerine

bağlılığını korurken, Harley-Davidson, daha üstün kalite, mükemmel ürün servisi ve müşterilerinin ürünlerine ilişkin beklentilerine üst düzeyde karşılık verebilme gibi konularda rekabetçi konumunu yeniden belirlemiştir.<sup>94</sup>

Stratejik yenilenme faaliyetlerinden sadece zor durumda olan ve bir şekilde zayıflıklara sahip olan işletmeler fayda sağlayabilir yaklaşımı hatalıdır. Endüstri lideri konumunda olan işletmeler de rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek üzere stratejik yenilenmeden yararlanabilirler.

#### 1.3.2.4 Faaliyet Alanının Yeniden Tanımlanması

Şirketiçi girişimcilik türlerinin sonuncusu olan faaliyet alanının yeniden tanımlanması kapsamında, işletme, diğer işletmelerin göremediği bir ürün-pazar alanı yaratır ve bu alana girer. Odak noktası, pazarda varolan fırsatlardan çok diğer olası fırsatların keşfedilip, değerlendirilmesidir. Faaliyet alanının yeniden tanımlanması yoluyla işletmenin kendisini yenilemesinin altında yatan amaçlardan bir tanesi de pazara ilk giren olma üstünlüğünü (*first mover advantage*) elde etmektir.<sup>95</sup> Bu noktada girişimci işletme, pazara ilk giren olma üstünlüğünden iki farklı şekilde yararlanabilir. Bu avantajları, müşteriye dayalı ve üreticiye dayalı üstünlükler olarak sıralamak mümkündür.

*Müşteriye dayalı üstünlüklerde*, müşteriler bir ürünü ilk defa tercih ederler ve tüketim tercihlerini bundan sonra bu üründen yana kullanmaya başlarlar. Bu yaklaşıma göre tüketici öncelikle yeni ürünün niteliklerini ve ihtiyaçlarına uygunluğunu test eder. Bu aşamayı başarı ile geçen girişimci işletme, sözkonusu ürün kategorisi için yeni bir standart geliştirmiş olur.

*Üreticiye dayalı üstünlüklerde* ise, üreticinin üstünlüğü, ürünün arzı ile başlar. Örneğin, ölçek ekonomisi ve örgütsel öğrenme, öncü işletmeler için maliyet üstünlüğü sağlanabilecek noktalar olabilir. Üreticiye dayalı farklı önemli üstünlüklere örnek olarak, teknolojik liderlik ve kıt kaynaklar üzerinde kontrol verilebilir. Teknolojik anlamda rakiplerine göre daha önde olması girişimci işletmeye, rakiplerine göre daha kaliteli ve daha iyi ürünler sunma fırsatı sunacaktır. Ayrıca, pazarda sınırlı sayıda

<sup>94</sup> Jeffrey G.Covin ve Morgan P.Miles, **a.g.e.**, s.53

<sup>95</sup> Gregory G.Dess, R.Duane Ireland, Shaker A.Zahra ve diğ., **a.g.e.**, s.355

tedarikçi olduğunda, girişimci işletme, uzun dönemli anlaşmalar yardımıyla tedarikçilerinin, pazara girmesi muhtemel işletmelere hammadde/malzeme satmalarını engelleyebilecektir.<sup>96</sup>

Şirketiçi girişimcilik türlerinden bahsettikten sonra şirketiçi girişimcilik sürecinden de bahsetmek yararlı olacaktır. Günümüz işletmelerinin büyük bir bölümü, şirketiçi girişimcilik konusunu geçici bir yönetim uygulaması olarak algılamaktadır. Ancak, şirketiçi girişimcilik faaliyetleri, diğer yönetim faaliyetlerinden bağımsız bir uygulama değildir. Şirketiçi girişimcilik faaliyetleri işletme içerisinde sürekli olarak izlenmesi ve benimsenmesi gereken bir süreçtir.

#### **1.4. Şirketiçi Girişimcilik Süreci**

Şirketiçi girişimcilik sürecini temel olarak dört farklı aşamada ele almak mümkündür. Bu aşamalar, problemin tanımlanması, işbirliği ortamının oluşturulması, harekete geçme ve tamamlama, faaliyetlerin devam ettirilmesi ya da sonlandırılması olarak sıralanabilir. Bu aşamaları daha ayrıntılı olarak incelemek yararlı olacaktır.

##### **1.4.1. Problemin Tanımlanması**

Şirketiçi girişimcilik sürecinin ilk aşaması problemin tanımlanmasıdır. Problemin tanımlanması süreci bazen birkaç ay alabileceği gibi yıllar da sürebilir. Bu aşamada bilgi toplama faaliyetleri önemli bir yer tutmaktadır.

Geleneksel girişimcilerden farklı olarak şirketiçi girişimciler kendi iş ortamlarında çalışmazlar. Şirketiçi girişimciler daha öncede ifade edildiği üzere işletme içerisinde faaliyet gösteren girişimcilerdir. Bu kişiler üretimde, laboratuarda, mühendislikte, kısacası işletmenin herhangi bir alanında çalışıyor olabilirler. İş günlerinin büyük bir bölümünde kendilerine ait yeni fikirler ve projeler üzerinde düşünürler. Bu nedenle, sadece kendi seslerini değil, kendileri dışındaki bireyleri de dinlemeyi öğrenmek durumundadırlar. Ancak bu sayede üzerinde çalıştıkları fikirlerin uygulamada geçerli olup olmayacağını, müşteri bulup bulamayacağını ve işletmeye değer katıp katamayacağını öngörebilirler. Şirketiçi girişimcilik sürecinin bu ilk aşamasında önemli

---

<sup>96</sup> Peter N.Golder ve Gerard J.Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic Or Marketing Legend ?", **Journal of Marketing Research**, C.30 S.2, 1993, ss.159-160

olan nokta, ortaya konulan yeni ürün veya sürecin, örgüt misyonuna uygun olup olmadığının belirlenmesidir.

Geleneksel örgütlerde, girişimci örgütlerden farklı olarak daha bu ilk aşamada farklılaşmalar olmaktadır. Çünkü geleneksel örgütler, bireylerin “problem/fırsat tanımlama” becerilerini kısıtlamaktadır. Bu tip örgüt yapılarında bireyler yalnızca kendi belli iş alanları içerisinde düşünmeye yönlendirilmektedirler. Geleneksel örgütlerde, yeni fikirlere ve ürünlere yönelik esnek ve açık yaklaşımları benimsemek isteyen kişiler, genellikle kendilerini yalnız hissetmektedirler. Bunun yanında örgüt stratejisini ve kültürünü hiçe saydıkları izlenimi yaratılabilmektedir.<sup>97</sup> Bu noktada şirketiçi girişimciler için ideal örgütsel ortamın, demokratik yönetim ilkelerinin hakim olduğu esnek örgüt yapıları olduğu söylenebilir. Şirketiçi girişimciler ancak bu tip örgütsel yapılar içerisinde işletmeye değer katma potansiyeline sahip fikirlerini ve düşüncelerini geliştirme ve uygulama fırsatı bulabilirler.

#### 1.4.2. İşbirliği Ortamının Oluşturulması

Şirketiçi girişimciler problemin tanımlanmasının ardından, işbirliği ortamını oluşturma üzerinde çalışmalıdırlar. Pekçok girişimci için şirketiçi girişimcilik sürecinin bu ikinci aşaması son derece önemlidir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, şirketiçi girişimciler, faaliyetlerini sürdürebilmek için destek sağlamak durumundadırlar. Bu destek, şirketiçi girişimcilerden oluşan bir ekibin kurulmasından daha fazlasını gerektirir. İşbirliği ortamı oluşturmadan anlaşılması gereken, üst yönetimin kabulünün ve desteğinin alınmasıdır. Bu noktada şirketiçi girişimciler projelerinin potansiyel başarısını daha gerçekçi ve inanılır kılmak için bazı noktaları vurgulamalıdırlar. Şirketiçi girişimcinin geçmiş başarıları, becerileri, işletmeye bağlılığı, iletişim becerileri, şirketiçi girişimcinin projesine destek alıp alamayacağını belirleyen önemli unsurlardır.

Geleneksel örgütlerde, birden fazla iş birimini, bölümü veya departmanı içine alan bir işbirliği ortamının oluşturulması genellikle olanaksızdır. Geleneksel örgütlerin kültürel yapısı, becerileri ne olursa olsun, bireylerin yeni fikirleri ve projeleri gündeme

<sup>97</sup> Jeffrey R.Cornwall ve Baron Perlman, **Organizational Entrepreneurship**, (Richard D.Irwin, Inc., ABD, 1990, s.177)

getirmesini kısıtlar. Geleneksel örgütlerde atmosfer, varolan durumu korumaya yönelik savunmacı bir yapıdadır. Bütçeler, diğer kaynaklar ve psikolojik destek sıkı kontrol altındadır. Üst yönetim girişimci projelere nadiren destek verdiğiinden, şirketiçi girişimcilerin bu tip yapılarda varolmaları son derece zordur.

Geleneksel örgüt yapılarından farklı olarak girişimci örgütler, fonksiyonlararası işbirliklerine çok daha olumlu yaklaşırlar. Bu tip örgütler, işletme içerisinde yeni fikirlerin ve projelerin tartışılmasına olanak verirler, hatta resmi olarak da desteklerler. Üst yönetim nitelikli fikirlere olumlu cevap verir ve şirketiçi girişimciler genellikle bu tip örgüt yapılarında kendilerini gösterme fırsatı bulurlar.<sup>98</sup>

### 1.4.3. Harekete Geçme ve Tamamlama

Şirketiçi girişimcilik sürecinin üçüncü aşaması harekete geçme ve tamamlamadır. Bu aşamada, şirketiçi girişimciler tarafından ortaya atılan proje aktif durumdadır ve işletme içerisinde uygulamaya konulmuştur. Bu noktada şirketiçi girişimci, bir taraftan ekibi ile birlikte çalışırken, diğer taraftan da projeyi destekleyenleri sürekli olarak bilgilendirmektedir. Rakiplerle ve projeyi engellemeye çalışan bireylerle mücadele de bu aşamada yoğun olarak yaşanmaktadır.

Başarılı bir şirketiçi girişimci, esnekliğini ve coşkusunu koruyabilmelidir. İşletme içerisindeki farklı bireylerin de, projeye dahil edildiklerinde başarılı sonuçların elde edilmesine katkısı olabilecek iyi fikirleri olabilir. Şirketiçi girişimcilik bu fikirlerin de dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Ford'da Taurus modelinin üretiminden sorumlu şirketiçi girişimcilerden oluşan ekip, örgütün her seviyesinden proje ile ilgili olarak iletilen fikirlerin %80'ini değerlendirebilmiştir.

Geleneksel örgüt yapılarında, kültür, yetersiz güçlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin tamamı üretken faaliyetleri sınırlandırmaktadır. Girişimci örgütler ise daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi, harekete geçme eğilimleri ile ön plana çıkarlar. Şirketiçi girişimciler başarılı olabilmek için daha fazla fırsata sahiplerdir.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Jeffrey R.Cornwall ve Baron Perlman, **a.g.e.**, s.179

<sup>99</sup> Jeffrey R.Cornwall ve Baron Perlman, **a.g.e.**, s.180

#### 1.4.4. Faaliyetlerin Devamı veya Sonlandırılması

Şirketiçi girişimcilik sürecinin dördüncü ve son aşaması faaliyetlerin devam ettirilmesi ya da sona erdirilmesidir. Bu son aşama, şirketiçi girişimcilik faaliyetleri sonucunda geliştirilen projenin, başarılı ise devam ettirilmesi, başarısız ise sona erdirilmesidir. Bu noktada alınan kararlar son derece önemlidir. Çünkü bu kararlar, bir ürün/hizmetin olası başarısının sürdürülmesi veya örgüte kayıp verdiren bir uygulamanın sona erdirilmesi üzerindeki etkileri nedeniyle kritik bir niteliğe sahiptir.

Proje başarılı olduğunda, örgüt içerisinde bir kişi, ürün veya hizmeti, varolan durumun bir parçası haline gelirken devralır. Bu aşamada, yeni ürün/hizmet, gelişim sürecinin daha iş odaklı bir noktaya tırmanırken, şirketiçi girişimcinin proje üzerindeki kontrolü azaltılır. Bu çoğu zaman şirketiçi girişimcinin de isteği ile gerçekleşmektedir. Çünkü bu aşamada projenin kârlılığının artırılması gibi bazı yönetsel becerilerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Proje başarısız olduğunda ise şirketiçi girişimcilik sürecinde yeralan bir kişi projeyi sonlandırmalıdır. Girişimci örgütler için bu son derece nazik bir konudur. Bir başarısızlık sözkonusu olduğunda girişimci örgütler çalışanlarını, geleneksel örgütlere kıyasla çok daha iyi korurlar. Öğrenen organizasyonlarda, her zaman her projenin başarıyla sonuçlandırılmayacağı gerçeği ve insanın değeri iyi bir şekilde anlaşılmıştır. Bu şirketiçi girişimcinin ya da şirketiçi girişimcilik projesinde çalışan bireylerin risk altında olmadığı anlamına gelmez. Ancak bu tip bir örgütsel yapıda bireye çok fazla sayıda şans tanınabilir. Başarısızlığın nedeni ve şirketiçi girişimcilik projesinde çalışan bireylerin proje performansları incelendiğinde bu kişilerin örgüt için daha da değerli çalışanlar haline gelebilmeleri mümkündür.<sup>100</sup>

Girişimci örgütler içerisinde de, öğrenen organizasyon yaklaşımına paralel olarak tecrübelerle öğrenmenin önemi büyüktür. İşletmenin kurumsal tecrübelerine katkıda bulunan başarısızlığın değeri ise değer katmayan bir başarıdan çok daha yüksektir.<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Jeffrey R.Cornwall ve Baron Perlman, **a.g.e**, s.181

<sup>101</sup> Chong Tek Aik, "The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management, and On-The-Job Training", **Performance Improvement**, Ağustos 2005, C.44 S.7, s.16

Yukarıda anlatılan şirketçi girişimcilik süreci ve bu sürecin geleneksel örgütler ile girişimci örgütler arasında nasıl farklılık gösterdiği Tablo 11.'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Şirketçi Girişimcilik Sürecinde Geleneksel ve Girişimci Örgütler

| <i>Şirketçi Girişimcilik Sürecine Ait Aşama</i>  | <i>Geleneksel Örgüt Yapısı</i>  | <i>Girişimci Örgüt Yapısı</i>   |
|--|---|---|
| <i>Problem Tanımlanması</i>                      | İş alanı ve iş tanımları ile sınırlıdır.  | Yeni fikirlerin ortaya atılması ve izlenmesi için yeterli zaman ve özgürlükler verilir.   |
|  | Cesaret kırıcı bir örgüt kültürü  | Cesaretlendiren bir örgüt kültürü   |
|  | Bilgiye erişim mümkün değildir.   | Bilgiye erişmek mümkündür ve desteklenir.   |
|  | Fikir alışverişinin önemi ihmal edilir.   | Fikir alışverişini desteklenir.   |
|  | Yapı ve fonksiyonlar arası hareket sınırlı ve zordur.   | Proje farklı bakış açılarından incelenebilir.   |
| <i>İşbirliği Ortamının Oluşturulması</i>         | İmkânsız olmamakla birlikte, fonksiyonlararası işbirliği sağlanması son derece zordur.                              | Örgüt yapısı farklı birimlerden çalışanların biraraya gelmesini destekler.  |
|  | Örgüt, yeni fikirlerin yaratılması ve tanıtılması konusunda bireylerin cesaretini kırar.                            | Örgüt, işletme içerisinde yeni fikirlerin tanıtılmasını ve tartışılmasını destekler.  |
|  | Savunmacı bir yaklaşım vardır. "Hayır" karşılığı ile daha sık karşılaşılır.   | İlgi ve destek sözkonusudur. İyi fikirlere "Evet" karşılığı daha sık olarak görülür.  |
|  | Çalışanlar risk almaktan kaçınırlar.  | Olumlu değerlendirilen fırsatlar ve riskler kabul edilir.   |
|  | Üst yönetim nadiren destek verir.   | Fikrin kalitesi üst yönetim desteğini belirler.   |
|  | Bireyin örgüt içerisindeki konumunu belirlemesi son derece zordur.  | İşbirliği ortamı için işletme içinde bir onay ve kaynak aktarım sistemi oluşturulabilir.  |
| <i>Harekete Geçme ve Tamamlama</i>               | Harekete geçmek son derece zordur.  | Harekete geçebilme ihtimali yüksektir.  |
|  | Yapıcı olmayan karşı görüşler ve müdahaleler sözkonusudur.  | Karşı görüşler ve müdahaleler çok yoğun olmamakla birlikte vardır.  |
|  | Projeye güçlü bağlılık ve olumlu veriler, nadiren işletmede varolan şüphenin ve müdahalelerin üstesinden gelebilir. | Projeye inanç ve kaliteli verilerle desteklenen güçlü açıklamalar genellikle ikna edicidir.   |
| <i>Faaliyetlerin Devamı veya Sonlandırılması</i> | Örgüt genellikle yeni bir ürün ya da hizmetin işletmeye entegrasyonunda sıkıntı çeker.                              | Örgüt yeni ürün/hizmetlerin entegrasyonunda ve sürdürülmesinde alışlagelmiş bir düzene sahiptir.                                      |
|  | Başarısız projeler hızla sonlandırılır. Başarısızlık ile ilişkili bireyler büyük risk altındadırlar.                | Başarısız projeler hızla sonlandırılır. Sonlandırma sürecinde bireyler korunur. Şirketçi girişimci duruma göre risk altında olabilir. |

**Kaynak :** Jeffrey R.Cornwall ve Baron Perlman, ss.175-176, 1990

### 1.5. Şirketçi Girişimciliği Destekleyen ve Engelleyen Faktörler

İşletmelerde şirketçi girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi kolay bir süreç değildir. Şirketçi girişimcilerin yeni ürün, hizmet, süreç yeniliklerini gerçekleştirilebilmeleri bir takım unsurlara bağlıdır. Bu noktada örgüt içerisinde şirketçi girişimcilik faaliyetlerini destekleyen ve engelleyen bir takım faktörlerin varlığından söz etmek mümkündür. Aynı bağlamda şirketçi girişimciliği destekleyen faktörleri de örgütsel ve bireysel faktörler olarak ayırmamız da mümkündür.



### 1.5.1. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen Faktörler

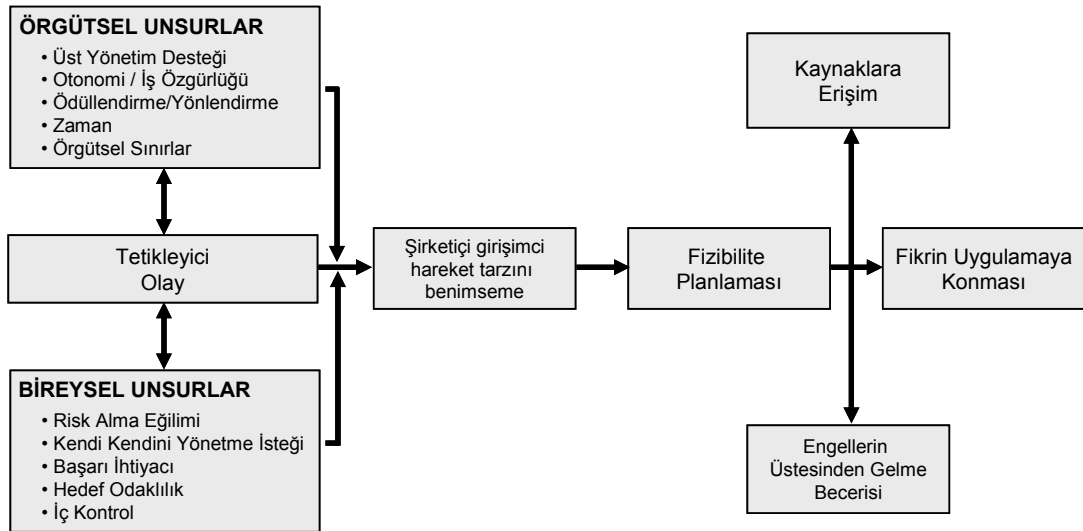
Örgüt içerisinde girişimciliği destekleyen faktörleri temelde iki grup altında incelemek mümkündür. Bu faktörleri örgüt ile ilgili unsurlar ve birey ile ilgili unsurlar olarak isimlendirebiliriz.

Şirketiçi girişimciliği destekleyen *örgütsel özellikleri*, üst yönetim desteği, otonomi ve iş özgürlüğü, ödüllendirme ve yönlendirme, zaman ve örgütsel sınırlamalar şeklinde ifade edebiliriz.

- Şirketiçi girişimciliği destekleyen *bireysel özellikleri* ise risk alma eğilimi, kendi kendini yönetme isteği, başarı ihtiyacı, hedef odaklılık ve iç kontrol şeklinde sıralamak mümkündür.

Yukarıda sıralanan örgütsel ve bireysel unsurları açıklamadan önce, bu unsurların şirketiçi girişimcilik modeli üzerindeki yerlerini Şekil 9 üzerinde görmemiz yararlı olacaktır.

Şekil 9. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen Örgütsel ve Bireysel Unsurlar



Kaynak : Kuratko ve Hodgetts, s.120, 1998

#### 1.5.1.1. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen Örgütsel Unsurlar

Yukarıda da ifade edildiği üzere şirketiçi girişimciliği destekleyen örgütsel unsurları, yönetim desteği, otonomi ve iş özgürlüğü, ödüllendirme ve yönlendirme, zaman ve örgütsel sınırlar olmak üzere beş alt başlıkta inceleyebiliriz.

#### 1.5.1.1.1.Yönetim Desteği

Yönetim desteği ile kastedilen, işletme yönetiminin, şirketçi girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştıran ve destekleyen bir düşünce yapısına sahip olmasıdır. İşletme yönetimi şirketçi girişimciliği birkaç şekilde destekleyebilir:

- Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi,
- Yenilik için gerekli kaynakların ve uzmanlığın sağlanması,
- İşletmenin sistemlerinde ve süreçlerinde şirketçi girişimcilik faaliyetlerinin kurumsallaştırılması.<sup>102</sup>

Yukarıda sayılan kurumsal davranış biçimleri, işletme içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin yönetim tarafından da desteklendiğinin bir göstergesi olacaktır.

#### 1.5.1.1.2. Otonomi ve İş Özgürlüğü

Çalışanlar yaptıkları işle ilgili kendi kararlarını kendileri alabildikleri zaman, iş yerinde kendilerini daha özgür hissedeceklerdir. İşletmeler çalışanlarına bu özgürlüğü sağlamalıdır. Bunun yanında çalışanların yapacakları hatalar, küçük, ucuz ve zaman kaybettirmeyen hatalar oldukları sürece kabul edilmeli ve işletmenin öğrenme sürecine bir katkı olarak ele alınmalıdır.

Altı ayda hazırlanan yüz sayfalık bir analiz genellikle işletmenin karşı karşıya olduğu belirsizlikleri yaklaşık %5 oranında azaltırken, altı ayda yapılan altmış deneysel çalışma aynı belirsizliği ortalama %80 oranında azaltacaktır.

İşletme yenilik fikrinin uygulanabilir olmadığını öğrendiğinde, projeyi durdurmalı ancak kurum içerisinde bir kutlamayı ihmal etmemelidir. Çünkü işletme, bu sayede yeni bir tecrübe ve değerli bilgiler edinmiştir. Tüm bu eğitim sayesinde işletme, maliyeti çok yüksek olmadığı sürece, öğrenme sürecine önemli katkılar sağlamış olacaktır. Şirketçi girişimcilerin zor kararlarda inisiyatiflerini kullanmalarına olanak sağlanmalıdır. Bu

---

<sup>102</sup> Jeffrey S.Hornsby, Donald F.Kuratko ve Shaker A.Zahra, "Middle Managers' Perception of the Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale", **Journal of Business Venturing**, C.17, 2002, s.259

yaklaşım, şirketiçi girişimcilerin cesaretlerinin kırılmasını önleyecek ve sürekli yeni fikirlerin arayışı içerisinde olmalarını sağlayacaktır.<sup>103</sup>

#### 1.5.1.1.3. Ödüllendirme ve Yönlendirme

Şirketiçi girişimciliği destekleyen örgütsel unsurlardan diğer bir tanesi de, ödüllendirme ve yönlendirmedir. İşletme içerisindeki girişimci faaliyetlerin yoğunluğunu arttıracak etkili bir ödül sistemi, hedefleri, geribildirim, bireysel sorumluluğa olan inancı ve sonuca dayalı teşvikleri içine almalıdır. Doğru ödüllerin ve teşviklerin kullanımı sayesinde, şirketiçi girişimciler, girişimci faaliyetlerle ilişkili riskleri almaya daha hazır ve istekli olacaklardır.

#### 1.5.1.1.4. Zaman ve Diğer Kaynaklar

Diğer bir örgütsel unsur ise içerisinde zamanın da bulunduğu kaynaklar ve bu kaynakların girişimci faaliyetlere tahsis edilmesidir. Çalışanlar yenilikçi fikirlere sahip oldukları ve bu fikirlerini uygulamak istedikleri zaman, kaynaklara kolaylıkla erişebileceklerini bilmelidirler. Kaynaklara erişim desteklendiğinde, işletme içerisinde deneysellik de artacaktır. Çalışanların risk almaya dönük davranışları da ön plana çıkacaktır.<sup>104</sup>

#### 1.5.1.1.5. Örgütsel Sınırlar

İster gerçekten var olsun, ister algılanan olsun örgütsel sınırlar, çalışanların problemlere kendi iş alanları dışından bakmalarını olanaksız hale getirecektir. Çalışanlara, örgüte daha geniş bir perspektiften bakabilme becerisi kazandırılmalıdır. Aşırı katı ve standart faaliyet prosedürlerinden kaçınılmalıdır. Dar iş tanımları ve katı performans standartlarına bağlı kalınmamalıdır.<sup>105</sup>

<sup>103</sup> Austin K.Pryor ve E.Michael Shays, "Growing the Business With Intrapreneurs", **Business Quarterly**, Bahar 1993, s.49

<sup>104</sup> Jeffrey S.Hornsby, Donald F.Kuratko ve Shaker A.Zahra, **a.g.e.**, ss.259-260

<sup>105</sup> Jeffrey S.Hornsby, Douglas W.Naffziger, Donald F.Kuratko ve Ray V.Montagno, "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Kış 1993, s.32

Şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin örgüt içerisinde yaygınlaşmasının benimsenmesini sağlayan örgütsel unsurların yanısıra, bazı bireysel unsurların da varlığından sözedilebilir.

### **1.5.1.2. Şirketiçi Girişimciliği Destekleyen Bireysel Unsurlar**

Şirketiçi girişimciliği destekleyen bireysel unsurları, risk alma eğilimi, kendi kendini yönetme isteği, başarı ihtiyacı, hedef odaklılık ve iç kontrol olmak üzere beş alt başlıkta inceleyebiliriz.

#### **1.5.1.2.1. Risk Alma Eğilimi**

Şirketiçi girişimcilik ve yenilik kavramlarından bahsedildiğinde, risk olgusu da gözden kaçırılmaması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilikte olduğu gibi, şirketiçi girişimcilikte de doğası gereği risk faktörü bulunmaktadır. İşletme içerisindeki şirketiçi girişimcilerin risk alma eğilimleri ve belirsizlik toleransları, diğer çalışanlara göre çok daha yüksektir. Ancak, şirketiçi girişimciler de bağımsız girişimciler gibi ölçülebilir ve orta düzey riskleri almaya yönelimli oldukları unutulmamalıdır.

#### **1.5.1.2.2. İç Kontrol**

Şirketiçi girişimciliği destekleyen diğer bir unsur da, iç kontroldür. İç kontrol seviyesi yüksek kişiler, yaşamlarında elde ettikleri başarı ya da başarısızlıklar üzerinde kontrol gücüne sahip olduklarını düşünürler. İç kontrol seviyesi düşük olan kişiler ise, hayatlarının, şans, kader ya da diğer güçlü kişiler gibi dış faktörler tarafından yönlendirildiğine inanırlar. Şirketiçi girişimciler, diğer bireylere göre daha yüksek bir iç kontrol gücüne sahiptirler. Bu kontrol duygusu şirketiçi girişimcileri harekete geçmeye yönlendirir.<sup>106</sup>

#### **1.5.1.2.3. Başarı İhtiyacı**

Şirketiçi girişimcilerin başarı ihtiyacı yüksektir. Sözkonusu başarı ihtiyacı, şirketiçi girişimciyi, fırsatları takip etmeye, somut, ölçülebilir hedeflere yönelmeye ve sonuçlar

<sup>106</sup> Anisya S.Thomas ve Stephen L.Mueller, "A Case for Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture", *Journal of International Business Studies*, C.31 S.2, 2000, ss.291-292

elde etmeye yönlendirir. Çoğu şirketçi girişimci için başarı ihtiyacının tatmin edilmesi, para ya da terfi gibi diğer teşviklerden daha önemlidir.

#### **1.5.1.2.4. Kendi Kendini Yönetme İsteği**

Girişimcilerde olduğu gibi şirketçi girişimcilerde de kendi kendini yönetme ve iş yerinde özgür olma isteği hakimdir. Aşırı katı bir şekilde belirlenmiş iş tanımları ve standart faaliyet prosedürleri şirketçi girişimci tarafından kısıtlayıcı faktörler olarak algılanacaktır. Şirketçi girişimciler diğer bireylerden farklı olarak bireysel sorumluluk üstlenmekten ve işleri ile ilgili kararları almaktan çekinmezler. İşletme de şirketçi girişimcinin otonomi isteğine karşılık vermelidir. Ancak bu sayede şirketçi girişimcinin içindeki yenilik yapma potansiyeli serbest kalacaktır.

#### **1.5.1.2.5. Hedef Odaklılık**

Şirketçi girişimciliği destekleyen bireysel özelliklerden bir tanesi de hedef odaklılıktır. Hedef odaklı olan şirketçi girişimci, işletme içerisindeki ve dışındaki fırsatları görür. Bunun yanında içerisinde bulunduğu işletmeden sağlayabileceği kaynakların da bilincindedir. Sonuç olarak fırsatlar ile kaynaklar arasındaki ilişkiyi kurar ve hedeflediği yenilikleri gerçekleştirmek üzere harekete geçer. Şirketçi girişimcinin en temel özelliklerinden bir tanesi de hedeflere ulaşmak konusundaki inancı ve hırsıdır. Hedeflere yöneldiğinde karşısına çıkan sorunlardan kaçmak yerine alternatif çözüm yolları üretmeyi tercih eder. Buna örnek olarak 3M işletmesinde Post-It ürününü geliştiren çalışanı verebiliriz. Şirketçi girişimci olarak nitelendirebileceğimiz çalışan, Post-It fikrini ilk geliştirdiğinde kendi çalıştığı fabrikadaki yöneticilere fikri benimsetememiştir. Bunun üzerine 3M'in farklı bir üretim tesisinin yöneticilerine aynı fikri götürmüş ve onlar tarafından kabul edilmesini sağlamıştır. Post-It ürününün hayata geçirilmesi, sözkonusu çalışanın hedeflerine ve fikrine olan inancı sayesinde gerçekleşmiştir. Bu noktada 3M işletmesinin, çalışanlarının, diğer fabrika yöneticileri ile yeni ürün fırsatları konusunda iletişime geçmesine olanak sağlayan esnek iletişim politikalarının da önemi büyüktür.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Austin K.Pryor ve E.Michael Shays, **a.g.e.**, s.50

Şirketiçi girişimciliği destekleyen unsurlar ile ilgili diğer bir sınıflama da Antoncic ve Hisrich tarafından yapılmıştır. Antoncic ve Hisrich, yapmış oldukları çalışmada, şirketiçi girişimciliği destekleyen unsurları çevresel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelemişlerdir.

#### 1.5.1.2.6. Çevresel faktörler

Şirketiçi girişimcilik faaliyetleri işletmelerin, dış çevre koşullarına örgütsel düzeyde vermiş oldukları bir tepki olarak kabul edilmektedir. Sözkonusu dış çevre koşulları ise işletme lehine ya da aleyhine olabilmektedir.

İşletme lehine olan dış çevre koşulları, dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme ve yeni ürün/hizmet talebi gibi faktörleri içine alan çokboyutlu bir değişkendir. Dinamizm ile kastedilen, işletmenin pazarında gerçekleşen sürekli değişimlerdir. Artan dinamizm, şirketiçi girişimcilik uygulamalarının desteklenmesini gerekli kılar. Çünkü işletmenin pazarındaki koşullar sürekli değişmekte, yeni fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Dinamik veya yüksek teknoloji içeren sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, sektörlerindeki değişimlere genellikle girişimci stratejiler benimseyerek karşılık verirler. Sektördeki rekabet yapısında yaşanan değişimler ve buna neden olan teknolojiler, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin yoğunluğunu etkileyen faktörlerdir.<sup>108</sup>

Şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin yoğunluğunu etkileyen diğer çevresel iki unsur ise, algılanan endüstriyel büyüme ve yeni ürünlere olan talep artışıdır. Gelişmiş pazarlar, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin artmasına neden olan etkenlerden bir tanesidir. Yeni ürünlere olan talebin artışı da, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin işletmelerde kullanılmasını etkileyen önemli çevresel faktörlerden bir tanesidir. Tüm bunların ışığı altında, dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme ve yeni ürünlere olan talep ile şirketiçi girişimcilik faaliyetleri arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir.

Çevresel zorluklar ve rekabetçi düşmanlıklar da başarılı işletmelerin girişimci davranışları ve stratejileri ile yakından ilişkilidir. Rekabetçi düşmanlıklar örgütün

<sup>108</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, "Intrapreneurship Modeling In Transition Economies: A Comparison of Slovenia and The United States", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, C.5 S.1, Nisan 2000, s.24

faaliyet gösterdiği çevrede tehditler yaratmaktadır. Örgütler de bu tehditleri uzaklaştırmak için girişimci davranışlar ve stratejileri benimsemektedir.

İşletmelerin şirketiçi girişimcilik faaliyetlerini etkileyen düşman çevresel etkenlerin başında, istenmeyen değişim ve rekabetçi tehditler gelmektedir. İstenmeyen değişim, dış çevre koşullarının bir ya da birkaç unsurunda meydana gelen ve işletmenin hedefleri ve misyonu ile uyumsuz olan gelişmelerdir. Rekabetçi tehditler ise, işletmenin karşı karşıya olduğu rekabetin yoğunluğudur. Bütün bu faktörler, işletmeleri şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin benimsenmesine yönlendirir.<sup>109</sup>

#### 1.5.1.2.7. Örgütsel Faktörler

Antoncic ve Hisrich'in çalışmalarına göre, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerini etkileyen temel unsurlardan biri de örgütsel faktörlerdir. Antoncic ve Hisrich'e göre şirketiçi girişimcilik faaliyetlerini etkileyen örgütsel faktörler şunlardır<sup>110</sup>:

- İletişimin açıklığı.
- Denetim mekanizmaları
- Çevresel tarama yoğunluğu
- Örgütsel ve yönetsel destek
- Örgütsel değerler

İletişimin açıklığı, bilgi paylaşımını ve personelin güçlendirilmesini destekleyen ve yeniliğin temel unsurlarından biri olarak kabul edilen bir faktördür. Hem nitelik hem de nicelik olarak iletişimin kaliteli olması, işletmelerin girişimci faaliyetlerinin başlamasında ve sağlıklı olarak yürütülmesinde büyük öneme sahiptir. Bu nedenle iletişim kalitesinin şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarısı ile aynı yönde bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

İkinci olarak aşırıya kaçmayan denetim mekanizmalarının şirketiçi girişimcilik faaliyetleri ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Kanter'e göre aşırıya kaçmayan kurumsal denetim mekanizmaları, şirketiçi girişimcilik projelerinin seçiminde ve izlenmesinde önemli roller oynamaktadır.

<sup>109</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, **a.g.e**, s.24

<sup>110</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, **a.g.e**, s.25

Endüstriyel değişimlerin tahmin edilebilmesi için çevresel taramaların gerçekleştirilmesi, rekabet yoğun ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler için son derece önemlidir. Çevresel tarama, işletmelerin şirketiçi faaliyetleri için hayati öneme sahiptir. Çevresel taramalar, endüstriyel eğilimleri ortaya koyacağından ve çevresel tehditleri ve fırsatları gözler önüne sereceğinden özellikle yenilikçilik gibi yeteneklerin geliştirilmesi için gereklidir. Aynı şekilde çevresel taramalar da şirketiçi girişimcilik faaliyetleri ile aynı yönde bir ilişkiye sahiptir.

Dördüncü olarak, üst yönetimin desteği, bağlılığı, tarzı, kadrolama stratejileri, ödüllendirme politikaları gibi yönetsel katılım da şirketiçi girişimcilik faaliyetini destekleyen önemli bir unsurdur. Fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde işletmede çalışan bireylerin eğitilmesi, çalışanlara güvenilmesi, yeniliklerin ödüllendirilmesi, zamansal esnekliklerin sağlanması ve örgütsel sınırların gevşetilmesi gibi bir takım örgütsel destekler, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerini etkileyen önemli unsurlardır.<sup>111</sup>

Son olarak, örgütsel değerler de şirketiçi girişimcilik faaliyetleri ile yakından ilişkilidir. İşletme içerisindeki girişimci faaliyetlerin başarısı büyük ölçüde çalışanların bağlılığına, çalışanların tutumlarına, özelliklerine, değerlerine, inançlarına ve stratejik liderlerin vizyonlarına bağlıdır. Bu noktada şirketiçi girişimcilik faaliyetleri ile örgütsel değerler arasında da olumlu bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

### **1.5.2. Şirketiçi Girişimciliği Engelleyen Faktörler**

Örgüt içerisinde şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesini ve desteklenmesini sağlayan bir takım unsurlar olduğu gibi, bu gelişimi engelleyen bazı faktörlerden de bahsetmek mümkündür. Şimdi şirketiçi girişimciliği olumsuz olarak etkileyen bu faktörleri inceleyelim.

#### **1.5.2.1. Ödüllendirme ve Ücretlendirme Yetersizliği**

İşletmelerde şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarısız olmasına neden olan faktörlerden biri de, çalışanların yeni fikirleri ortaya atma çabalarının yeterince ödüllendirilmemesidir. Ödüllendirmenin az olduğu ya da hiç olmadığı, bununla birlikte

---

<sup>111</sup> Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, a.g.e., s.25



başarısızlık maliyetlerinin çok yüksek olduğu işletmelerde şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olması beklenemez.<sup>112</sup>

İşletmeler, yöneticilerinin ya da çalışanlarının girişimci nitelikler taşımalarını istiyorlarsa, ücretlendirme ve ödüllendirme politikalarını da bu istekleri doğrultusunda şekillendirmelidirler. Pekçok işletme bu noktayı gözardı etmektedir. Pekçok işletme, şirketiçi girişimciliği desteklemek üzere gerekli olan ödüllendirme ve ücretlendirme yapılarını değiştirme konusunda isteksiz ya da duyarsız kalmaktadır. Bunun temel nedeni ise, özellikle büyük işletmelerin sözkonusu sistemlerinin yapısal ve sistematik olması ve bu yüzden de yönetiminin kolay, ancak değişiklik yapılmasının zor olmasıdır. Sözkonusu sistemler, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinden çok, adalet ve eşitlik üzerine kuruludur. Pek az işletmenin ödüllendirme ve ücretlendirme sistemleri, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerine yönelik düzenlemelere sahiptir.

#### 1.5.2.2. Zaman

Şirketiçi girişimcilik programlarını yürüten işletmeler, programa dahil olan bireylerden hem fonksiyonel görevlerini yerine getirmelerini, hem de fırsatları takip etmelerini ve değerlendirmelerini beklemektedir. Eğer bireyler ortaya attıkları fikirlere yeterince inanmıyorlar ve gerçekten bir fırsat olarak görmüyorlarsa, hem günlük işlerini yapmak hem de fikirleri ile ilgili projeyi yürütmek konusunda isteksiz kalacaklardır. Şirketiçi girişimcilik programlarına dahil edilen bireylerin fonksiyonel görevleri genellikle çok ağır olabilmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında izlenen küçülme ve performans artış beklentileri de ele alındığında, işletmedeki bireylerin günlük çalışma süreleri zaman zaman 10-12 saate kadar çıkabilmektedir. Bu koşullarda çalışan bir kişinin, özellikle ödüllendirme sistemleri de sorunlu ise, yenilik fırsatlarını takip etmek için gerekli zamanı ve motivasyonu kalmayacaktır.<sup>113</sup>

Şirketiçi girişimcilerin başarılı olabilmeleri için gerekli zaman ve diğer kaynaklar kendilerine tahsis edilmelidir. Bu noktada vurgulanması gereken bir hususta kendilerine

<sup>112</sup> Empretec Zimbabwe, "Factors That Inhibit Intrapreneurship", **Financial Gazette/All Africa Global Media**, 30 Mayıs 2002, s.1

<sup>113</sup> Neal E.Thornberry, **a.g.e.**, 2003, s.339

verilen zaman ve diğer kaynaklar üzerindeki denetimin yoğunluğudur. Denetim çok yoğun olduğu sürece şirketiçi girişimcinin yukarıda ifade edilen ikilemlerle karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır.<sup>114</sup>

### 1.5.2.3. İş Arkadaşları ve Bölüm Yöneticileri

İşletmelerde şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarısını olumsuz olarak etkileyebilecek unsurlardan bir tanesinde şirketiçi girişimcilik programlarına katılan bireylerin iş arkadaşları ve bölüm yöneticileridir. İşyerindeki rekabet, terfi mücadelesi gibi nedenlerden dolayı bireysel başarıların engellenmeye çalışılması sözkonusu olabilmektedir. Özellikle büyük ve çalışanların niteliksel olarak birbirlerine benzedikleri bürokratik örgütlerde, bir başkasının şirketiçi girişimcilik programına dahil edilmesi, ödüllendirilme ve terfi ihtimalinin olması kıskançlık yaratan bir unsur olmaktadır. Programa dahil olmayan diğer çalışanlar, programa dahil olanların günlük işlerini aksattıkları gibi çoğu zaman asılsız söylemlerle de yönetimi meşgul edebilmektedirler.

Bölüm yöneticileri ise, genellikle şirketiçi girişimcilik çalışmalarından çok, bölümsel hedeflerine odaklanabilmektedirler. Bu tip yöneticilerin bölümsel hedeflerine öncelik vermelerinin temel nedeni, genellikle şirketiçi girişimcilik programları ile işletmenin ne yapmak istediğinin kendilerine tam olarak anlatılamamış olmasıdır. Bunun yanında kendilerinin bu tip bir uygulamaya dahil edilmemiş olmaları da ilk amirlerin şirketiçi girişimcilik faaliyetlerine olan tutumlarını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.<sup>115</sup>

### 1.5.2.4. Şirketiçi Girişimcilik Kavramının Anlaşılabilmesi

Günümüzde bazı yönetim kavramları moda olmakta, modayı takip etmek isteyen işletmeler tarafından kullanılmak istenmektedir. Şirketiçi girişimcilik kavramı da günümüz güncel yönetim kavramlarından bir tanesidir. Ancak pekçok işletmenin yöneticisi şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin ne anlama geldiği ve işletmelerine ne kazandıracığı konusunda bilgi sahibi değildir. Konu hakkında bilgisi olmayan yöneticiler, şirketiçi girişimciliği, kötü giden işletme performanslarını düzeltebilecek bir uygulama olarak görmektedirler. Yaratıcı düşünceye ihtiyaç duyulduğunu ifade eden

<sup>114</sup> James C.S.Meng ve Edward B.Roberts, "Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship In An R&D Organization", MIT-The International Center for Research On The Management of Technology, Sloan WP #3895, Mart 1996, s.9

<sup>115</sup> Neal E.Thornberry, a.g.e.,2003, s.340

bazı yöneticiler ise, şirketçi girişimciliği istediklerini verebilecek sihirli bir değnek olarak algılamaktadırlar. Bu noktada öncelikle şirketçi girişimcilik kavramının ne ifade ettiği, işletme faaliyetleri ve çalışanlar için nasıl katma değer yaratacağı, işletmenin rekabet gücünü nasıl etkileyeceği gibi faktörlerin anlaşılması son derece önemlidir.<sup>116</sup>

#### 1.5.2.5. Gerekli Becerilerden Yoksunluk

Yenilik ve yaratıcılık aslında örgütlerin bünyesinde bulunan niteliklerdir. İnsanlar doğaları gereği yaratıcıdır. Günlük anlamda bakıldığı zaman herkes parlak fikirlere sahiptir. Ancak fikirler, fırsatların görülmesi ve değerlendirilmesi anlamına gelmez. Araştırmalar göstermektedir ki, fikirlerin ortaya atılması aşaması aslında çok zor değildir. Bir işletme, en iyi çalışanlarını, müşterileriyle biraraya getirerek, kendilerine gelişen eğilimler ve pazarlar hakkında bilgiler vererek, olası fırsatlar ve yenilikler hakkında yeni fikirler elde edebilir. Ancak şirketçi girişimcilerin ve girişimcilerin diğer bireylerden temel farklılıkları, fikirlerin yaratılması değil, fikirlerin uygulanması becerisinde saklıdır.

Şirketçi girişimcinin becerisi, fikri yaratmaktan çok kendisine sağlanan kaynakları ve enerjiyi en etkili şekilde biraraya getirebilmesinde gizlidir. Bunun temelinde ise şirketçi girişimcinin, pazarları ve pazarlamayı anlaması, sistemi kavramış olması, yönetim bilgisi, en önemlisi de kendi zayıf ve güçlü yönlerini biliyor olması bulunmaktadır.<sup>117</sup>

Bunun dışında şirketçi girişimci yenilikçi fikirlere sahip olmanın yanında belirlediği hedeflere ulaşma konusunda son derece hırslı ve kararlı olmalıdır. Çünkü süreç içerisinde şirketçi girişimcinin çeşitli engeller karşısındaki esnekliği ve kararlılığı defalarca test edilecektir.<sup>118</sup>

<sup>116</sup> Neal Thorberry, **a.g.e.**, 2001, s.531

<sup>117</sup> Neal Thorberry, **a.g.e.**, 2001, s.532

<sup>118</sup> Nicole Marie Richardson, "What It Takes To Be A Successful Entrepreneur ?", **Black Enterprise**, Aralık 2005, C.36 S.5, s.94

### 1.5.2.6. Geleneksel Yönetim Modellerine Bağlılık

Şirketiçi girişimci faaliyetlerin örgüt içerisindeki başarısını olumsuz etkileyen unsurlardan bir tanesi de işletme içerisinde geleneksel yönetim modellerinin kullanılmasıdır. Şirketiçi girişimciliğin desteklenmesi için yöneticiler, işletme içerisinde gerçek ya da algılanan engelleri ortadan kaldırmalı ve alternatif yönetim yöntemlerinden yararlanmalıdır.

Eski iş modelleri daha etkili bir şekilde kullanılmaya çalışılsa da, günümüz rekabetçi koşulları için artık yeterli olmayacaktır. Şirketiçi girişimciliği destekleyecek yeni kültür ve değerler benimsenmelidir. Girişimci işletme birimleri ile eski model iş birimleri arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. İşletmelerinde girişimci faaliyetlerin varolmasını isteyen yöneticiler için bu farklılık son derece önemlidir. İşletme içerisindeki bürokratlar ve nezaretçiler, şirketiçi girişimcilerle birlikte çalışmayı öğrenmelidirler. Ancak bunu başarmak son derece zordur. Bu noktada işletmelerin örgütsel düşünce yapısını değiştirebilmek için atabilecekleri bazı adımlar mevcuttur. Örgüt içerisinde şirketiçi girişimcilik potansiyeline sahip çalışanların bulunması, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin ve projelerinin işletme üst yönetimi tarafından desteklenmesi, farklılıkların yaratılması ve yönetilmesi, stratejik faaliyetlerin düzene sokulması, deneyselliğin desteklenmesi bu adımlar arasında sayılabilir. Tablo 12’de şirketiçi girişimcilikle bağlantılı olarak geleneksel yönetim tekniklerini, bu yönetim tekniklerine aşırı bağlı kalındığında oluşabilecek sorunları ve olası çözüm yollarını görmek mümkündür.<sup>119</sup>

Tablo 12. Şirketiçi Girişimcilikle Bağlantılı Olarak Geleneksel Yönetim Uygulamalarının Sonuçları ve Çözüm Yolları

| Geleneksel Yönetim Uygulamaları                                | Yan Etkileri  | Olası Çözümler  |
|--|---|---|
| Hatalardan kaçınmak üzere standart prosedürlere aşırı bağlılık | Yenilikçi çözümlerin engellenmesi, fonların hatalı harcanması | Karşılaşılabilecek olaylara göre durumsal çözümlerin belirlenmesi |
| Kaynakların salt etkinlik ve yatırım kârlılığı temeline göre   | Rekabetçi konumun kaybedilmesi, düşük pazar payı              | Öncelikle pazar payı gibi kritik konulara odaklanması             |

<sup>119</sup> Donald F.Kuratko, Jeffrey S.Hornby, Douglas W.Naffziger ve Ray V.Montagno, “Implement Entrepreneurial Thinking In Established Organizations”, **S.A.M. Advance Management Journal**, Kış 1993, ss.30-32

|  |  |  |
|--|--|--|
| yönetilmesi  |  |  |
| Uzun dönemli planlama  | Gerçekçi olmayan hedeflere odaklanmak. Yüksek hata maliyetleri               | Uzun dönemli hedeflerin ve bu hedeflere ulaşma yolunda ara hedeflerin belirlenmesi. Ara hedeflerin herbirinin ulaşıldıkça gözden geçirilmesi |
| Temel faaliyet alanını riske sokacak hareketlerden kaçınılması | Fırsatların kaçırılması  | Küçük adımların atılması, temkinli yaklaşım ve güçlü yönler üzerine odaklanma  |
| Temel faaliyet alanının vazgeçilmez bir şekilde korunması      | Temel faaliyet alanı tehdit edildiğinde girişimci faaliyetlerden yoksun olma | Girişimci faaliyetlerin benimsenmesi ve desteklenmesi. Ölçülebilir risklerin alınması.   |
| Yeni fırsatların önceki tecrübelerle göre değerlendirilmesi    | Rekabet ve pazarlar hakkında yanlış kararlar alınması                        | Öğrenme stratejilerinin uygulanması. Varsayımların test edilmesi.  |
| Standart teşvik sistemi  | Yetersiz güdüleme ve etkisiz faaliyetler                                     | Risk ve ödüllerin dengelenmesi. Özel teşviklerin uygulanması.  |
| Uygun bireylerin yükseltilmesi                                 | Şirketiçi girişimcilerin kaybı   | Yenilikçi bireylerin desteklenmesi ve yükseltilmesi  |

**Kaynak :** Kuratko, Naffziger ve Montagno, Implement Entrepreneurial Thinking In Established Organizations (S.A.M. Advance Management Journal, Kış 1993)'ten uyarlanmıştır.

### 1.6. Şirketiçi Girişimcilik ve İşletme Stratejileri

Şirketiçi girişimcilik kavramı günümüzde işletmeler tarafından, çalışanlarının yenilikçi becerilerini arttıran ve işletme performansı üzerinde önemli etkiler yaratan bir yönetim yaklaşımı olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte işletme içerisindeki davranış kalıplarının değiştirilmesi gerekliliği, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarısını etkileyen unsurlar bugüne kadar pekçok çalışmanın konusu olmuştur. Araştırmacıların karşısına çıkan en önemli unsurlar arasında ise işletme stratejileri, örgüt yapısı ve işletmenin dış çevresi sayılabilir. Şirketiçi girişimcilik faaliyetleri ile işletme stratejileri arasında yakın ilişki bulunmaktadır.

Strateji literatürü incelendiğinde, şirketiçi girişimciliğin üç türünün ön plana çıktığı görülmektedir:

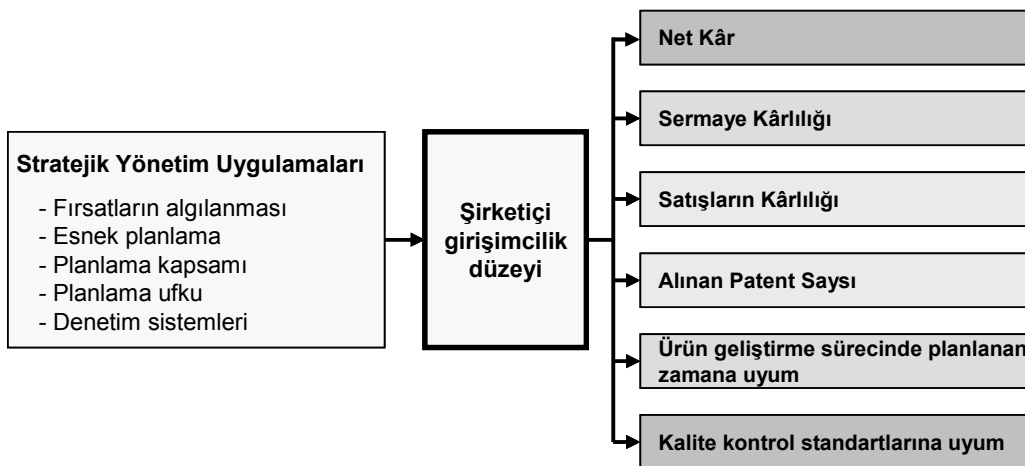
1. Varolan örgüt yapısı içerisinde yeni bir faaliyet yada girişimin yaratılması,

2. Varolan örgüt yapısının dönüştürülmesi ya da yenilenmesi ile bağlantılı faaliyetlerin artırılması,
3. Schumpeter'in teorisinde ifade edildiği şekilde işletmenin endüstri çapında rekabet kurallarını yeniden tanımlaması.

İşletme kaynaklarının dağıtımı ile ilgili yeni yaklaşımların benimsenmesi, işletmenin dönüşümünde önemli rol oynamaktadır. İşletmenin eski yapıdan yeni bir yapıya dönüşmesi ise girişimci bir yaklaşımın varlığının ispatıdır. Stratejik yenilenme ancak kaynakların yeni ve farklı şekillerde dağıtılması ile sağlanabilir. İşletmenin rekabetçi odaklarının değiştirilmesi, pazarlama ve dağıtımda temel değişikliklerin yapılması, ürün geliştirme süreçlerinin daha etkin kılınması ve işletme faaliyetlerinin yeniden şekillendirilmesi stratejik yenilenme faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir.<sup>120</sup>

Şekil 10'da görüldüğü üzere strateji ve stratejik yönetim bakış açısı ile bakıldığında fırsatların algılanması, esnek planlama, planlama kapsamı, planlama ufku ve denetim sistemleri gibi stratejik yönetim uygulamalarının, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin bir ya da birkaç boyutunu önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Yukarıda sıralanan stratejik yönetim uygulamaları, işletmelerin girişimci davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Şirketiçi girişimcilik faaliyetleri ile ilişkili olan bu uygulamaları incelemek yararlı olacaktır.

Şekil 10. Şirketiçi Girişimcilik ile Stratejik Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki



<sup>120</sup> Joao Ferreira, "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", **New England Journal of Entrepreneurship**, C.4 S.2, Sonbahar 2001, ss.59-60

**Fırsatların Algılanması :** İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki rekabetçi yapı ve teknolojiler şirketiçi girişimcilik faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeyi etkileyecek fırsatlar ve tehditler, rekabetçi üstünlük yaratma potansiyeli taşıyan yeni kaynak kombinasyonlarının işletme ya da rakipleri tarafından bulunması ile ortaya çıkmaktadır. İşletmenin faaliyet ortamındaki dinamizm ve rekabetçi saldırganlık arttıkça, işletme daha girişimci olmak durumunda kalacaktır.<sup>121</sup>

İşletmenin faaliyet gösterdiği iş çevresini taraması ve önemli olayları ve eğilimleri belirlemesi, fırsatların algılanması sürecini kolaylaştırmaktadır. Eğer bir işletme gerçekten girişimci niteliklere sahipse, çevresinden bilgi toplamalı ve başarılı yenilik stratejileri geliştirmek üzere bu bilgileri analiz etmelidir. Elektronik, yazılım gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, ilgili çevrenin sürekli izlenmesi ve analiz edilmesi rekabetçi konumun korunması için son derece önemlidir.

İşletmelerin fırsatları görebilmek için ilgili çevrelerini taramaları, şirketiçi girişimciliğin risk alan ve etkisel davranış modellerini destekleyecektir. İyi bir çevre analizi sayesinde şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin riski daha ölçülebilir bir seviyeye indirgenebilecektir.

**Esnek Planlama :** Karmaşık ve rekabet seviyesinin yüksek olduğu çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin planlamaları esnek olmak durumundadır. Çünkü sözkonusu çevrelerde değişim sıklığı çok yüksektir. İşletmenin, çevresel fırsatlar ve tehditler oluştuğu stratejik planlamasını değiştirebilme gücü, planlamasının esnekliğini yansıtmaktadır.

Şirketiçi girişimcilik ve girişimciliğin temelinde de çevresel değişimlerin önemi büyüktür. İşletmenin girişimci faaliyetleri son derece esnek bir şekilde planlanmalı ve sadece değişimlere tepki verecek yapıda tasarlanmamalıdır. Planlamada esneklik, fonksiyonel sınırları aşarak iletişimi daha etkili kılacak ve şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin yoğunluğunu arttıracaktır.<sup>122</sup>

<sup>121</sup> William D.Guth ve Ari Ginsberg, "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, C.11, 1990, s.7

<sup>122</sup> Bruce H.Kemelgor, "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms In The Netherlands and The USA", **Entrepreneurship & Regional Development**, C.14, 2002, s.71

**Planlama Kapsamı :** Planlama kapsamı ile ifade edilen, işletmenin stratejik planlama faaliyetlerine çalışanların hangi ölçüde katılım gösterdiği. Planlama kapsamının geniş olması, hemen hemen işletmenin her seviyesindeki çalışanların yoğun bir şekilde planlama faaliyetlerine katıldığı anlamına gelmektedir. Olası yenilik ve şirketçi girişimcilik faaliyetlerini çevreleyen planlama sürecine çalışanların katılması ile işletme içerisinde fırsatların algılanmasının daha hızlı ve kolay olacağı beklenmektedir. Artan görüş sayısı ve farklı bakış açıları, nihai stratejik plan üzerinde etkili olacaktır.

Planlamanın kapsamı genişletildikçe, işletme içerisindeki otonomi de artacaktır. Bu sayede, çalışanların yeni fırsatları takip etmeleri ve yenilik yapma çabaları desteklenecektir. Şirketçi girişimcilik için bu iki unsur son derece önemlidir. Bu yapı içerisinde oluşacak şirketçi girişimcilik kültürü, sürekli yenilik yaklaşımını destekleyecek, olumsuz yaklaşımları köreltecektir. Değişen koşullara karşı işletmenin daha esnek ve daha uyumlu olmasıyla birlikte girişimci dinamizm, yenilikçi faaliyetlerin etkinliğini arttıracaktır.<sup>123</sup>

**Planlama Ufku :** Karar alıcıların planlama sürecinde öngördükleri zamanın uzunluğu planlamanın ufkunu belirler. Pekçok işletme için planlama ufku, işletmenin rutin stratejilerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları zamana eşittir. İşletmeler için planlama ufku bir sene olabileceği gibi, onbeş sene de olabilir. Planlama ufku, stratejide beklenen değişimlerin gerçekleştirilmesine olanak verecek kadar uzun, yeterince detaya inilebilecek kadar da kısa olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, işletmeler, hem uzun dönemli hem de kısa dönemli stratejilerini bir arada yürütebilmek için farklı planlama ufuklarına sahip olmalıdırlar.

Göreceli olarak kısa kabul edilebilecek (beş yıl ve daha az) bir planlama ufku, girişimciler için en uygun seçenek olarak kabul edilebilir. Çünkü bu işletmeler, genellikle kısa ürün ve hizmet yaşam çevrimlerinin sözkonusu olduğu rekabetçi ve değişken sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Girişimci bir işletmenin temel amacının ürün ve hizmet yeniliği olduğu düşünülürse, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için işletmenin çok uzun dönemli planlardan çok kısa dönemli planlara ağırlık vermesi daha uygun olacaktır. Yoğun çevre analizleri ve yüksek örgütsel ve planlama esnekliği ile

---

<sup>123</sup> Bruce H.Kemelgor, **a.g.e.**, s.72



birlikte kısa planlama ufku, işletmeye, çevresel değişimleri daha hızlı görme ve gerekli ürün/hizmet yeniliklerini hayata geçirme olanağı sağlayacaktır. Hızla değişen iş çevrelerinde faaliyet gösteren girişimci işletmelerin uzun dönemde başarılı olabilmeleri için öncelikle kısa dönemdeki değişimleri değerlendirmesi gereklidir.

**Denetim Sistemleri :** Denetim sistemlerinin temel amacı, işletme stratejilerinin önceden belirlenen hedeflere ve amaçlara ne derece ulaştırdığının ölçülmesidir. Şirketiçi girişimcilik bakış açısından bakıldığında, girişimci işletmelerin denetim sistemlerinin yenilik, etkisellik ve risk almayı özendirilmesi gerektiği söylenebilir. Özellikle iki tip denetim sistemi şirketiçi girişimcilik faaliyetleri ile yakından ilişkilidir. Bunlar finansal denetim sistemleri ve stratejik denetim sistemleridir.

Finansal denetim sistemleri işletme performansının ölçümünü, net kâr, sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı gibi nesnel finansal kriterler üzerine kurarken, stratejik denetim sistemleri, müşteri memnuniyeti, patent sayısı, ürün geliştirmede belirlenen zaman dilimlerine uyum, kalite kontrol standartlarına uyum gibi kriterleri esas alır.

Stratejik denetim sistemlerinin girişimci işletmeler için daha uygun olabileceği söylenebilir. Çünkü stratejik kontrol sistemleri, yaratıcılığın ve yenilik yolunda fırsatların değerlendirilmesinin ödüllendirilmesine odaklıdır. Stratejik denetim sistemlerinin bu niteliği işletme içerisindeki girişimci faaliyetlerin desteklenmesi için son derece önemlidir. Tersine şekilde daha tutucu yapıda olan işletmeler için stratejik denetim sistemlerinin önemi çok fazla değildir. Çünkü bu tip işletmeler girişimci işletmelerden farklı olarak, faaliyetlerinde yenilikçi girişimlere çok fazla yer vermemektedirler.<sup>124</sup>

Şirketiçi girişimcilik ile işletme stratejileri arasında varolan ve yukarıda açıklanan bağ çok güçlüdür. İşletme stratejilerine paralel olarak rekabetçi üstünlük ve şirketiçi girişimcilik arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Daha önce bahsedilen şirketiçi girişimciliğin türleri ele alındığında, rekabetçi üstünlük kavramının tohumlarının bu boyutlar içerisindeki varlığı açıkça görülmektedir. Rekabetçi üstünlüğün birkaç temel varsayımı bulunmaktadır. Porter çalışmalarında,

<sup>124</sup> Bruce R. Barringer ve Allen C. Bluedorn, "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management", **Strategic Management Journal**, C.20 S.5, Mayıs 1999, ss.425-426

rekabetçi üstünlüğün temeli olarak maliyet liderliğini ve farklılaşmayı göstermektedir. Bazı stratejik yönetim yazarları bu iki temele ek olarak olaylara hızlı ve etkili karşılık verme becerisini de rekabetçi üstünlüğün temelleri arasında göstermektedirler. Sürekli yenilenme, örgütsel yenilenme, stratejik yenilenme, faaliyet alanının yeniden tanımlanması gibi şirketiçi girişimcilik türlerine odaklanan işletmeler, yukarıda sözedilen rekabetçi üstünlük temellerinden birini ya da birkaçını benimsemiş olabilir.

Şirketiçi girişimciliğin örgütsel yenilenme biçimi ile ilişkilendirilebilecek maliyet liderliği yaklaşımı rekabetçi üstünlüğün temeli olabilir. Örgütsel yenilenme daha çok örgüt içi bir odağa sahip olduğundan, işletmenin maliyet yapısında olumlu değişiklikler gerçekleştirerek rekabetçi üstünlük elde edilmesini sağlayabilir.

Şirketiçi girişimcilik stratejilerini sürekli yenilenme üzerine kuran işletmeler arasında yaygın olan rekabetçi üstünlük yaklaşımı genellikle farklılaşmadır. Bu seçimin altında yatan mantık iki boyutludur. Öncelikle, yenilikçi işletmelerin önemli üstünlüklerinden birisi sahip oldukları ayrıcalıklı şöhretleridir. Sharp, Hewlett-Packard, 3M buna örnek olarak gösterilebilir. Bu şöhret sayesinde, sözkonusu ayrıcalığa sahip olan işletmelerin ürettikleri ürünler, potansiyel müşterilerin zihinlerinde diğer işletmelerin ürünlerine göre farklı bir konum elde ederler.

İkinci olarak, sürekli yeni ürünler üreten veya yeni pazarlara giren işletmeler genellikle müşteri farkındalığını korumak için varolan markalarını vurgularlar. Örneğin Intel, rekabetçi farklılaşmasının temeli olarak Pentium markasını ön plana çıkarmıştır.

Son olarak, şirketiçi girişimciliği faaliyet alanlarının yeniden tanımlanması şeklinde benimseyen işletmelerin genellikle hızlı tepki geliştirme stratejilerini rekabetçi üstünlüklerinin korunmasında temel aldıkları görülmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi faaliyet alanlarının yeniden tanımlanması ile yapılmak istenen, rekabet savaşını, yeni bir ürün-pazar arenasına taşımaktır. Eğer rakipler bu arenaya giriyorlarsa, rekabetçi üstünlüğün korunması için işletmenin hızlı tepkiler geliştirmesi gerekliliği kaçınılmazdır.

Stratejik yenilenme, yukarıda sayılan rekabetçi üstünlük temelleri ile en zayıf ilişkiye sahip olan şirketiçi girişimcilik türüdür. Ancak bu, stratejik yenilenmenin rekabetçi

üstünlüklerin elde edilmesi ya da korunması ile hiçbir ilişkiye sahip olmadığı anlamına gelmemektedir. Burada ifade edilmek istenen, stratejik yenilenme yaklaşımını benimseyen işletmeler ile doğrudan ilişkilendirilebilecek bir rekabetçi üstünlük stratejisinin olmadığıdır. Bununla birlikte bazı özel durumlarda, stratejik yenilenme yaklaşımının benimsenmesi ile rekabetçi üstünlüklerin elde edildiği görülebilmektedir.<sup>125</sup>

Yukarıda anlatılan stratejik yönetim elemanları ve rekabetçi üstünlük temelleri ele alındığında şirketiçi girişimciliğin işletme stratejileri ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Şirketiçi girişimcilik faaliyetleri işletmenin kısa dönemde rekabet gücünü arttıracak bir yönetim yaklaşımı olarak algılanmamalıdır. Şirketiçi girişimcilik işletmenin uzun dönemli iş stratejilerinin bir parçası olarak görülmelidir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebilmelerine giden yollardan biri işletme içerisindeki girişimci faaliyetlerin desteklenmesi ve çalışanlara girişimci nitelikler kazandırılmasından geçmektedir.

İşletmelerin genel ve özel amaçları olduğu bilinmektedir. Sözkonusu genel amaçların başında ise işletmenin devamlılığının sağlanması gelmektedir. Günümüz rekabet koşulları ve hızla değişen çevresel koşullar gözönünde bulundurulduğunda işletmeler için hayatta kalma mücadelesi vermenin günden güne zorlaştığı göze çarpmaktadır. Bütün bu koşullar içerisinde işletmeler ekonomik varlıklarını sürdürebilmek için farklılaşmak zorundadırlar. Rakiplerinden farklı ürünleri ve hizmetleri, daha hızlı, daha ekonomik ve daha etkili bir şekilde pazara sunmaları gerekmektedir.

Farklılaşmanın en temel yolu ise yenilik yapmaktan geçmektedir. Günümüzde yenilik yapma becerilerinden yoksun işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri son derece güçtür. Sözkonusu yenilik faaliyetlerinin işletme içerisindeki öncülüğünü yapan bireyler ise şirketiçi girişimcilerdir. Bu iki kavramı birbirinden ayrı düşünmek neredeyse olanaksızdır. Bir sonraki bölümde yenilik ve şirketiçi girişimcilik konuları karşılıklı etkileşimleri ve ilişkileri ile birlikte incelenecektir. Günümüz işletmelerinin en temel çıkış yollarından biri farklılaşmaktır. Farklılaşma ise şirketiçi girişimcilerin ve bu girişimcilerin yaptığı yeniliklerin bir sonucu olarak kabul edilebilir.

---

<sup>125</sup> Jeffrey G.Covin ve Morgan P.Miles, **a.g.e.**, ss.7-8

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK DESTEĞİ İLE YENİLİKÇİLİK

#### 1. ŞİRKETİÇİ GİRİŞİMCİLİK DESTEĞİ İLE YENİLİKÇİLİK

Örgütsel yaşamın en temel özelliklerinden bir tanesi de değişimdir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni girdi kaynaklarının bulunması, yeni süreçlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve gerekli örgütsel değişimlerin yapılması, işletmelerin, müşteri memnuniyeti ve rekabet gibi unsurlar karşısında en çok tercih ettikleri alternatifler arasında sayılabilir.

Yenilik kavramı ile ilgili olarak mesleki ve akademik pekçok çalışmanın ve tartışmanın gündemde olduğu söylenebilir. Özellikle AR-GE, yeni ürünler, yeni hizmetler ve yeni süreçler üzerine yapılan çalışmalar halen güncelliğini korumaktadır. Her yıl özellikle üretim alanında yenilik ve yenilik süreçleri ile ilgili çalışmalara ayrılan para milyar dolarlarla ölçülmektedir.<sup>126</sup> Sözedilen alanlarda gerçekleştirilecek yenilik faaliyetleri, işletmenin yaşam çizgisini belirleyecek önemli bir unsurdur.

##### 1.1. Yenilik Kavramı, Tanımı ve Önemi

21. yüzyıl, işletmeleri çok sert bir rekabet ortamı ile karşı karşıya bırakmıştır. Günümüz koşullarında finansal kaynaklar kıt, borçlanmanın maliyeti yüksek ve rekabet acımasızdır. Örgütler ayakta kalabilmek ve kârlılıklarını sürdürebilmek için müşterilerinin ihtiyaç duydukları ya da duyabilecekleri ürünleri ve hizmetleri geliştirebilmeli ve üretebilmelidir. Bu kriter karşılanmaksızın, bir ürünün ya da bir hizmetin pazarda rekabet edebilmesi ve başarılı olabilmesi olanaksızdır. Çözüm açık ancak uygulaması son derece zordur.

Örgütlerin temel ve genel amaçlarından bir tanesi devamlılıktır. Yani işletmeler olabildiğince tutarlı bir şekilde geleceğe yürüyebilmelidirler. Bu da ancak, işletmelerin devamlı olarak iyi tasarlanmış, rekabetçi ürünleri ve hizmetleri pazara sunmaları ile

---

<sup>126</sup> John E. Ettlle ve Ernesto M. Reza, "Organizational Integration and Process Innovation", **Academy of Management Journal**, C.35 S.4, 1992, s.795

mümkün olabilir. Bu nitelikteki ürünlerin tasarlanabilmesi için, tasarım modelleri ve süreçleri üzerinde önemle durulmalıdır.

Örgütlerin tutarlı bir şekilde geleceğe yürüebilmesi için ürün ve hizmetler ile tasarım arasında stratejik bir bağlantının varolduğu unutulmamalıdır. İşletme, sonraki on yıl içerisinde hangi niteliklerdeki ürünlere sahip olacağına ilişkin tahminler ve planlar yapmalıdır.

1900'lü yılların ABD'sinin en büyük 12 işletmesine baktığımızda aşağıdaki işletmeleri görürüz :

American Cotton Oil Company; American Steel Company; American Sugar Refining Company; Continental Tobacco Company; Federal Steel Corporation; General Electric Company; National Lead Corporation; Pacific Mail Company; People Gas Company; Tennessee Coal and Iron Company; United States Leather Company ve United States Rubber Company.<sup>127</sup>

Bugün yukarıda sıralanan işletmelerden sadece bir tanesi koşullara uyum sağlayabilmiş ve ayakta kalabilmeyi başarmıştır. İnsanlar günümüzde halen General Electric'in ürün ve hizmetlerini satın almaya devam etmektedir. Geriye kalan onbir işletme ise bugüne kadar ekonomik varlığını sürdürememiştir. Bunlardan bazıları zaman içerisinde küçülerek daha yenilikçi ve büyük işletmeler tarafından satın alınmış, bazıları ise değişen dünyanın yeni istek ve beklentilerine ayak uyduramayarak yok olmuştur. R.G. Cooper (1993) şöyle söylemektedir : “ *İşletmecilik tarihi, yenilik yapamadığı ve ürün portföyünü güncel ve rekabetçi tutamadığı için daha yenilikçi rakipleri tarafından alt edilen işletmelerle doludur.*” Eğer bir işletme uzun yıllar boyunca ayakta kalmayı planlıyorsa, değişime hazır olmalı ve zamanı geldiğinde değişebilmelidir.<sup>128</sup>

Shell (de Geus 1997) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, büyük ve tanınmış işletmelerin ortalama yaşam süresi 50 yıl iken, diğer işletmelerin ortalama yaşam süresi 12 yıldır. Bununla birlikte bir işletmenin belirtilen tarihlerden çok daha uzun süre yaşayabilmesi de mümkündür. İsveç kökenli Stora bugün 700 yaşında olan bir

<sup>127</sup> Bill Hollins, “Why The Resistance To Long-Term Innovation Management ?”, **International Journal of Innovation Management**, C.4 S.2, 2000 (Özel Sayı), s.136

<sup>128</sup> Bill Hollins, **a.g.e.**, s.136

işletmedir. Ancak ilk kurulduğu günden çok farklıdır. Bakır madenciliği, ormancılık, hidro-elektrik gibi faaliyetlerden kağıt üretimi ve kimyasallara kadar farklı sektörlerde faaliyet göstermiştir. İşletmenin gelecek ile ilgili planları 50 yıllık süreleri kapsamaktadır. Bazı Japon işletmelerinin gelecek 100 yıla ilişkin planları bulunmaktadır. İngiliz otomobil üreticisi McLaren Cars Ltd. 50 yıllık planlar yapmaktadır. Bu noktada ürünlere ilişkin 10-15 yıllık planların yapılabilmesi imkânsız değildir.<sup>129</sup>

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve istedikleri düzeyde büyüebilmeleri için ürün ve süreç yeniliklerini gerçekleştirmeye ihtiyaç duyarlar. CEO'ların büyük bir çoğunluğu, yeniliği, işletmelerinin ayakta kalabilmesi için gerekli bir önkoşul olarak görmektedir.

Farklı endüstrilerde yürütülen bir çalışmanın sonuçlarına göre, anket gerçekleştirilen 700 işletmenin %75'i yeniliğin ve yeniliğin yönetiminin önemini vurgulamıştır.<sup>130</sup> Bu da göstermektedir ki, faaliyet gösterdiği endüstriden bağımsız olarak her türdeki işletme yenilikler yapabilmeli ve uygulayabilmelidir.

Yenilik kelimesinin kökeni Latince "*Innovare*" kelimesine dayanmaktadır. *Innovare*, Latince'de yenileme anlamına gelmektedir. Bu kapsamda bakıldığında, işletme için yenilik, yeni fikirler, yeni çözümler, yeni programlar ve yeni teknolojiler olarak görülebilir.<sup>131</sup>

Yukarıdaki tanımlamaya destek olacak şekilde pekçok yazar yenilik kavramına ilişkin çok çeşitli tanımlamalar yapmıştır.

1968 yılında Zuckerman Komitesi, yeniliği, bir dizi teknik, endüstriyel ve ticari adım olarak ele almıştır. 1969 yılında Marquis yeniliği, "teknolojik değişim" olarak tanımlamış ve Schmoockler'in teknik değişim tanımına gönderme yapmıştır.

<sup>129</sup> Bill Hollins, **a.g.e.**, s.136

<sup>130</sup> Mel Perel, "Corporate Courage: Breaking The Innovation Barriers", **Research Technology Management**, C.45 S.3, Mayıs/Haziran 2002, s.9

<sup>131</sup> Jan Inge Jenssen ve Geir Jorgensen, "How Do Corporate Champions Promote Innovations ?", **International Journal of Innovation Management**, C.8 S.1, Mart 2004, s.63

Schmookler teknik değişimi, işletmenin yeni bir ürün, hizmet geliştirmesi ya da yeni bir yöntem ve girdi kullanması olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda vurgulanması gereken nokta, ilki gerçekteşiren işletmenin yenilikçi olarak algılanmasıdır. Uyarlayan işletmeler yenilikçi değil, taklitçi olarak ifade edilmiştir.<sup>132</sup>

1973 yılında 188 çalışmayı inceleyerek yenilik kavramını tanımlayan bir çalışma yapmıştır. İncelediği çalışmaların ışığı altında yenilik kavramının anlamı ile ilgili aşağıdaki oranları belirlemiştir.<sup>133</sup>

- Yeni bir fikrin uygulanması - % 36
- Yeni bir fikir - % 16
- Yeni bir icadın sunulması - % 14
- Varolan fikirlerden farklı bir fikir - % 14
- Varolan davranış modellerini yıkan yeni bir fikrin sunulması - % 11
- İcat - % 9

1990 yılında Udwardia yeniliği, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin başarıyla yaratılması, geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlamıştır. 1996 yılında CBI/DTI Yenilik Birimi ise yeniliği, yeni fikirlerin etkili, kârlı ve tatminkâr bir şekilde müşterilere sunulması şeklinde tanımlamıştır.<sup>134</sup>

Yukarıdaki tanımlamalardan da görülebildiği üzere yenilik kavramı son 30 yıl içerisinde çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. 1960'lı ve 70'li yıllarda yeniliğin bir süreci ve değişimi ifade ettiği söylenebilir. Hatta bazı yazarlar yeni bir fikrin yaratılmasını yenilik olarak nitelendiriyorlardı. 70'li yıllardan sonra ise yenilik tanımın yeniden ele alındığını ve değiştirildiği görülmektedir.

Güncel tanımlamalara bakıldığında başarı faktörü tanımlara katılmaktadır. Yeniliğin gerçekteşmesi için yeni kavramın başarı ile uygulanması gerektiği gerçegi yeni

<sup>132</sup> Brian S.Cumming, "Innovation Overview and Future Challanges", **European Journal of Innovation Management**, C.1 S.1, 1998, s.21

<sup>133</sup> Brian S.Cumming, **a.g.e.**, s.21

<sup>134</sup> Firdaus E.Udwardia, "Creativity and Innovation in Organizations: Two Models and Managerial Implications", **Technological Forecasting and Social Change**, C.38 S.1, Ağustos 1990, s.65

tanımlarda vurgulanmaktadır. Bu durum, “etkili”, “kârlı”, “değer katan” vb. kavramlarla yenilik tanımlamalarına yansımaktadır.<sup>135</sup> 1990 sonrası tanımlamalara bakıldığında yenilik kavramı, tamamen yeni bir ürün, hizmet ya da süreci ifade ettiği gibi, *işletme için* yeni bir ürün, hizmet ya da süreçte yenilik olarak kabul etmektedir. Bu ifade temel alındığında, yenilik kavramının aşağıdaki unsurlardan birini, birkaçını ya da hepsini kapsadığı söylenebilir:

- İcat – Tamamen yeni bir şeyin yaratılması,
- Geliştirme – Daha önce icat edilmiş olan bir şeyin geliştirilmesi,
- Başka bir yerde geliştirilmiş olan bir yeniliğin açılımı ya da uyarlanması.

Tamamen yeni bir şeyin yaratılması her ne kadar bu üç unsur içerisinde en önemli rolü oynuyor olsa da, icat çok sık rastlanan bir yenilik türü değildir. Bu nedenle ikinci ve üçüncü kategorilerin de gözardı edilmemesi gerekir. Yeniliğe ilişkin eski tanımlamalarda taklitçilik olarak nitelendirilen üçüncü kategorideki yenilik tipinin, günümüz işletmelerinin yenilikçi faaliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturduğu gerçeği unutulmamalıdır.<sup>136</sup>

Teorik çerçeveden bakıldığında yenilik kavramının 1960’lı yılların ortalarından başlayıp günümüze kadar olan tarihi sürecinde izlediği yol Rothwell tarafından incelenmiştir. Rothwell’in beş nesilde incelediği yenilik kavramı evriminin açıklanması ile kavramın hangi süreçlerden geçerek bugünkü tanımına kavuştuğunu görmek mümkün olacaktır.

Basit doğrusal süreçlerden, sistem entegrasyonu ve sürekli yenilik kavramına uzanan yenilik nesillerini Tablo 13’te görmek mümkündür.<sup>137</sup>

<sup>135</sup> Brian S.Cumming, **a.g.e.**, s.22

<sup>136</sup> Lee Zhuang, David Williamson ve Mike Carter, “Innovate Or Liquidate: Are All Organizations Convinced ? A Two-Phased Study Into The Innovation Process”, **Management Decision**, C.37 S.1, 1999, s.57

<sup>137</sup> Jarunee Wonglimpiyarat, “The Use of Strategies In Managing Technological Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, C.7 S.3, 2004, s.230



Tablo 13. Rothwell'in Yenilik Modellerine İlişkin Beş Nesli

| Nesil                 | Temel Özellikler   |
|-----------------------|--|
| <b>Birinci Nesil</b>  | <i>Teknoloji itimli:</i> Basit doğrusal aşamalı süreç  |
| <b>İkinci Nesil</b>   | <i>Çekim ihtiyacı:</i> Basit doğrusal aşamalı süreç  |
| <b>Üçüncü Nesil</b>   | <i>Eşleştirme modeli:</i> Farklı unsurlar arasındaki etkileşimin ve geribildirim ilişkisinin görülmesi.                              |
| <b>Dördüncü Nesil</b> | <i>Bütünleşik model:</i> Örgütte yukarı doğru tedarikçilerle, aşağı doğru aktif ve talep eden müşterilerle bütünleşmenin sağlanması. |
| <b>Beşinci Nesil</b>  | <i>Sistem bütünleşme ve yaygın ağ modeli :</i> Esnek ve özelleştirilmiş tepkiler. Sürekli yenilik.                                   |

**Kaynak :** Jarunee Wonglimpiyarat, s.230, 2004

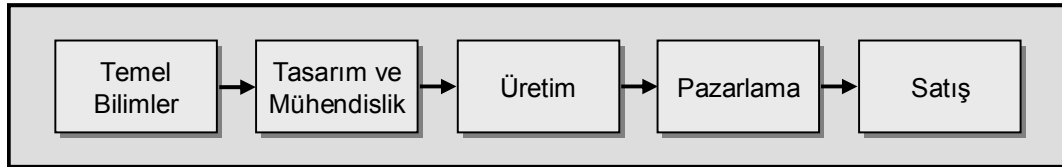
Tablo 13’de incelenen Rothwell’in yenilik modellerine ilişkin beş neslinin daha detaylı olarak açıklanması yararlı olacaktır.

1960’lı yılların ikinci yarısına kadar olan dönemdeki yenilik modeli, birinci nesil yenilik modeli olarak da bilinmektedir. İkinci Dünya Savaşı’nı izleyen yaklaşık 20 yıl boyunca gelişmiş piyasa ekonomileri özellikle hızlı sektörel genişleme sayesinde yaşanan ekonomik büyümelerden önemli ölçüde yararlanmışlardır. Özellikle yeni teknolojik fırsatlar üzerine kurulu yeni endüstrilerin bu dönemde ortaya çıktığı görülmektedir. Yarı iletken, ilaç, bilişim, sentetik ve kompozit malzemelerin içinde bulunduğu sektörler bu dönemde ortaya çıkmaya başlamıştır. Ayrıca varolan sektörlerin teknoloji destekli olarak yenilenmesi de bu döneme rastlamaktadır. Bu sektörler için örnek olarak, çelik ve tekstil üretimi verilebilir. Aynı dönemde zirai üretimde de verimlilik ve kalite artışı için teknoloji kullanımı yoğunlaşmıştır.<sup>138</sup> Şekil 11’de görülen teknoloji itimli (birinci nesil) yenilik modeline göre örgüt içerisindeki Ar-Ge yatırımları arttıkça, ortaya daha fazla sayıda başarılı yeni ürünler ve hizmetler çıkacaktır.

<sup>138</sup> Roy Rothwell, “Towards The Fifth-Generation Innovation Process”, **International Marketing Review**, C.11 S.1, 1994, s.7

Teknoloji itimli yenilik modeli, bilimsel bir keşiften yola çıkan, işletme içerisindeki teknolojik gelişim ve üretim faaliyetlerine ilişkin araştırmaları kapsayan ve pazara yeni bir ürünün sunulması ile neticelenen doğrusal bir modeldir.

Şekil 11. Teknoloji İtimli (Birinci Nesil) Yenilik Modeli

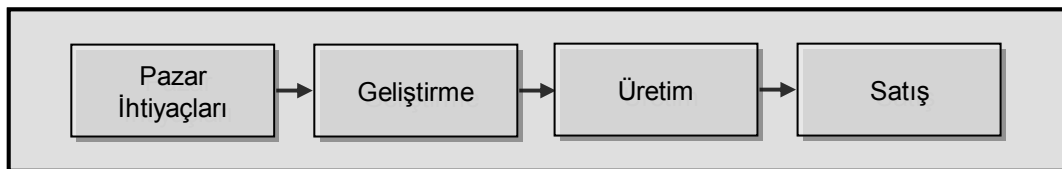


**Kaynak :** Rothwell, s.8, 1994

1960'ların ikinci yarısında yenilik süreçlerine ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalar, belirgin şekilde yenilik süreçlerinde pazar koşullarının oynadığı role daha da fazla vurguda bulunuyordu. Bu vurgu, ihtiyaç ya da pazar çekimli ikinci nesil yenilik modelinin doğmasına neden olmuştur. Bu modele göre yenilikler, algılanan, zaman zaman da açık ve net bir şekilde ifade edilen müşteri beklentilerine göre gerçekleşiyordu.

Pazar çekimli yenilik modeli Şekil 12'de görülebilmektedir.

Şekil 12. Pazar Çekimli Yenilik Modeli



**Kaynak:** Rothwell, s.9, 1994

1970'li yıllarda gerçekleştirilen bir dizi ayrıntılı ve sistematik çalışma, doğrusal teknoloji itimli ve ihtiyaç çekimli yenilik modellerinin fazlaca basit olarak ele alındığını iddia etmiştir. Üçüncü nesil olarak kabul edilen bu modele göre, teknoloji itimli ve ihtiyaç çekimli yenilik modelleri, bilim, teknoloji ve pazarları eşleştiren daha genel bir sürecin uç noktadaki ve daha yüzeysel örnekleridir. Eşleştirme modeli olarak da bilinen üçüncü nesil yenilik modeli, yeniliği şu şekilde açıklamaktadır :

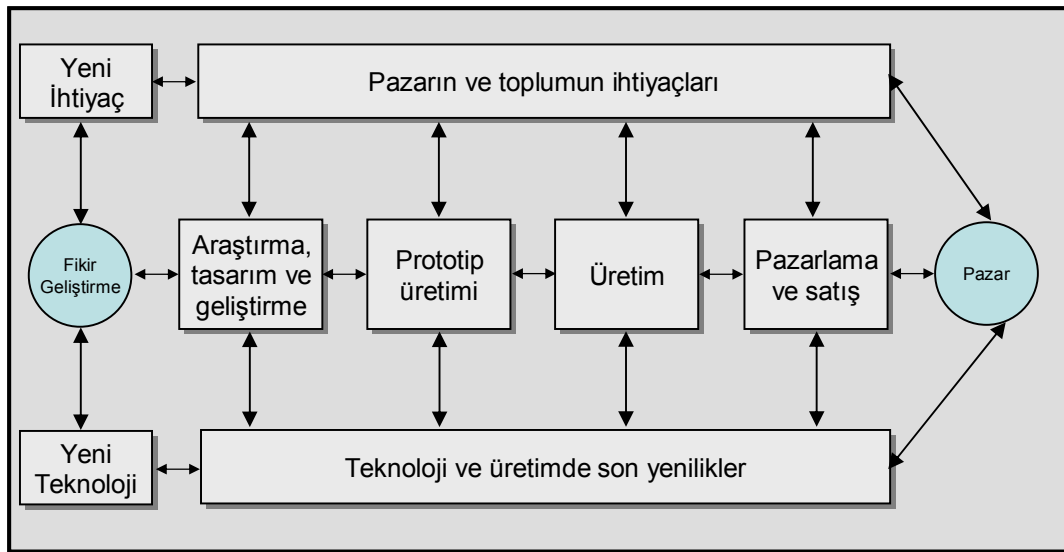
“ ... her zaman sürekli olmayan, mantıksal sıraya sahip, fonksiyonel olarak ayrı ancak etkileşimli ve karşılıklı bağımlı bir dizi aşamaya bölünebilen süreçlerdir. Yenilik

süreci, karmaşık bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. Bu iletişim ağı örgütün hem içi hem de dışı ile ilgilidir. Bir taraftan örgütün iç fonksiyonlarını birleştirirken, diğer yandan da işletmeyi daha geniş bir bilimsel ve teknolojik çevrelerle ve pazarlarla birleştirmektedir. Diğer bir deyişle yenilik süreci, yenilikçi bir işletmenin bünyesinde teknolojik yetenekler ve pazar ihtiyaçlarının karşılıklı etkileşimidir.”

Her ne kadar eşleştirme modeli tam anlamıyla doğrusal değilse de ve geribildirim döngülerine sahip olmasa da, aşamalı bir süreç modelidir. Eşleştirme modeli, süreç içerisindeki farklı fonksiyonel aşamalar arasında etkileşim ve koordinasyonu da içermektedir.<sup>139</sup>

Şekil 13’te görülen üçüncü nesil yenilik modeli, 1980’li yılların ortalarına kadar batılı işletmelerin pek çoğu tarafından geçerli bir uygulama olarak kullanılmıştır.

Şekil 13. Eşleştirme Modeli



**Kaynak:** Rothwell, s.10, 1994

1980’li yılların başındaki dönem, işletmelerin öz yeteneklerine ve öz teknolojilerine odaklandıkları, ekonomik kalkınmanın hız kazandığı bir dönemdi. Yeni nesil bilgi teknolojileri destekli üretim ekipmanlarının geliştirilmesiyle birlikte üretim stratejilerine odaklanılmaya başlandı.

<sup>139</sup> Roy Rothwell, “Development Towards the Fifth Generation Model of Innovation”, **Technology Analysis & Strategic Management**, C.1 S.4, 1992, s.73

Bu dönemde sadece büyük işletmeler değil, küçük ve yenilikçi işletmeler de dış yenilik ağlarından yararlanma yoluna gitmeye başladılar. Kısalan ürün yaşam çevrimleri, rekabet üstünlüğüne sahip işletmelerin, zaman temelli stratejilere uyum sağlayabilmeleri için ürün geliştirme hızının ne kadar önemli olduğunu işaret ediyordu. Bu dönemin önemli özelliklerinden biri de, dünya pazarında Japon işletmelerinin artan rekabet gücünün batılı ülkeler tarafından görülmeye başlanmasıydı.<sup>140</sup>

1980'li yıllardaki Japon işletmelerinin yeni ürün geliştirme süreçlerine ilişkin sistematik gözlemler incelendiğinde, ilk defa gerçek anlamda paralel yenilik süreç modelleri göze çarpmıştır. Dördüncü nesil bütünleşik yenilik süreci, sadece fonksiyonlararası bütünleşme ile değil, diğer işletmelerle de hem yatay, hem de dikey bütünleşme ile de karakterize edilmektedir. Bu, tedarikçiler ve müşterilerle yakın ilişkiler kurulması ve diğer işletmelerle stratejik işbirlikleri yaratılması anlamına gelmektedir. Ayrıca kurulabilecek araştırma ve geliştirme konsorsiyumları da bu kapsamda ele alınabilir.<sup>141</sup>

Yukarı ifade edilen araştırma ve geliştirme konsorsiyumlarının kurulmasında Avrupa ve Japonya'da hükümet önemli inisiyatif sahibi iken, ABD'de sözkonusu inisiyatif özel sektör işletmelerindedir.

Sistem bütünleşme ve yaygın ağ modeli olarak da bilinen beşinci nesil yenilik süreci modeli, bütünleşik modelin ideal bir şekilde geliştirilmiş şeklidir. Tam anlamıyla bütünleşik paralel gelişimi ifade etmektedir. Burada anlatılmak istenen, değerli müşterilerle kuvvetli bağlantıların kurulması, önemli tedarikçilerle stratejik bütünleşmenin sağlanması, uygun stratejik işbirliklerinin kurulması, kurumsal esnekliğin ve geliştirme hızının vurgulanması, son olarak da kalite ve diğer fiyat dışı özelliklere yönelmesidir.

Sistem bütünleşme ve yaygın ağ modelinin en önemli özelliklerinden biri elektronik yeniliklerden yararlanmasıdır. Tasarımda, ürün geliştirmede ve üretimde hız ve esneklik için bilgisayar destekli tasarım – bilgisayar destekli üretim sistemlerinden yararlanılması, tedarikçilerle ortak CAD (Computer Aided Design) sistemlerinin

<sup>140</sup> Roy Rothwell, **Towards the Fifth-Generation...**,1994, s.11

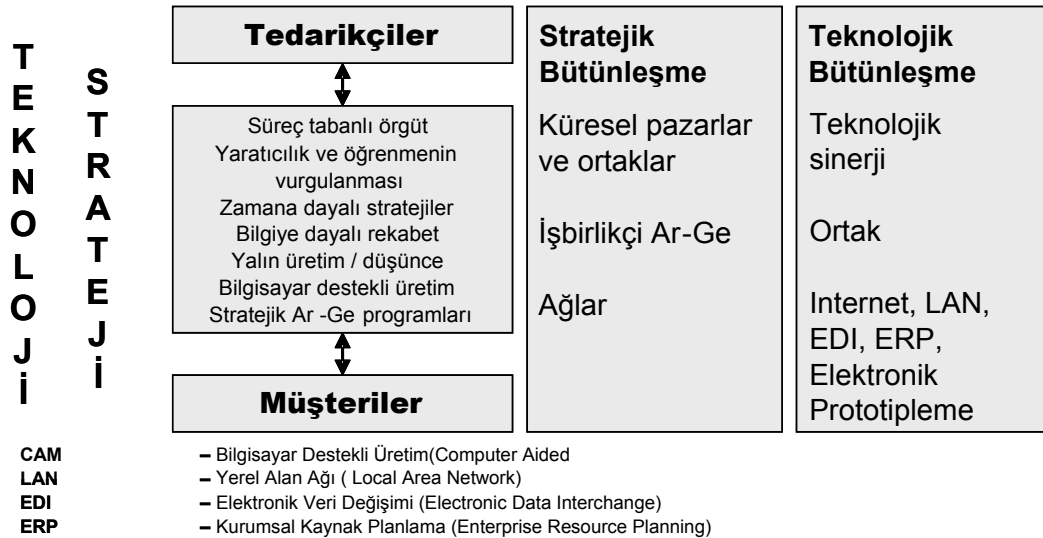
<sup>141</sup> Roy Rothwell, **Developments Toward...**, 1992, s.74

kullanılması, yeni ürün tasarımında fiziksel prototiplerin yerini simülasyon modellemenin alması ve tasarımı destekleyecek uzman sistemlerin kullanımı sözkonusu elektronik yenilikler arasında sayılabilir.<sup>142</sup>

Beşinci nesil yenilik modelinin temelinde yatan noktalardan biri işletmelerin yenilik faaliyetlerinde sistemlerin ve ağların bütünleşmesini sağlayacak stratejik yönetim, örgütsel ve teknolojik faktörler üzerine odaklanmasıdır. Vurgulanması gereken diğer önemli nokta strateji ve teknoloji bütünleşmesinin kapsamıdır.<sup>143</sup>

Şekil 14’te beşinci nesil yenilik modelinin temel özellikleri incelenmektedir.

Şekil 14. Beşinci Nesil Yenilik Modeli’nin Özellikleri



**Kaynak :** Mark Dodgson, David M.Gann ve Ammon J.Salter, s.56, 2002

Yenilik sürecinin dinamik doğası gereği, yeniliğin yönetilmesi son derece önemli ve zor bir görevdir. 2000’li yıllarda yeniliğe ilişkin konuların kurumsal stratejilerle bağdaştırılması kaçınılmazdır.

## 1.2. Yenilik Kaynakları

Peter F.Drucker “Innovation and Entrepreneurship” adlı kitabında, yenilikçi fırsatların kaynaklarını yedi başlık altında incelemektedir. Sözkonusu çalışmasında Drucker, yedi kaynağın sıralamasının keyfi bir sıralama olmadığını açıkça ifade

<sup>142</sup> Roy Rothwell, a.g.e, s.74

<sup>143</sup> Mark Dodgson, David M.Gann ve Ammon J.Salter, “The Intensification of Innovation”, **International Journal of Innovation Management**, C.6 S.1, 2002, s.55

etmektedir. Drucker'a göre yeniliğin kaynakları "güvenilirlik ve kestirilebilirlik derecelerine göre" yukarıdan aşağıya doğru dizilmişlerdir.<sup>144</sup> Drucker'a göre yenilik kaynaklarından ilk dördü işletmenin kendi içinde veya kendi pazar kesiminde bulunmaktadır. Geriye kalan üç yenilik kaynağı ise, işletmenin kendi bünyesinin dışındadır. Tablo 14'te Drucker'a göre yenilikçiğin yedi kaynağı görülmektedir.

Tablo 14. Peter F.Drucker'a Göre Yenilikçiliğin Yedi Kaynağı

| İÇSEL YENİLİK KAYNAKLARI                     | DIŞSAL YENİLİK KAYNAKLARI |
|--|---------------------------|
| Beklenmeyen Gelişmeler                       | Demografik Değişimler     |
| Uyumsuzluk Durumları                         | Algısal Değişimler        |
| Süreç Gereklilikleri                         | Yeni Bilgi                |
| Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler |                           |

Yukarıda ifade edilen içsel ve dışsal yenilik kaynaklarının ayrı ayrı incelenmesi, sözkonusu kaynakların daha iyi anlaşılabilmesi için yararlı olacaktır.

### 1.2.1. İçsel Yenilik Kaynakları

İçsel yenilik kaynakları işletmenin kendi içerisinde veya faaliyet gösterdiği pazar bölümünde karşısına çıkabilecek yenilik kaynaklarıdır. Drucker, içsel yenilik kaynaklarını dört başlık altında ele almaktadır.

#### 1.2.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

Beklenmeyen gelişmeler, ilk, en kolay ve en basit yenilik kaynağıdır. 1930'lu yılların başında IBM, ilk modern muhasebe makinesini bankalarda kullanılmak üzere geliştirmişti. Ancak 1933 yılının bankaları yeni donanım satın almıyorlardı. IBM'in kurucusu ve uzun dönem CEO'luğunu yürüten Thomas Watson'un anlatmış olduklarına göre işletmeyi kurtaran, beklenmeyen bir başarının elde edilmiş olması idi. New York Halk Kütüphanesi bir makine satın almak istiyordu. Bankaların aksine, o dönemin kütüphaneleri ciddi kaynaklara sahiplerdi. Bu sayede Watson o güne kadar satılamayan

<sup>144</sup> Alan Barker, Çev.Ahmet Kardam, **Yenilikçiliğin Simyası**, (BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, MESS Yayın No: 391, İstanbul, 2001, s.24)

makinesini yuzden fazla kutuphaneye satmayı basarmıstı. Ardından 15 yıl sonra, herkes bilgisayarların yalnızca bilimsel çalışmalarda kullanılan makineler olduğuna inanırken, işletmeler bordrolarını düzenlemek için Watson'un makinelerine ilgi göstermeye başladılar. Bunun üzerine IBM üretmiş olduğu makineleri işletmelerin ihtiyaçlarına da cevap verecek şekilde yeniden tasarladı ve ardından beş yıl içerisinde bilgisayar endüstrisindeki liderliğini ilan etti.<sup>145</sup>

Yukarıdaki örnekte de ifade edildiği üzere, beklenmeyen gelişmeler, beklenmedik başarı ve başarısızlık şeklinde ortaya çıkarlar. Bu beklenmeyen başarı ya da başarısızlık, eşsiz bir fırsatın habercisi olabilir. Önemli olan bu belirtilerin iyi tanımlanması ve elde edilebilecek fırsatların önceden görülmesidir. Beklenmeyen başarı, başarılı yenilikler için oldukça zengin fırsatlar sunan bir oluşumdur. Yenilik fırsatlarının daha az riskli ve işleminin daha kolay olduğu bu beklenmedik başarı durumu, çoğu zaman yöneticiler tarafından ihmal edilebilir. Hatta bazen reddedildiği de olabilir. Çünkü böyle bir başarı, bir bakıma yöneticilerin aldıkları kararlara bir meydan okuma anlamına gelmektedir ve yöneticiler bundan hoşlanmamaktadır.

Ancak beklenmeyen başarıların işletmeler için akıl almaz fırsatlar barındırabileceği asla akıldan çıkarılmamalıdır. Örneğin, fermuarın giyim sanayinde bir yenilik olması tamamen beklenmeyen bir başarının eseridir. Çünkü, fermuar aslında limandaki hububat gibi ağır şeylerin bulunduğu balyaların ağzının kapatılması için icat edilmişti. Elbiselerde kullanılması o dönem kimsenin aklına gelmemiştir.

Benzer şekilde, beklenmeyen başarısızlıklar da işletmeler için fırsatlar yaratabilir. İşletmeler her ne kadar başarısızlıktan hoşlanmasalar da, bu başarısızlıklar daha sonraki dönemlerde elde edilebilecek başarıların en önemli kaynağı haline gelebilirler. Özellikle küçük işletmeler sahip oldukları esnek yapıları sayesinde, beklenmedik başarı ya da başarısızlıkları fırsatlara çevirme konusunda daha yetkin davranabilmektedirler. Beklenmedik gelişmeler sadece işletme içinde değil, işletmenin dışında, ancak sektörün içerisinde de meydana gelebilir. Girişimciler ve şirketçi girişimciler bunları dikkatli bir

---

<sup>145</sup> Peter F. Drucker, "The Discipline of Innovation", **Harvard Business Review: The Innovative Enterprise**, Ağustos 2002, s.96

şekilde izleyip, fırsat alanlarına dönüştürebilirler.<sup>146</sup> Benzer şekilde ülkemizde de sık sık karşılaştığımız krizlerde işletmeler için yenilik ve büyüme fırsatları sunabilmektedir. Girişimci ve yenilikçi stratejiler geliştirebilen işletmeler için bu krizler de fırsat alanlarına dönüşebilmektedir.

### 1.2.1.2. Uyumsuzluk Durumları

Uyumsuzluk durumu, olan ile olması beklenen durum arasındaki farkı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle karşılaşılan durum ile bireylerin olmasını beklediği durum arasındaki farktır. Meydana gelen bu fark, herkes tarafından anlaşılabilir. Hatta genellikle farkına bile varılmayabilir. Uyumsuzluk durumları da önemli yenilik kaynaklarıdır. Söz konusu fark bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da yenilik yapmak için bir fırsat olacaktır. Uyumsuzluk durumlarının zorlukla fark edilmelerinin hatta bazen hiç fark edilememelerinin nedeni, yöneticilere sunulan raporlarda bulunmamalarıdır. Uyumsuzluk durumları genellikle nicel değil, nitel özellik taşımaktadır.

Beklenmeyen gelişmelerde olduğu gibi, başarı veya başarısızlık durumlarında uyumsuzluklar esasen değişim belirtileridir. Söz konusu değişimler gerçekleşmiş ya da gerçekleşmesi beklenen değişimlerdir. Her ne kadar uyumsuzluk durumları bireylerin dikkatlerinden kaçıyor olsa da, genellikle endüstri içerisindeki ilgili bireylerin dikkat etmeleri durumunda fark edebilecekleri kadar açık durumdadırlar.

Uyumsuzluk durumlarına ilişkin olarak aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapılabilmesi mümkündür.<sup>147</sup>

- Belli bir endüstrinin ekonomik gerçekleri arasındaki uyumsuzluklar,
- Belli bir endüstriye ait gerçek durum ile algılanan durum arasındaki farklılıklar,
- Belli bir endüstrinin çabaları ile müşterilerinin değerleri ve beklentileri arasında görülen uyumsuzluklar,

<sup>146</sup> Rıfat İraz, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, (Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, ss.93-94)

<sup>147</sup> Peter F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, (Butterworth-Heinemann, Oxford, İngiltere, 2001, s.51)



- Bir sürecin ritmi ve/veya mantığı içerisinde izlenebilen uyumsuzluklar.

Yukarıda sıralanan uyumsuzluklar, görülebildikleri takdirde işletmeler için önemli birer yenilik kaynağı olabilmektedir. Önemli olan uyumsuzluk durumunun doğru zamanda görülmesi ve gerekli stratejilerin uygulanması ile uyumsuzluk durumundan yararlanılarak yeniliklerin ortaya konulabilmesidir.

### 1.2.1.3. Süreç Gereklilikleri

Yenilik fırsatları sunan kaynaklardan bir diğeri de, süreçlerin ortaya çıkarabileceği gereksinimlerdir. Kullanılmakta olan süreç yeni bir takım ihtiyaçlara cevap vermiyor ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa, bu beraberinde yeniliği getirecektir. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır.

Süreç gereklilikleri ile önceden var olan bir süreç daha iyi bir hale getirilebilir, süreçte zayıf olan bağlantılar güçlendirilebilir ve yeni bilgiler çerçevesinde eski süreç yeniden tasarlanabilir. Süreç gerekliliklerine temel olan yeniliklerde, örgüt içerisindeki herkes daima ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır.<sup>148</sup>

Süreç yeniliklerinin gerçekleştirilmesi için süreç içerisinde bir problemin gözlenmesi beklenmemelidir. Bir problem sözkonusu olmasa da, sürecin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasına yönelik yenilikçi fikirler takip edilmelidir.

### 1.2.1.4. Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler

Endüstri yapısındaki bir değişim, sektör dışındakilere oldukça açık ve tahmin edilebilir eşsiz fırsatlar sunar. Fakat sektörün içindekiler bu değişimleri tehdit olarak algılayabilirler. Yenilik fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişim veya büyüme dönemleri, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişimler ve teknolojik değişimler yenilik için büyük fırsatları ortaya çıkarabilirler. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler,

---

<sup>148</sup> Rıfat İraz, a.g.e, s.95

daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen veya gözardı edilen çeşitli boşlukları yeniliklere giderek değerlendirebilirler.

Endüstri ve pazarlar çok az sayıdaki üreticinin hakimiyeti altındaysa, özellikle endüstri yapısındaki değişimlerden yararlanan yenilikler etkin olur. Uzun yıllar boyunca tehdit edilmeyen ve başarılı olan bu büyük ve güçlü üretici ve satıcılar büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimine girerler. Önce sektöre yeni girenleri önemsemezler ve onları amatör olarak görürler. Ancak yeni gelenler pazarlarının büyük bölümünü ellerine geçirdiklerinde, karşılık vermek için hareket yeteneklerinin azaldığını görürler. Zaten büyüklüklerinden kaynaklanan katı örgüt yapıları, değişimlere derhal karşılık verebilecek esneklikten yoksundur.<sup>149</sup>

Yukarıda ifade edilen duruma ek olarak on yıl veya daha kısa bir süre içerisinde sektörel büyüme oranı %40 dolaylarında ise bu sektörde hızlı bir büyüme yaşandığı söylenebilir. Bu noktada sektörde yapısal değişimler gözlenmesi mümkündür. O an itibariyle sahip olduklarını korumaya odaklanan işletmeler, pazara yeni giriş yapan işletmelerin rekabetçi tehditlerine karşılık vermeme eğilimine gireceklerdir. Yeni fırsatlar genellikle sektörün pazara yaklaşımı ile uyum içerisinde olmamaktadır. Bu nedenle yenilikçi ve girişimci işletmelerin uzun bir dönem için pazarda yalnız kalma olasılıkları bulunmaktadır.<sup>150</sup>

### 1.2.2. Dışsal Yenilik Kaynakları

Aşağıda açıklanacak olan olası yenilik kaynakları işletmenin kendisinin ve faaliyet gösterdiği endüstriden bağımsız olarak karşılaşılabileceği yenilik kaynaklarıdır. Demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi yaratımı, dışsal yenilik kaynakları arasında sayılabilir. Bu değişimler, sosyal, felsefi, politik ve entelektüel çevrelerde meydana gelebilmektedir.

<sup>149</sup> Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, (Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara, 2002, s.52)

<sup>150</sup> Peter F.Drucker, **a.g.e**, s.98, 2002

### 1.2.2.1. Demografik Değişimler

Dışsal değişimlerin tamamının içerisinde demografik değişimler (nüfus, yaş profili, işsizlik, eğitim durumu, gelir vb.) en belirgin ve açık olan değişimlerdir. Ayrıca demografik değişimlerin sonuçları da büyük ölçüde tahmin edilebilmektedir.

Demografik değişimlere ilişkin döngüsel zamanlar da bilinebilmektedir. Örneğin 2030 yılında gelişmiş bir ülkede emekli olacak bireylerin, bugün işgücüne dahil oldukları söylenebilir. Benzer şekilde bugün yirmili yaşlarının başında ya da ortalarında olan bireylerin eğitim süreçleri, büyük ölçüde bu kişilerin önümüzdeki kırk yıl için kariyer basamaklarını belirleyecektir.<sup>151</sup>

Demografik değişimler, hangi ürün/hizmetin satın alınacağı, kim tarafından satın alınacağı, nasıl ve hangi ölçekte satın alınacağı konusunda önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle demografik değişimlerin son derece önemli olduğunu söylemek mümkün olacaktır.<sup>152</sup> Günümüzde başarılı iş adamları, ekonomistler ve politikacılar nüfus eğilimlerini, nüfus hareketlerini ve dinamiklerini dikkatle takip etmektedirler. Bununla birlikte günlük alınan kararlarda demografik değişimler çok da önemli bir yere sahip değildir. Demografik değişimler uzun vadede değişiklik gösteren değişimlerdir.

### 1.2.2.2. Algısal Değişimler

Eylemler ve inançlar bireyin dünyayı algılamasına bağlıdır. 1980'lerin sonunda iyi ve kötü beslenmeyle ilgili insanların genel algılamalarının gıda ürünleri talebini önemli değiştirmiştir. Kırmızı et, ağır soslar, ağır likörler ve yüksek kolesterolü ürünler kötü olarak algılanırken, tavuk, balık, yoğurt, yağsız donmuş gıdalar ve kafeinsiz kahve büyük oranda talep görmüştür. Sonuç olarak bu algılama değişiklikleri yeni zenginleri ortaya çıkarmıştır.<sup>153</sup>

Bir toplumun genel kabulleri, tutumları ve inançları değişmeye başladığında yenilik fırsatları da ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde müzik, spor ve televizyonun insanların algılamaları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bunlar insanların yaşam tarzını

<sup>151</sup> Peter F. Drucker, **a.g.e.**, s.80

<sup>152</sup> Peter F. Drucker, **a.g.e.**, s.81

<sup>153</sup> Ufuk Durna, **a.g.e.**, s. 57

köklü bir şekilde değiştirmektedir. İşletmelerin tutundurma faaliyetlerinde ve reklamlarında bu eğilimlerden yararlanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir.<sup>154</sup>

Algı değişikliği olguları değiştirmez. Onların anlamlarını son derece hızlı bir şekilde değiştirir. Bilgisayarın bir tehdit ve sadece büyük işletmelerin kullandığı bir makine olmaktan çıkıp, insanların vergilerini hesaplamak için kullandıkları bir makine haline gelmesi için birkaç yıllık bir süre yeterli olmuştur. Böyle bir değişikliği dayatan şeyin ekonomi olması şart değildir. Aslında ekonomi ile hiçbir bağlantısı olmadığı da söylenebilir. İnsanların bardağın yarısını dolu mu, yoksa boş mu gördüklerini belirleyen şey, olgular değil, ruh halidir ve ruh halindeki bir değişiklik de, çoğu zaman durumun sayılarla ifade edilmesine direnir. Bu durum somut bir durumdur. Tanımlanabilir ve test edilebilir. Ayrıca yenilik fırsatı olarak da kullanılabilir.<sup>155</sup>

Yöneticiler ve işletmeciler yeniliğe dayanan algılamının gücünü kabul ederler. Fakat pratik olmadığı gerekçesiyle ondan uzak durma eğilimindedirler. Dünyaya farklı açılardan bakan yenilikçiler, başkalarının göremediklerini görürler. Bu bakış açısı, yenilikçiyi öğrenebilen, kendisini geliştirebilen ve farklılaştırabilen bir girişimci olarak resmeder.<sup>156</sup> Yenilikçi ve girişimci nitelikleri kazanan bireyler, karşılıklarına çıkan fırsatları ve tehditleri diğer bireylerden daha hızlı algırlar. Ayrıca bu fırsatlardan ve tehditlerden nasıl yararlanabileceğine, hangi stratejilere yöneleceğine daha hızlı karar verebilirler.

### 1.2.2.3. Yeni Bilgi

Dışsal yenilik kaynaklarının üçüncüsü ve sonuncusu yeni bilgidir. Bilgiye dayalı yenilik yapma becerisi girişimciliğin ve şirketçi girişimciliğin en temel unsurlarından bir tanesidir. İşletmenin tanınırlığının sağlanması, kârlılık, bilgiye dayalı yenilik ile doğrudan ilişkilidir. Herhangi bir ortamda bireyler yenilik dediğinde esasında büyük ölçüde bu tür yenilikten bahsetmektedirler. Tarihe bakıldığında da tarih yazan yeniliklerin kökeninde genellikle bilgiye dayalı yeniliklerin yattığı söylenebilir. İfade

<sup>154</sup> Ufuk Durna, **a.g.e.**, s. 57

<sup>155</sup> Peter F. Drucker, **Harvard Business Review Yenilikçilik** içerisinde **Yenilikçilik Disiplini** isimli makale, (Çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, 2003, s.129)

<sup>156</sup> Ufuk Durna, **a.g.e.**, s. 58

edilen bilgi her zaman bilimsel ve teknik bilgi olmak durumunda değildir. Bilgiye dayalı sosyal yenilik eşdeğer hatta daha büyük bir etkiye sahiptir.

Bilgiye dayalı yenilikler diğer bütün yeniliklerden farklı bir doğaya sahiptir. Zaman açılımı, başarısızlık oranı, tahmin edilebilirlik ve girişimciye yüklediği sorumluluklar gibi temel bir takım kriterlerde bilgiye dayalı yenilikler farklılık göstermektedir.

Bilgiye dayalı yenilikler bazı ayırt edici özelliklere sahiptir. Bunlardan ilki, bilgiye dayalı yeniliklerin daha uzun yaşam çevrimlerine sahip olmasıdır. Bilginin ortaya çıkışı ile teknolojik uygulamasının sunumu arasında geçen zaman oldukça uzundur. Teknolojik uygulamanın ardından, yeni teknolojinin ürünlere, süreçlere veya hizmetlere dönüştürülmesi de ayrı ve geniş bir zaman dilimine ihtiyaç duyacaktır.

Tasarladığı motora ismini de veren Rudolph Diesel, motorunu 1897 yılında tasarlamıştır. O yıllarda herkes bu motorun büyük bir yenilik olduğunu ileri sürmüştür. Ancak tasarlanan motor uzun yıllar boyunca çok az uygulamada kullanılmıştır. 1935 yılında ABD'den Charles Kettering, Diesel'in motorunu yeniden tasarlamış ve gemilerde, lokomotiflerde, kamyonlarda, otobüslerde ve otomobillerde kullanımını olanaklı kılmıştır.<sup>157</sup>

Bilgiye dayalı yeniliklerin ayırt edici bir diğer özelliği de, bilgiye dayanan yeniliğin sosyal, ekonomik ve bilimsel bazı faktörlerin analizini gerektirmesidir. Analiz girişimciye, gözden kaçan faktörleri bulabilmesi için şu anda uygun olmayan faktörleri belirleme ve uygulanabilir olmaması durumunda yeniliği erteleyebilme olanağı vermektedir. Örnek vermek gerekirse, ilk yolcu jet uçağını İngilizler düşünmüş, tasarımını yapmış ve üretmişlerdir. Ancak bir İngiliz işletmesi olan De Havilland, gerekli analizleri yapmadığı için iki anahtar konuyu gözden kaçırmıştır. Öncelikle yükü büyüklüğün doğru olması gereken oranıyla ilgili bir hata yapmışlardır. İkinci hataları ise böyle büyük bir uçağın alımının nasıl finanse edileceğiyle ilgili olmuştur. De Havilland'ın analiz yapma konusundaki başarısızlığının bir sonucu olarak iki ABD işletmesi Boeing ve McDonnell Douglas jet uçaklarına sahip olmuşlardır. Bu örnek analizlerin ne kadar önemli olduğunu işaret etmektedir.<sup>158</sup>

<sup>157</sup> Peter F. Drucker, *a.g.e.*, ss.98-99

<sup>158</sup> Ufuk Durna, *a.g.e.*, ss.62-63

Bilgiye dayalı yeniliği diğer yeniliklerden ayırt eden diğer bir önemli özellik ise bilgiye dayalı yeniliklerin farklı bilgi tiplerinden meydana gelen tek faktöre bağlı olmasıdır. Sözü edilen bilgi tiplerinin tamamının bilimsel ya da teknolojik olması gibi bir durum sözkonusu değildir. Farklı bilgi tiplerinin bir araya gelmesi ile ilgili olarak Wright Kardeşler'in uçağı örnek gösterilebilir. Wright Kardeşler'in uçağı iki farklı bilgi köküne dayanıyordu. Birincisi Karl Benz ve Gottfried Daimler tarafından otomobillerde kullanılmak üzere 1880'li yılların ortalarında geliştirilen benzinli motor, diğeri ise matematiksel bilgi olarak kabul edilebilecek aerodinamik bilgisidir. Her iki bilgi de birbirinden bağımsız olarak geliştirilmiştir. Uçağın üretiminin mümkün olması ise ancak bu iki bilginin bir araya gelmesi ile mümkün olmuştur.<sup>159</sup>

Yenilik kaynakları hakkında ayrıntılı bilgiyi verdikten sonra yenilik sürecinden bahsetmek yararlı olacaktır. Yenilik faaliyetleri pekçok işletme tarafından geçici ve moda yönetim uygulamaları arasında görülmektedir. Ancak yenilik, işletmenin kültürü içerisinde yerleştirmesi ve faaliyetlerinin doğal bir parçası haline getirilmesi gereken bir konudur. Bunun da ötesinde tek bir faaliyeti değil, bir süreci ifade etmektedir.

### 1.3. Yenilik Süreci

Yenilik süreci de kendi içerisinde farklı alt aşamalara sahiptir. Yenilik sürecine ait aşamalar çeşitli yazarlar tarafından farklı aşamalar şeklinde ele alınmıştır. Çalışmamızda yenilik süreci 5 aşamada ele alınacaktır. Bu aşamaları ;

- Strateji Geliştirme
- Yenilik Fikrinin Geliştirilmesi
- Değerlendirme
- Uygulama
- Ticarileştirme

şeklinde sıralamamız mümkündür. Strateji geliştirme faaliyeti ile başlayıp, yeniliğin ticarileştirilmesine kadar olan süreci daha detaylı olarak incelemek yararlı olacaktır.

---

<sup>159</sup> Peter F.Drucker, a.g.e, ss.102-103

### 1.3.1. Strateji Geliştirme

Yenilik sürecinin ilk adımı başarı kriterlerinin belirlenmesidir. Burada vurgulanmak istenen, örgüte ait hedeflerin ve becerilerin yazılı olarak ifade edilmesidir.

Başarı kriterlerinin desteklenmesi için, örgüt içerisindeki farklı birimleri temsil eden bireylerden oluşan çapraz fonksiyonel bir ekibin kurulması gereklidir. Ekibe dahil edilecek bireyler mümkün olduğunca yeni ürün hattına yakın çalışacak bireylerden seçilmelidir. Kurulan ekip, ideal ürün yapısının bütün karakteristikleri netleştirilinceye kadar biraraya gelmelidir. Ayrıca bu aşamada ekibin cevaplama gereken bazı sorular da mevcuttur. Ekibin aşağıdaki gibi pek çok soruya vermiş olduğu cevaplar şirketi girişimin başarısını etkileyecektir<sup>160</sup> :

- Pazarın büyüklüğü ne olacak ?
- Yatırımın kârlılık oranı ne olacak ?
- Yeni ürün veya hizmetin geliştirilmesi için gerekli zaman ve kaynaklar nelerdir ?
- Hedef kitlenin özellikleri nelerdir ? Satılması planlanan miktar nedir ? Satış kanalları neler olacaktır ?

Strateji geliştirme aşamasında üzerinde düşünülmesi gereken diğer bir konu da, gelecekte işletme faaliyetlerinin nasıl şekillendirileceğidir. Örgüt, çevresinde nelerin değiştiğini, gözden kaçırılmaması gereken fırsatları ve başarılı olabileceği muhtemel alanları özenle takip etmelidir.<sup>161</sup>

### 1.3.2. Yenilik Fikrinin Geliştirilmesi

Bu aşamada olası bir teknolojinin gerçek potansiyeli incelenir. Yenilik fikrinin geliştirilmesi aşamasında, yenilik düşüncesi o ana kadar sahip olduğu teorik kılıftan sıyrılır ve gerçek bir örneğe dönüştürülür. Planlanan yenilik bu aşamada fiziksel bir ürün ya da süreç görüntüsüne kavuşur. İşletme potansiyel ürün ya da süreci kavramsal olarak ortaya koyduğunda, ürünün prototipinin hazırlanması mümkün olacaktır. Genellikle yeniliğe konu olan unsurun elektronik ya da fiziksel prototipi yapılmaya

<sup>160</sup> Frederick D.Buggie, “The Four Phases of Innovation”, **The Journal Of Business Strategy**, C.22 S.5, Eylül/Ekim 2001, s.37

<sup>161</sup> Frederick D.Buggie, **a.g.e**, s.38

kadar Ar-Ge faaliyetleri de sürekli olarak devam eder.<sup>162</sup> Bundan sonraki aşamada ise prototip test edilir ve gerektiği taktirde düzeltmeler ve geliştirmeler yapılır.

### 1.3.3. Değerlendirme

İlk aşamada belirlenen başarı kriterleri ve ikinci aşamada geliştirilen prototip, örgütün uygulama öncesinde yeni ürün / hizmeti doğru olarak değerlendirmesine olanak sağlar. Bu sayede başarı kriterleri ile fiziksel prototip arasında bir kıyaslama yapma fırsatı yaratılmış olacaktır. Değerlendirme aşamasında, ilk aşamada oluşturulan ekip bir araya gelir ve yenilik fikrine ilişkin nihai görüşlerini yapılacak toplantılar içerisinde paylaşma fırsatı bulurlar. Bu sayede uygulama aşamasına geçilmeden önce yenilik fikrinin zayıf noktaları görülebilir ve varsa gerekli düzenlemeler uygulamadan önce yerine getirilir.

Değerlendirme aşamasında genellikle “In-situ Delphi” olarak adlandırılan bir toplantı tekniğinden yararlanılmaktadır. Bu teknik, standart Delphi tekniğine göre bazı üstünlüklere sahip olduğundan tercih edilmektedir. Öncelikle “In-situ Delphi” yöntemi, oy birliğine ulaşmak için kaybedilen zamanı önleyecek şekilde fikirlerin hızla paylaşımına olanak sağlar. Ayrıca katılımcıların bireysel olarak yalnızca yenilik fikrine ilişkin oy kullanmaları yerine, karşılıklı etkileşimin gerçekleşmesini sağlar.<sup>163</sup>

### 1.3.4. Uygulama

Uygulama aşaması, laboratuvar ortamında geliştirilmesi başarılı olan teknolojik bir ürün veya süreç prototipinin, laboratuvar ortamı dışında denenmesi ve izlenmesi aşamasıdır. Bu aşama, pazar testi aşaması olarak da bilinir. Bu aşamada, yeni ürün ticarileştirilmeden önce küçük miktarlarda üretilerek denenmek üzere pazara sunulur. Buradaki amaç, pazarda yeni ürüne oluşacak talebi, ürünün yararlılığını ve gözden kaçan hataları belirlemektir.<sup>164</sup>

Bu aşamada kaynakların uygulama çabalarına en doğru şekilde tahsis edilebilmesi son derece önemlidir. Finansal ve beşeri kaynakları açısından son derece güçlü olan bir

<sup>162</sup> Bruce A.McDaniel, “A Survey On Entrepreneurship And Innovation”, **The Social Science Journal**, C.37 S.2, 2000, s.279

<sup>163</sup> Frederick D.Buggie, **a.g.e**, s.41

<sup>164</sup> Rıfat İraz, **a.g.e**, s.118



örgüt bile bazı zorluklar karşısında sıkıntıya düşmesi olasıdır. Bu nedenle uygulama aşamasındaki faaliyetlerin kaynak tahsisine özen gösterilmelidir. Yenilik yoluyla rekabetçi üstünlük elde edilebilmesinin yolu kaynakların doğru tahsisinden geçmektedir.<sup>165</sup>

Sonuç olarak bu aşamada performans gelişimi için yeni bilginin ve tecrübenin ortaya konulması sözkonusudur. Uygulama aşamasında kazanılan bilgi ve tecrübe birikimi hem bir sonraki aşama olan ticarileştirme aşamasında, hem de gelecekteki yenilik ve şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinde kullanılmak üzere örgüte kazandırılmış olur.<sup>166</sup>

### 1.3.5. Ticarileştirme

Ticarileştirme aşamasında, bir önceki uygulama aşamasında pazarda test edilen ve başarılı olan ürünler ve hizmetler, tam anlamıyla pazara sunulurlar. Bu aşamada işletmenin kar beklentisi olup olmaması gerektiğine ilişkin görüşler yönetim literatüründe farklılıklar göstermektedir. Zaman zaman ticarileştirme aşamasının gerçekleşmiş olması için sadece ürünlerin veya hizmetlerin pazara sunulmasının yeterli olacağını savunulurken, zaman zaman ise pazara sunulan ürünlerden ve hizmetlerden bu aşamada kâr elde edilmesi gerekliliği savunulmaktadır. Kârlılık, teknolojik etkinliğin geliştirilmesi, üretim miktarı artarken birim başına üretim maliyetlerin düşürülmesi ve teknoloji kullanımını geliştirmek üzere yapılabilecek bazı düzenlemelerin bir kombinasyonu olarak kabul edilebilir. Bu kriterlerin dikkate alınması, ürünlerin pazarlanabilirliğini arttırırken, işletmenin kârlılığına da olumlu etkide bulunacaktır.<sup>167</sup>

Yeni ürünün satış amacıyla pazara sunulduğu ticarileştirme aşamasında işletme yeniliğin büyük miktarlarda üretimi için ya kendi üretim imkanlarını oluşturmak veya kiralamak ya da üretim için anlaşmalar yapmak zorundadır. Ayrıca, yeniliğin tutundurulması ve reklamı için pazarlama çabalarına önemli harcamalar yapmak zorunda kalabilir.<sup>168</sup>

<sup>165</sup> David Tranfield, Malcolm Young, David Partington ve diğ., “Knowledge Management Routines For Innovation Projects: Developing A Hierarchical Process Model”, **International Journal of Innovation Management**, C.7 S.1, Mart 2003, s.31

<sup>166</sup> Jay L.Abraham ve Daniel J.Knight, “Strategic Innovation: Leveraging Creative Action For More Profitable Growth”, **Strategy & Leadership**, C.29 S.1, Ocak/Şubat 2001, s.23

<sup>167</sup> Bruce A.McDaniel, **a.g.e.**, s.280

<sup>168</sup> Rıfat İraz, **a.g.e.**, s.119

Ticarileştirme konusunda ifade edilmesi gereken bir diğer nokta da, yeniliklerin ticarileştirilmesinin farklı biçimlerde de olabileceğidir. Pazara yeniliklerin sunulması sözkonusu olduğunda yukarıda ifade edilen yapıların dışında karşımıza iki farklı tip örgüt yapısı daha çıkmaktadır. Bu örgüt yapılarını, yenilik pazarlayan işletmeler ve “tek-durak merkezleri” (one-stop centers) olarak isimlendirmek mümkündür. Yenilik pazarlayan işletmeler, diğer örgüt tiplerinin pek çok özelliklerini taşımakla birlikte, farklı ve ayırt edici bir özelliğe sahiplerdir. Bu tip işletmeler, kendilerine ait ya da diğer bireylere / örgütlere ait kâr potansiyeline sahip fikirleri pazarlama becerisine sahiplerdir. Yenilik pazarlayan işletmeler bu yeteneklerini koruyabilmek için pazarın güncel ve olası ihtiyaçlarını yakından takip ederler ve bu sayede kar potansiyeline sahip yenilikçi ve girişimci fikirleri diğerlerinden ayırt edebilirler. Örnek olarak Pfizer’ın ürün karmasında bulunan ilaçların büyük bir bölümü, işletme dışından Pfizer’a kazandırılan ilaçlardır.<sup>169</sup>

Tek-durak merkezleri de etkileyici ürünler ve hizmetler sunma yeteneğine sahiplerdir. Kaynağı ne olursa olsun, en iyi girişim fikirlerini alırlar ve rekabetçi fiyat seviyelerinde müşterilerine bu fikirleri satarlar. Yenilik pazarlayan işletmelerle benzer şekilde, üçüncü şahısların fikirlerini satarak yaşamlarını sürdürürler ancak farklı olarak son kullanıcılarla son derece sıkı bağlantılar kurarlar. Hatta yenilik sürecinde müşterilerinin kaynaklarını dahi yönettikleri görülebilmektedir. Örneğin IBM’in Küresel Hizmetler bölümü, diğer işletmelere bilgi teknolojileri çözümleri sunmaktadır. Ancak, Küresel Hizmetler bölümü zaman zaman IBM’in rakibi olan işletmelerin bilgi teknolojileri çözümlerini müşterilerine sunabilmektedirler. Diğer bir deyişle, tek-durak merkezi olarak nitelendirilebilecek örgütler, ürünlerin kaynağının neresi olduğundan bağımsız olarak, müşterilerine en iyi çözümü sunmaya odaklanmıştır.<sup>170</sup>

Sözkonusu yenilik süreci, işletme stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olduğu gibi kendi içerisinde bazı stratejilere de sahiptir. Bu stratejilerin herbiri yapılacak yeniliklerin kapsamı, hedefi ve örgütsel konumlanması itibarıyla birbirinden farklılık göstermektedir.

<sup>169</sup> Henry W.Chesbrough, “The Era Of Open Innovation”, **MIT Sloan Management Review**, C.44 S.3, Bahar 2003, s.40

<sup>170</sup> Henry W.Chesbrough, **a.g.e.**, s.40

### 1.4. İşletmelerde Girişimci Yenilik Stratejileri

Yenilik kavramını, “Girişimci bir örgütün ekonomik veya sosyal potansiyelinde odaklı ve belli hedeflere sahip değişimlerin yapılması çabası” olarak tanımlamak mümkündür. Tanımdan da anlaşıldığı üzere girişimcilik ile yenilik kavramları birbirlerinden ayrılmaz unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel girişimcilik ve yenilik literatürü ele alındığında, çalışmaların önemli ölçüde yenilik sürecine ve yeniliğin doğasına odaklandığı görülebilmektedir. Daha önceki bölümlerde yenilik süreci ele alınmıştır.

Yenilik yapıları, doğası ve stratejileri kapsamında incelenen boyutlar yönetm yazınında farklılık gösterebilmektedir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için üzerinde en çok durulan dört yenilik stratejisinin incelenmesinde yarar vardır:

- Radikal ya da atılımcı yenilikler,
- Aşamalı ya da basamaksal yenilikler,
- Yapısal yenilikler,
- Modüler yenilikler

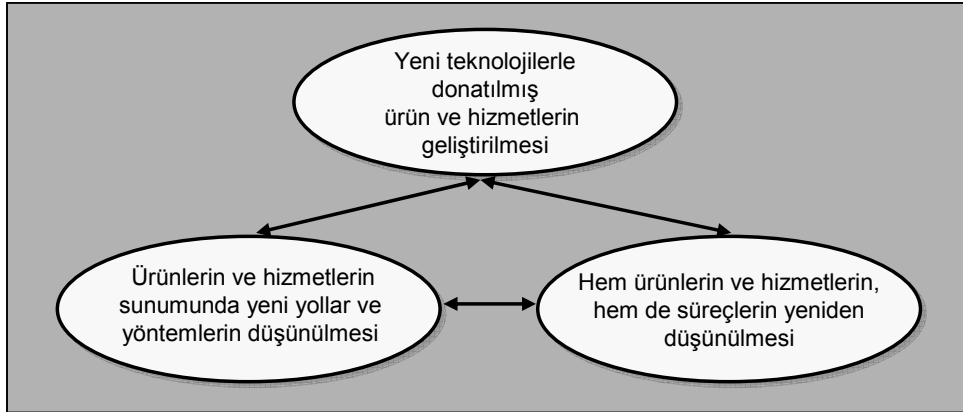
#### 1.4.1. Radikal / Atılımcı Yenilikler

Radikal ya da atılımcı yenilikler olarak adlandırılan yenilikler, işletme faaliyetlerinin temelden yeniden düşünülmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu yeniden düşünme faaliyeti kendi içerisinde üç farklı boyuta sahiptir<sup>171</sup>:

---

<sup>171</sup> Ashley Braganza ve John Ward, “Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over The Design And Implementation Boundary”, **Strategic Change**, C.10 S.2, Mart/Nisan 2001, s. 104

Şekil 15. Yeniden Düşünme Faaliyetinin Boyutları



**Kaynak :** Ashley Braganza ve John Ward, Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over The Design And Implementation Boundary (Strategic Change, 2001)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bunun yanında radikal yenilik kavramı, yenilik türleri içerisinde belki de en etkili olanı ve yönetim literatürü içerisinde en çok tartışılanıdır. Yukarıdaki yapılan tanıma paralel olarak radikal yenilik, pazarlar ve işletmenin kendisi üzerinde büyük etkilere sahip ürünlerin ve teknolojilerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi faaliyeti olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, tamamen yeni faydaların sunuluyor olması pazarları, şirketiçi girişimcilik faaliyetleri sonucunda işletmenin yeni faaliyet alanlarına girebilecek olması ise işletmenin kendisini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Sözkonusu etki seviyesi ile şirketiçi ya da bağımsız girişimci faaliyetlerin de doğasında bulunan yüksek risk ve yüksek belirsizlik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu unutulmamalıdır. Bu ilişki gereği, işletmeler, teknolojik, pazara yönelik ve örgütsel alanlarda yeni ve duruma özgü beceriler geliştirmek zorundadırlar.<sup>172</sup> Bahsedilen yüksek risk ve belirsizlikleri ilk aşamada teknolojik ve pazar belirsizlikleri olarak iki ayrı grupta ele almak mümkündür.

Yeniliğin temelini oluşturan bilimsel bilginin geçerli olup olmadığı, teknolojinin işe yarayıp yaramayacağı, ürünün teknik özelliklerinin yeterli olup olmadığı gibi konular, teknolojik belirsizlikler arasında sayılabilir.

<sup>172</sup> Gina Colarelli O'Connor ve Alan D.Ayers, "Building A Radical Innovation Competency", **Research Technology Management**, C.48 S.1, Ocak/Şubat 2005, s. 24

Müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarına yönelik konular, müşteriler ile pazara sunulan ürün/hizmet arasındaki etkileşimin durumu ve satış ve dağıtıma ilişkin konular ise pazar belirsizlikleri kapsamında değerlendirilebilir.

Bununla birlikte yukarıda ifade edilen teknolojik ve pazar belirsizliklerine ek olarak iki belirsizlik alanı daha radikal yenilik projelerinin başarısını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Örgütsel yapı ile radikal yenilik ekipleri arasında yaşanabilecek bir çatışmadan kaynaklanabilecek örgütsel belirsizlikler ve kaynak belirsizlikleri de radikal yenilik projelerinin başarılarını etkileyebilmektedir.

Proje ekiplerinin gerekli becerilere sahip olup olmaması, doğru insanların çalıştırıp çalıştırılmaması, örgütün kalan yarısı ile ilişkilerin yönetimi, değişken yönetim desteği, iş birimlerinin kısa dönemli ve sonuç odaklı beklentileri ve varolan ürün karmasını tehdit edecek yeni ürünlere karşı dirençleri, varolan iş modelini savunma direnişi gibi konular örgütsel belirsizlikler kapsamında değerlendirilebilir.

Kaynak belirsizlikleri de radikal yenilik ekiplerinin sürekli olarak gündemlerinde tuttukları konular arasında sayılabilir. Radikal yenilikler üzerinde çalışan ekipler, projelerini tamamlayabilmek için gerekli olan fonları ve desteği alıp alamayacaklarını bilmek isteyeceklerdir.

Yukarıda ifade edilen belirsizliklerle başa çıkılması radikal yenilik projelerinin yönetilmesi için büyük öneme sahiptir. Ayrıca sözkonusu çabalar, radikal yeniliklere ait yaşam çevrimi dinamiklerinin temelini oluşturmaktadır.<sup>173</sup>

Radikal yenilikler örgütün varolan faaliyetleri içerisinde gerçekleştirilebileceği gibi, varolan faaliyetler arasında kalan boşlukları doldurmak üzere de gerçekleştirilebilirler. Bunun yanında birden fazla işletme faaliyetini etkileyebilecek “çoklu etki alanına sahip” ya da “gri boşluklar” adı verilen alanlarda da radikal yenilikler gerçekleştirilebilir. Radikal yenilik yapma yeteneği, yapılan radikal yeniliklerin tekrar ve tekrar başarıyla ticarileştirilebilmesi becerisi olarak tanımlanabilir.<sup>174</sup>

<sup>173</sup> Richard Leifer, Gina Colarelli O'Connor ve Mark Rice, “Implementing Radical Innovation In Mature Firms: The Role Of Hubs”, **The Academy of Management Review**, C.15 S.3, Ağustos 2001, s.103

<sup>174</sup> Gina Colarelli O'Connor ve Alan D.Ayers, **a.g.e**, s.24

Radikal yeniliklerin insanlar üzerindeki etkileri de son derece büyük olabilmektedir. Ani ve ayrıntılı bir radikal değişim, zaman zaman küçülme ve çalışan sayısının azaltılması anlamına gelebilmektedir. Ayrıca örgüt içerisindeki bazı bireylerin gücü artarken, bazılarının ise azalabilmekte hatta yok olabilmektedir. Radikal yeniliklerle birlikte, örgüt içerisindeki sorumlulukların artması, yeni becerilere ihtiyaç duyulması, eski becerileri sorgulayacak ve yeni beceriler geliştirebilecek bireylerin örgüte kazandırılması gibi bazı sonuçlar da beklenebilir.<sup>175</sup>

### 1.4.2. Aşamalı / Basamaksal Yenilikler

Aşamalı yenilikler, varolan ürünlerin, hizmetlerin veya teknolojilerin yeniden gözden geçirilmesi ve varolan ürün/hizmet tasarımı ve teknolojileri potansiyelinin geliştirilmesi üzerine kuruludur. Bu doğrultuda, aşamalı yenilik becerilerini, varolan ürün ve hizmetleri gözden geçirmek ve kapasitelerini zorlamak üzere gerekli yenilik faaliyetlerinin yerine getirilmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Aşamalı yenilikleri, radikal yeniliklerden ayırt eden temel farklılıklar, örgütsel bilgiyi nasıl kullandıkları incelendiğinde daha net görülebilir. Gatignon, Tushman, Smith ve Anderson'un yapmış olduğu çalışmalara dayanarak, aşamalı yeniliklerin "varolan teknolojik yapının yenilenmesi ve geliştirilmesi" üzerine kurulu olduğunu söylemek mümkündür. Aşamalı yeniliklerden farklı olarak, radikal yeniliklerde ise varolan teknolojik yapının kökten yenilenmesi sözkonusudur.

Benzer şekilde Abernathy ve Clark'ın çalışmaları da, aşamalı yenilikleri "varolan örgütsel bilgi birikiminin işletme uygulamalarının geliştirilmesi ve potansiyelinin zorlanması" olarak tanımlamışlardır. Yapmış oldukları çalışmada radikal yenilikleri ise "varolan örgütsel bilgi birikiminin temelden değiştirilmesi ya da ortadan kaldırılması" olarak tanımlamışlardır. Yapılan tanımlamaların ışığı altında aşamalı yeniliklerin varolan ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ele alınarak, geliştirilmesi süreci olduğunu söyleyebiliriz.<sup>176</sup>

<sup>175</sup> Ashley Braganza ve John Ward, **a.g.e**, s. 105

<sup>176</sup> Mohan Subramaniam ve Mark Youndt, "The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, C.48 S.3, Haziran 2005, s.452

Aşamalı yenilikler üzerine daha önceki dönemlerde yapılmış olan çalışmalar da, aşamalı yenilikler ile örgütsel bilgi derinliği ve kapsamı, yönetsel tutumlar ve yetkinin merkezileşme derecesi arasında ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

Derinlik ve kapsam açısından bakıldığında, örgütsel bilginin kapsamının ve derinliğinin aşamalı yenilikler için çok büyük önem taşımadığı söylenebilir. Çünkü, bu tip yeniliklerde geliştirme ve destek için gerekli olan bilgi kaynağı miktarı daha az olmaktadır. Aşamalı yeniliklerin yerine getirilmesi sürecinde, örgütün dış çevre ile iletişim içerisinde olması çok önemlidir. Örgütün sektörel ve ticari kuruluşlara üye olması, temsilcileri ve şubeleri ile iletişim içerisinde olması, şirketiçi girişimcilik becerilerine sahip bireylere sahip olması, gereken bilginin sağlanmasında yararlı olabilecek yöntemlerdir. Bu sayede işletme dış çevresindeki gelişmeleri sürekli olarak takip edebilir. Yönetsel tutumlarla yenilik kavramı arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Aşamalı yenilik faaliyetlerinde olası direnişlerin üstesinden gelinmesi için girişimci bireylerin ve değişim ajanlığı yapabilecek bireylerin ve örgütsel güçlerin harekete geçirilmesi gerekli olacaktır. Ancak bu radikal yeniliklerin örgüte benimsetilmesi sürecinde olduğu gibi karmaşık olmayacaktır. Çünkü aşamalı yeniliklerin örgüte maliyeti radikal yeniliklere göre çok daha azdır ve aşamalı yeniliklerin sonuçları kestirilebilir niteliktedir. Dewar ve Dutton'un çalışmaları, merkezleşmenin aşamalı yenilik üzerinde doğrudan negatif etkilerinin olduğunu işaret etmektedir. Merkeziyetçi olmayan bir yönetim yapısı, alt düzeyde çalışan bireylere yapmış oldukları işlerde karar alma yetkisi verecektir. Bu sayede alt kademelerde çalışanlar işlerini daha iyi bir şekilde sahiplenecekler ve işlerini geliştirmeye yönelik yeni fikirleri yönetime sunma fırsatı bulacaklardır.<sup>177</sup> Bahsedilen ortam şirketiçi girişimcilerin rahat ve korkmadan fikirlerini işlerine yansıtmaları için ideal bir ortamdır. Merkeziyetçi yönetim yapısı ve katı örgütsel hiyerarşinin varlığında şirketiçi girişimcilerin inisiyatiflerini kullanmaları son derece zordur. Sözkonusu değişimler yeterli miktarda bilgi ile desteklendiğinde örgüt içerisinde değişime karşı direnç kırılabilir ve örgütsel güçlerin kullanım oranı düşecektir. Aksi takdirde insanlar fikir sahibi olmadıkları konuda direnç gösterme yoluna gidebilecek ve yenilikçi ve girişimci faaliyetlere karşı bir tutum sergileyebileceklerdir.

<sup>177</sup> Robert D.Dewar ve Jane E.Dutton, "The Adoption Of Radical And Incremental Innovations: An Empirical Analysis", **Management Science**, C.32 S.11, Kasım 1986, ss.1423-1424

### 1.4.3. Yapısal Yenilikler

Radikal ve aşamalı yenilikler yönetim literatüründe son derece önemli yerlere sahiplerdir. Ayrıca her iki yenilik tipinin de önemli katkıları mevcuttur. Ancak temelde her ikisinin de eksiklikleri bulunmaktadır. Günümüzde öyle teknolojik yenilikler bulunmaktadır ki, varolan teknoloji üzerinde asgari düzeyde değişiklik yapılmış ancak son derece önemli rekabetçi üstünlükler sağlanmasına katkıda bulunmuşlardır. Küçük fotokopi makineleri ile Xerox, radyo alıcıları ile RCA bahsedilen duruma örnek olabilecek iki işletmedir.

Fotokopi makinelerinin mucidi olan Xerox, 1970'li yılların ortasında daha küçük ve daha dayanıklı makineler üreten işletmelerin rekabet güçleri karşısında zor duruma düşmüştür. Bu rekabete karşı geliştirmeyi planladıkları yeni ürün ise asgari düzeyde bilimsel ve mühendislik bilgi birikimi gerektiriyordu. Ancak makinenin temel teknolojilerini Xerox'un geliştirmiş olmasına ve endüstride önemli bir tecrübeye sahip olmasına rağmen, işletmenin pazara rekabetçi yeni bir ürün sunması yaklaşık sekiz yıl sürdü. Bu zaman zarfında Xerox, pazar payının yarısını kaybetti ve ciddi finansal sorunlarla karşı karşıya kaldı.<sup>178</sup>

1950'li yılların ortalarında RCA'de resmi olarak örgütlenmiş ve şirketiçi girişimcilik faaliyetlerine odaklanmış kurumsal Ar-Ge bölümü mühendisleri, taşınabilir, transistörlü bir radyo prototipi geliştirdiler. Yeni ürün RCA'in uzman olduğu teknolojileri (transistörler, radyo devreleri, hoparlörler vb.) kullanıyordu ancak RCA bu ürün üzerinde daha fazla durmak niyetinde değildi. RCA'in aksine o dönemde daha küçük ve göreceli olarak daha yeni bir işletme olan Sony, ABD pazarına giriş için küçük boyutlu, transistörlü radyo ürünlerini kullandı. Sony'nin bu alanda kazandığı büyük başarılar açık olmasına rağmen, RCA, Sony'nin takipçisi olmayı sürdürdü. Buradaki ironi şu şekilde özetlenebilir. Yıllar boyunca Sony, radyolarını RCA'in geliştirdiği lisanslı teknolojileri kullanarak üretmeye devam etmiştir. Buna rağmen RCA, pazarda Sony ile rekabet edebilmek için büyük çabalar sarfetmek zorunda kalmıştır.<sup>179</sup>

<sup>178</sup> Rebecca M.Henderson ve Kim B.Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing Product Technologies and the Failure Of Established Firms", **Administrative Science Quarterly**, C.35, Mart 1990, s.10

<sup>179</sup> Rebecca M.Henderson ve Kim B.Clark, **a.g.e**, s.10



Yukarıda örneklerin ışığı altında yapısal yenilikleri “Bir ürünün sahip olduğu unsurların birbirleri ile ilişkilerini değiştiren ve bunu yaparken temel tasarım düşüncesini sabit tutan yenilikler” olarak tanımlamak mümkündür.<sup>180</sup> Xerox ve RCA’ın karşı karşıya kaldığı yenilikler yapısal yeniliklerdir. Yapısal yenilik, işletmenin yapısal bilgilerini yararsız kılarken, ürün unsurlarına ilişkin bilgi birikimini korumaktadır.

Yapısal yeniliğin temeli, varolan sistemin, varolan ürün unsurlarını yeni biçimlerde bir araya getirmesini sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Yapısal yenilikler genellikle ürüne ilişkin unsurların birinde ya da birkaçında meydana gelen değişikliklerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu değişiklikler ürünün boyutlarında olabileceği gibi, tasarımı ile ilgili farklı parametrelerde de olabilir. Ancak bu değişim, varolan ürüne ait diğer unsurlar arasında yeni ilişkiler ve etkileşimler de yaratabilmelidir. Unutulmaması gereken temel nokta, ürünün arkasındaki temel tasarım düşüncesinin ve ilişkili bilimsel/mühendislik bilgi birikiminin değişmediğidir.<sup>181</sup>

Konunun daha iyi anlaşılması için bir örnek vermek gerekirse, televizyonlarda haftalık gösterilen durum komedileri yapısal yeniliğe iyi bir örnek teşkil eder. Durum komedilerinde de ana karakterler değişmezken, her hafta sözkonusu sabit karakterler yeni bir konu üzerinde etkileşirler.<sup>182</sup>

#### 1.4.4. Modüler Yenilikler

Modüler yenilikler, yapısal yeniliklerin tam tersi olarak nitelendirilebilir. Yani modüler yeniliklerde ürüne ya da hizmete ait temel tasarım özellikleri tamamen değiştirilirken, ürünün yapısına müdahale edilmemektedir. Modüler yeniliklere örnek olarak analog telefonların yerini dijital telefonların almasını verebiliriz. İki ürün arasındaki fark analog arama yerine dijital arama yapılmasıdır. Bu örnekte ürüne ait tasarım tamamen değişmiş ancak yerine getirilen işlev aynı kalmıştır.<sup>183</sup> Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için farklı bir örnek de verilebilir. Hikaye, karakterler ve ilişkiler ele alındığında, Batı Yakası Hikayesi (West Side Story) büyük ölçüde Shakespeare’in

<sup>180</sup> Kirkor Bozdogan, John Deyst, David Hoult ve Malee Lucas, “Architectural Innovation In Product Development Through Early Supplier Integration”, **R & D Management**, C.28 S.3, s.166

<sup>181</sup> Rebecca M.Henderson ve Kim B.Clark, **a.g.e**, s.11

<sup>182</sup> Glenn B.Voss, “Formulating Interesting Research Questions”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, C.31 S.3, Yaz 2003, s.357

<sup>183</sup> Rebecca M.Henderson ve Kim B.Clark, **a.g.e**, s.14

Romeo ve Juliet'i ile aynıdır. Ancak hemen hemen aynı hikaye 16. yüzyıl İtalya'sından, 20. yüzyıl ABD'sine taşınmış ve tema değişmiştir.<sup>184</sup>

Modüler yeniliklerde, ürüne ilişkin temel teknolojilerin büyük ölçüde geliştirildiği ve değiştirildiği söylenebilir. Ancak daha önce de ifade edildiği üzere, ürüne ait unsurlar arasındaki ilişkilere ve bağlantılara müdahale edilmesi sözkonusu değildir. Modüler yeniliklere bir başka örnek, elektronik motorların yerini dizel motorların alması gösterilebilir.<sup>185</sup>

Modüler yeniliklerin bu özellikleri dikkate alındığında bir konu önem kazanmaktadır. Uzun dönemli teknoloji geliştirme ihtiyacı ile yeni ürünlerin en kısa zaman pazara sunulması gerekliliği arasındaki dengenin sağlanması modüler yeniliklere odaklanan işletmelerin yüzleşmek durumunda kaldığı temel sorunlardan biridir. Bu soruna ilişkin çözüm yollarından biri, otomobil endüstrisinde uzun yıllar başarı ile uygulanan “gelişmiş mühendislik” uygulamasıdır. Bu uygulamaya göre, yeni teknolojiler peşinen geliştirilir ve daha sonra kullanılmak üzere bekletilir. Sonrasında bir proje ile ilgili olarak ticarileştirilme kararı alındığında, daha önceden geliştirilmiş olan teknolojiler kullanılmak üzere uygulamaya alınırlar. İşletme içerisinde bu alanda çalışan girişimci bireyler, belli bir ürüne uyum sağlayacak şekilde ilgili teknoloji üzerinde değişiklikler yapmakla sorumludurlar. Geliştirilen teknolojiler, ticari ürün geliştirme sürecine uyarlanmadan önce test edilirler ve onaylanırlar. Yeni teknolojilerin zamanından yani olgunlaşmadan önce transfer edilmesini önlemek üzere, belli bir “teknoloji olgunluk seviyesi” veya “teknoloji uygulanabilirlik noktası” belirlenebilir. Teknoloji geliştirme süreci örgütsel olarak ürün geliştirmeden bağımsızdır ve zaman ile ilgili kesin düzenlemelere sahip değildir. Bu nedenle, ticarileştirilmesi beklenen ürünlerin geliştirilmesi projelerinde yoğun teknolojik belirsizliklerden kaçınılır.<sup>186</sup>

Ancak bu yöntemde teknoloji ve ürüne ilişkin unsurlar arasında bir uyumsuzluk yaşanması durumu da ihtimal dahilindedir. Lindkvist ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalara göre, geliştirme faaliyetlerinin birbirinden ayrı yürütülmesi, özellikle

<sup>184</sup> Glenn B.Voss, **a.g.e**, s. 358

<sup>185</sup> Kırkor Bozdoğan, John Deyst, David Hoult ve Malee Lucas, **a.g.e**, s.166

<sup>186</sup> Göran Lindström, Christian Berggren ve Thomas Magnusson, “Architectural Or Modular Innovation? Managing Discontinuous Product Deveelopment In Response To Challenging Environmental Performance Targets”, **International Journal Of Innovation Management**, C.7 S.1, Mart 2003, s.8

sistemsel karmaşıklıkların olduğu durumlarda sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu sorunun üstesinden gelinebilmesi için sürekli koordinasyonun sağlanması son derece önemlidir. Ancak gelişmiş yeni teknolojileri kapsayan geliştirme çalışmalarında gerekli otonominin sağlanması da gözardı edilmemesi gereken unsurların başında gelmektedir.

Modüler yenilik uygulamalarında karşılaşılabilecek diğer bir sorun ise, geliştirme sürecindeki zaman gereksinimleridir. Teknoloji geliştirme faaliyetleri, ürün geliştirme faaliyetlerinin önünde ilerlediğinden, gelişmiş mühendislik uygulaması, ürünün pazara sunulması süresinin kısaltılması ile ilgili hedefleri olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü, ürünün pazara sunulması sürecine ilişkin bilindik ve güncel stratejiler, geliştirme faaliyetlerinin aşamalı değil, eş zamanlı yürütülmesini öngörmektedir. Teknolojiye ilişkin kararların alınmasını erteleme imkanı sunduğundan ve sorunları analiz edip, çözümlene gibi konularda zaman kazandırdığından, aşamalı geliştirme stratejilerinin, bünyesinde teknolojik belirsizlikleri içeren görevler için uygunluğu tartışılabilir. Günümüzdeki ürün özellikleri ve rekabetçi güçleri göz önünde bulundurulduğunda sözkonusu stratejilerin uygunluğu tekrar incelenmelidir.<sup>187</sup> Bu gerçek gözönünde bulundurulduğunda, işletme içerisindeki girişimci bireylerin ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme faaliyetlerine de odaklanabilmeleri için, fonksiyonel faaliyetlerini yerine getirdikleri zaman dışında zaman tanınmalıdır. Hatta fonksiyonel görevleri için ayrılan zamanın bir bölümünü yenilikçi ve girişimci düşüncelerini uygulama faaliyetlerine ayırma konusunda gerekli serbestiye sahip olmalıdırlar.

### **1.5. Şirketçi Girişimcilik Perspektifinde Yenilik Türleri**

Örgütlerin yenilikçi tutumlarının daha iyi anlaşılabilmesi için ve örgütlerin bünyelerindeki yenilik unsurlarının tanımlanabilmesi için yenilik türlerinin ayrıştırılması ve incelenmesi gereklidir. Literatürde yenilik türlerine ilişkin çok farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Bazı sınıflandırmalar yukarıda anlatılan aşamalı, radikal, yapısal ve modüler yenilik modellerini de, yenilik türleri kapsamında ele almaktadırlar. Ancak biz çalışmamızda ifade edilen modelleri, yenilik stratejileri kapsamında ele almayı tercih ettik. Bunun temel nedeni açıklanan yenilik modellerini, yenilik türlerinin üzerindeki bir noktada konumlandırmamızdır. Örneğin aşağıda

<sup>187</sup> Göran Lindström, Christian Berggren ve Thomas Magnusson, **a.g.e**, s.9

açıklanacak olan ürün ve hizmet yenilikleri aşamalı olarak gerçekleştirilebileceği gibi radikal bir şekilde de gerçekleştirilebilir. Bu örneği diğer yenilik türlerine de genellemek mümkündür. Bu nedenle çalışmamızda yenilik türleri,

- a. Süreç yenilikleri,
- b. Ürün ve hizmet yenilikleri,
- c. Pazar yenilikleri,
- d. Örgütsel yenilikler

başlıkları altında ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılacaktır. İşletmeler yukarıda ifade edilen yenilik türlerinden yalnızca bir tanesini benimseyebileceği gibi, birden fazlasını da bünyesinde barındırabilir. Burada ifade edilmesi gereken nokta her bir yenilik türünün farklı uygulamalara ve yaklaşımlara sahip olduğudur.

Yukarıda sıralanan yenilik türlerinin işletme içerisinde fikir aşamasından uygulama aşamasına getirilmesi ve sonrasında sürekliliğinin sağlanması şirketiçi girişimcilik niteliklerine sahip bireylerin varlığı ile doğrudan ilişkilidir. Şirketiçi girişimcilerin varlığı sayesinde, yukarıda sıralanan yenilik türlerinin daha etkili ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi sözkonusudur. Girişimcilik becerilerinden yoksun bireylerin hakim olduğu işletmelerde, sürece, ürünlere, hizmetlere, pazara ve örgütsel niteliklere ilişkin yeniliklerin gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Bu yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için, daha iyiyi hayal edebilme becerisine ve hayalini uygulayabilme cesaretine sahip bireylere yani şirketiçi girişimcilere ihtiyaç vardır. Şimdi sırasıyla yenilik türlerini inceleyelim.

### **1.5.1. Süreç Yenilikleri**

Süreç yenilikleri, işletmenin fiziksel üretim koşullarında, hizmet faaliyetlerinde yeni yöntemler ve teknolojilerin kullanımı anlamına gelmektedir. Süreç yenilikleri aşamalı olarak kabul edilen küçük çaplı değişimleri içerebileceği gibi, radikal olarak kabul edilen büyük çaplı değişimleri de kapsayabilir. Sözkonusu aşamalı ya da radikal değişimler, ürünlerin ve hizmetlerin üretilme biçimini ve işletmelerin iş yapma biçimlerini etkilemektedir.

Süreç desteği, test ölçütlerindeki teknolojik gelişmeler, kalite kontrol, otomasyon, bilgi işleme, iletişim kanallarının entegrasyonu, denetim süreçleri, ileri üretim

becerileri, süreç yeniliklerine bazı örneklerdir. Süreç yeniliklerine ilişkin daha özel örnekler vermek gerekirse, müşteri bazında kârlılık analizleri, merkezi kredi başvuru süreci, bütünleşik veri tabanı yönetim sistemleri, görüntü işleme uygulamalarından bahsetmek mümkündür. Bu noktada süreç yeniliklerine ilişkin kararların büyük bir bölümü örgütün içerisindeki temel teknik alanlarda alınmaktadır.<sup>188</sup>

İşletme içerisinde girişimci bireylere sahip olunması, süreç yeniliklerinin yapılabilmesi için önemli bir noktadır. Çünkü işletmenin içerisinde varolan bir süreci en iyi tanıyanlar, o sürecin içerisinde çalışan bireylerdir. Bu bireylerin girişimci niteliklerden yoksun olmaları, ilgili sürece ilişkin radikal ya da aşamalı bir yeniliğin yapılabilmesi ihtimalini zayıflatacaktır. Ancak belli bir iş süreci içerisindeki faaliyetleri yerine getiren bireylerin girişimci niteliklere sahip olması, o sürece ilişkin geliştirme ve yenilik faaliyetlerinin de sürekli olarak gündemde olması anlamına gelecektir.

Süreç yeniliklerinin geliştirilmesinde ve ele alınmasında yapısal ve alt yapısal unsurlar ayrı ayrı ele alınmaktadır. Yapısal unsurları şunlar oluşturabilir: tesislerin sayısı, yerleşimi, ölçüsü ve kalitesi gibi temel yapısal özellikleri, donanımın tipi ve kapasitesi, temel üretim süreci seçimi, destek hizmetlerinin kapsamı ve dış arz ve dağıtım şebekesinin niteliği ve oranı. Altyapısal unsurları ise şunlar oluşturur: üretimin kontrolü için, yönetim kalitesinin kontrolü için, yeni ürünlerin sunulması için, fabrikadaki bilgi akış yönetim sisteminin, donanımın ve fabrikanın korunması için gerekli olan sistemler, işgücünün niteliği, yaşı, uzmanlığı ve esnekliği gibi unsurları kapsayan insan kaynağı boyutları, işin örgütlenme yöntemi, farklı fonksiyonların katkılarını uyumlaştırma yöntemleri, fabrikadaki ve bütün komuta ve kontrol altyapısındaki iletişim modelleri sayılabilir.<sup>189</sup> Teknik alanların yanında başarılı ve başarısız süreç yenilikleri arasındaki ayrımı vurgulayan bir diğer alan da finansmandır. Göreceli olarak daha başarılı olan süreç yeniliği projeleri, daha uzun vadeli fonlama stratejilerini uygulama eğilimindedirler. Benzer şekilde daha başarılı işletmeler, daha uzun dönemli borç finansmanını veya daha düşük sermaye payını tercih ederler. Bunun finansmanını da genellikle yedek akçelerle gerçekleştirirler. Bu noktada finansman kaynakları da son derece önemlidir. Süreç yeniliklerinde başarılı olan işletmelerin

<sup>188</sup> Lisa M.Sciulli, "How Organizational Structure Influences Success In Various Types Of Innovation", **Journal of Retail Banking Services**, C.20 S.1, Bahar 1998, s.15

<sup>189</sup> Durna, **a.g.e.**, s.69

bankalar gözünde güvenilirlikleri de yüksek olacaktır. Süreç yeniliklerine ağırlık veren ve bu alanda başarılı olan işletmeler genellikle, uzun dönemli borçlanma ve banka finansmanı seçeneklerini tercih etmektedirler.<sup>190</sup>

Süreç yeniliklerine konu olacak süreçlerin doğrudan müşteri ilişkilerine dönük, katma değer yaratan ve karlılık üzerinde doğrudan etkili olan süreçler içerisinden seçilmesi veya yeniliklerin bu tip süreçlerde gerçekleştirilmesi işletmenin çok daha çarpıcı ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır. Bu tip süreçlerin yanında işletme içine dönük süreçlerde de yenilik yapılması sözkonusu olabilir. Örnek olarak işgörenlere yönelik prim sistemine ilişkin süreçlerde yapılacak yeniliklerin doğrudan müşteri karlılığı üzerinde etkileri bulunmamaktadır. Ancak konu daha detaylı incelendiğinde bu tip süreçlerde gerçekleştirilecek yeniliklerin de dolaylı da olsa işletme faaliyetlerine önemli etkileri olabileceği görülmektedir.

### 1.5.2. Ürün ve Hizmet Yenilikleri

Başarılı yeni ürünlerin ve hizmetlerin pazara sunulması pekçok işletme için hayati önem taşımaktadır. Ürün ve hizmet yenilikleri, örgütlerin, pazarlardaki, teknolojiye ve rekabet koşullarındaki değişime ayak uydurabilmelerine olanak sağlayacak en temel araçlardan bir tanesidir. Bu nedenle, gerek özel projeler bazında gerekse de işletmenin bütünü bazında ürün ve hizmet yeniliklerinin önemine ve uygulamalarına ilişkin literatürde yapılan çalışmalar hızla artmaktadır. Örgütsel yapılanma, kültür, strateji, liderlik ve bunların çeşitli kombinasyonları, başarılı bir ürün ve hizmet yeniliği ile doğrudan ilişkili örgütsel niteliklerdir.<sup>191</sup>

İşletmenin yaşam çevrimi üzerindeki konumunu belirleyecek temel unsurlardan biri de, sahip olduğu ürünlerin ve hizmetlerin kendi yaşam çevrimlerindeki durumudur. Faaliyet gösterilen pazar, işletmenin sahip olduğu ürünler ve hizmetlere doymuşsa, işletmenin derhal ürünlerini ve hizmetlerini ele alması gerekecektir. Sürdürülebilir ürün ve hizmet yeniliği faaliyetlerinde şirketiçi girişimcilerin varlığına ve fikirlerine önemli ölçüde ihtiyaç duyulacaktır. Şirketiçi girişimcilik becerileri taşıyan çalışanlar ve

<sup>190</sup> John Baldwin ve Guy Gellatly, **Innovation Strategies and Performance In Small Firms**, (Edward Elgar Publishing Limited, İngiltere, 2003, s.203)

<sup>191</sup> Deborah Dougherty ve Cynthia Hardy, "Sustained Product Innovation In Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems", **Academy of Management Journal**, C.39 S.5, 1996, s.1120

yöneticiler, sürekli olarak pazarın beklenti ve ihtiyaçlarını takip eden, dışarıdan aldığı bilgileri işletme içerisinde kullanma eğilimindedirler. Sürekli olarak pazarı, rakipleri ve müşteri beklentilerini izleyen bu bireylerin olası ürün ve hizmet yenilikleri ile ilgili fikirleri mutlaka olacaktır.

Ürün yeniliklerini kısaca “son kullanıcıların ve pazarın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi” olarak tanımlayabiliriz.<sup>192</sup> Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde, işletmelerin yeni ürünlere ve hizmetlere ilişkin yatırım stratejileri de farklılık gösterecektir. Bazı işletmelerin odak noktası, ürüne ilişkin özelliklerde aşamalı değişimler yapılması üzerine iken, bazılarında ise ürünlerin tamamen yeni versiyonlarının pazara sunulması üzerinedir. İşletmeler özellikle varolan ürünler üzerinde değişiklikler yaparlarken, pazarın talep ve beklentilerini dikkate almalıdırlar. Eğer yapılan değişiklikler ve yenilikler müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte değil ise, sözkonusu yenilikler işletmeye değer katmaktan çok yeni maliyet kalemleri kazandıracaktır.

Sony hem aşamalı hem de radikal ürün/hizmet yenilikleri konusunda başarılı işletmelerden bir tanesidir. Bir dönemin radikal ürün yeniliği olarak kabul edilen Walkman’in dört farklı nesli mevcuttur. Sony, 10 yıllık bir dönemde Walkman’in farklı özelliklere sahip yaklaşık 150 modelini başarıyla pazarlamıştır. Bu uzun zaman dilimi içerisinde ürünün başarılı olmasının altında yatan temel neden, yeni ürün nesillerinin ve ürün yeniliklerinin, müşteri beklentileri ve ihtiyaçları gözönünde bulundurularak yapılmış olmasıdır. Böyle bir başarı sözkonusuyken bile işletmeler, ürünlerine ilişkin yatırımları ne zaman keseceklerini kestirebilmeli ve tamamen radikal, yeni bir ürünün geliştirilmesine odaklanabilmelidirler. Bu yaklaşıma uygun bir örnek olarak yine Sony’yi verebiliriz. Walkman’e ilişkin yatırımlarını zaman içerisinde azaltan Sony, aynı radikallikte başka bir ürüne odaklanmıştır. Bu ürün Sony PlayStation’dır ve şu anda işletmenin toplam kârının %40’lık kısmını sağlamaktadır.

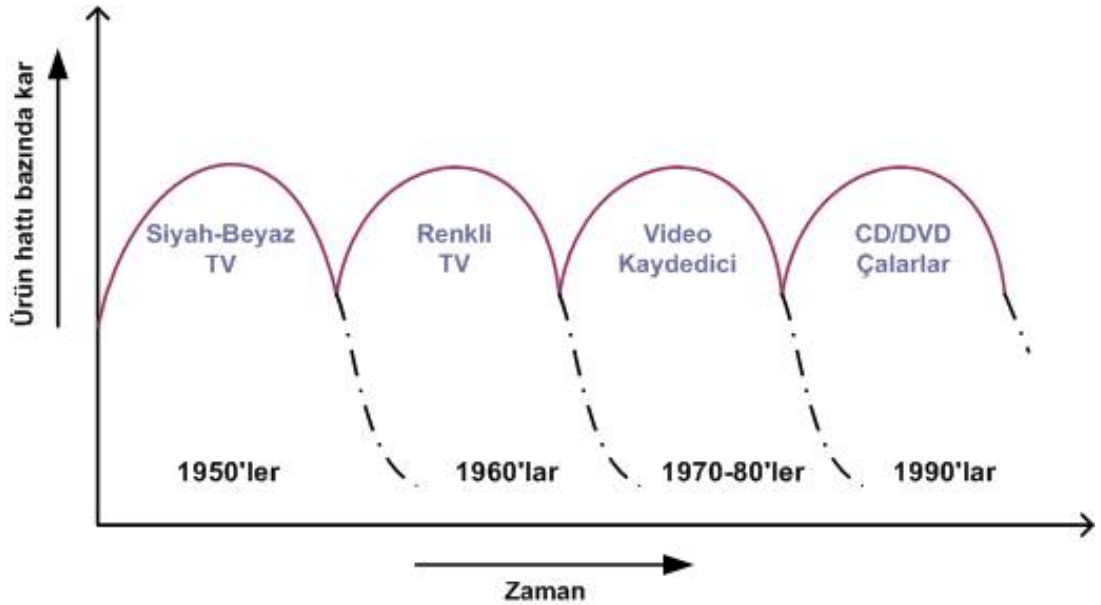
İşletmelerin sürekli olarak tamamen yeni ürünler ve hizmetler geliştirme fırsatlarını takip etmeleri de izlenebilecek stratejilerden bir tanesidir. Bu stratejiyi takip eden işletmelerin büyüme olasılıkları, girdikleri yeni faaliyet alanlardaki başarılarına bağlı

<sup>192</sup> Fariborz Damanpour, “Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators”, *Academy of Management Journal*, C.34 S.3, 1991, s.561

olacaktır. Bu strateji biraz daha riskli bir strateji olmakla birlikte, işletmenin, girişimci profilini, örgütsel becerilerini ve teknolojilerini temel alarak yenilik faaliyetlerini planlaması ve sürdürmesi başarı olasılığını arttıracaktır.<sup>193</sup>

Sony'nin Walkman örneğinde de olduğu gibi, bir ürün hattı olgunluk seviyesine eriştikçe, endüstri çapındaki satış hızı yavaşlama hatta durma eğilimine girmektedir. Bu aşamada emtialaşma (commodization) kaçınılmaz olur, fiyata dayalı rekabet artar ve karlar ortadan kalkar. Bu etkiyi Şekil 16'da görebilmek mümkündür. Şekilde yeni tüketici elektronikleri ile ilişkili karlılık eğrileri niteliksel olarak ifade edilmektedir. Bu koşullar altındaki bir işletme, herhangi bir dalga üzerinde başarılı olduğunda, elde etmiş olduğu karları bir sonraki teknolojiyi geliştirmek üzere Ar-Ge faaliyetlerinde kullanabilir. Bununla birlikte doğru ürüne yatırım yapmayan işletmeleri bir felaket beklemektedir. Bu durumda, işletme doğru dalgayı kaçırarak, eski ürünlerden gelen ve hızla azalan kar oranları ile yetinmek durumunda kalacaktır. Sonuçta işletme Ar-Ge yatırımlarını azaltmak zorunda kalacak ve bir sonraki dalgayı yakalama fırsatını da tamamen kaçıracaktır.<sup>194</sup>

Şekil 16. Ev Elektroniklerinde Yenilik Dalgaları



**Kaynak :** Peter Bingham, s.56, 2003

<sup>193</sup> Mary Campbell ve Andrew Collins, "In Search Of Innovation", **The CPA Journal**, Nisan 2001, s.28

<sup>194</sup> Peter Bingham, "Pursuing Innovation In A Big Organization", **Research Technology Management**, C.46 S.4, Temmuz/Ağustos 2003, s.55



Küçük ya da büyük ölçekli bir işletme için, bu tip bir sektörde ayakta kalabilmek, yeni ürünlere ve teknolojilere yapılacak yatırımları destekleyecek bir zihniyet ve kültür ile mümkün olacaktır. Daha önceki dönemlere ait yüksek riskli girişimlerin karı görülmeye başlandıkça, sözkonusu riskli yatırımlara başlanması gerekecektir. Yatırım karları ise, günümüz kısa dönemli kâr baskılarından ve tutucu yönetim ekiplerinin uygulamalarından olumsuz olarak etkilenmektedir. Şekil 16'ya bakıldığında, doğru yatırımların yapılamamasın olumsuz sonuçları ile ilgili gerçek hayattan bir örneği akıllara getirmektedir.

ABD kökenli işletmelerin büyük bir bölümü şekilde görülen yenilik dalgalarından yararlanmıştı. RCA gibi bazı işletmeler, 1960'lı yıllardaki renkli televizyon dalgasının zirvesinde önemli karlar elde etmişlerdir. Ancak çok güçlü kaynaklara sahip olmalarına rağmen, hiçbiri bir sonraki başarılı ürün yeniliği dalgası olan video kaydedicilere (VCR) gereken ilgiyi göstermemiş ve gerekli yatırımları yapmamıştır. Hatta büyük bir bölümü hiç yatırım yapmamıştır. Sadece RCA, yeni ürün araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmıştır. Buna rağmen VCR üretim projelerinde gerilerde kalmıştır. O dönemlerde RCA yönetimi, yeni ürünlere yönelik olası risklere karşı tutucu bir tavır izliyordu ve bu nedenle ürünlerin pazara sunulması süreci uzuyordu. Japon rakiplerinden farklı olarak RCA, riski bir dizi yeni ürün olasılıkları üzerine yaymayı başaramamış, arkasında da rakiplerine yeterince hızlı cevap verebilme konusunda başarısız olmuştur.

Diğer ABD kökenli işletmelerin genel yatırım hataları ve RCA'nın stratejik başarısızlığı nedeniyle ABD işletmeleri, VCR alanında Japon tedarikçilere bağımlı hale gelmişlerdir. Dış kaynaklardan sağlanan VCR'ların satışından elde edilen gelirler bile Ar-Ge yatırımlarına yeterince yönlendirilememiştir. Sonuç olarak cesaretleri kırılmış ve finansal sorunlar yaşayan eski tip ABD işletmeleri, pekçok üründe artan bir oranda denizaşırı ülkelere bağımlı hale gelmişlerdir. Bu işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörden silinmeleri de çok uzun sürmemiştir. Bazıları ise denizaşırı tedarikçileri tarafından satın alınmışlardır. Bu örnek olaydan alınacak dersler, günümüz işletmeleri için de geçerliliğini korumaktadır. Ar-Ge faaliyetlerinin ürün yeniliklerini etkili bir şekilde desteklemesi için, üst yönetimin yeni ürünlerin ve hizmetlerin doğru zamanda

pazara sunulmasını desteklemesi gerekmektedir. Ayrıca aşağıda sayılan desteklerin de sağlanması gerekmektedir<sup>195</sup>:

- Programın gerçekleştirilmesi için gerekli kaynak tahsisi yapılmalıdır.
- Ar-Ge ile sıkı koordinasyon içinde çalışan güçlü stratejik pazarlama fonksiyonu,
- Üst yönetim ekibi öncelikle pazarlama ve Ar-Ge fonksiyonları ile ürünün pazara sunulması aşamasında ise diğer ilgili fonksiyonlarla sıkı bir iletişim içerisinde bulunmalıdır.
- İşletme Ar-Ge dışındaki fonksiyonlara da büyük yatırımlar yapmaya hazırlıklı olmalıdır. Sözkonusu yatırımların geri dönmesi için yıllar gerekse de, işletmenin faaliyetlerine son vermemesi için bu yatırımlar gerekli olabilir.

Ürün yenilik süreci ise ürüne ilişkin ilk ticari sunumdan öncesi ve ürünün pazara sunumundan sonrası olmak üzere iki farklı aşamada incelenebilir. Sözkonusu aşamalar Şekil 16’da görülebilmektedir. Yeni ürünün ticari lansmanına kadar olan dönemdeki bir dizi faaliyete, yeni ürün geliştirme süreci adı verilmektedir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, Kuzey Amerika’da her yıl geliştirilen yeni ürünlerin %40 ile %80’i piyasaya çıkışlarının hemen ardından başarısız olmaktadır. Piyasaya çıkışlarının ardından ayakta kalmayı başarabilen ürünlerin %20 ile %60’ının başarısının devamı ise zaman içerisinde gerçekleştirilen aşamalı yeniliklere bağlıdır.

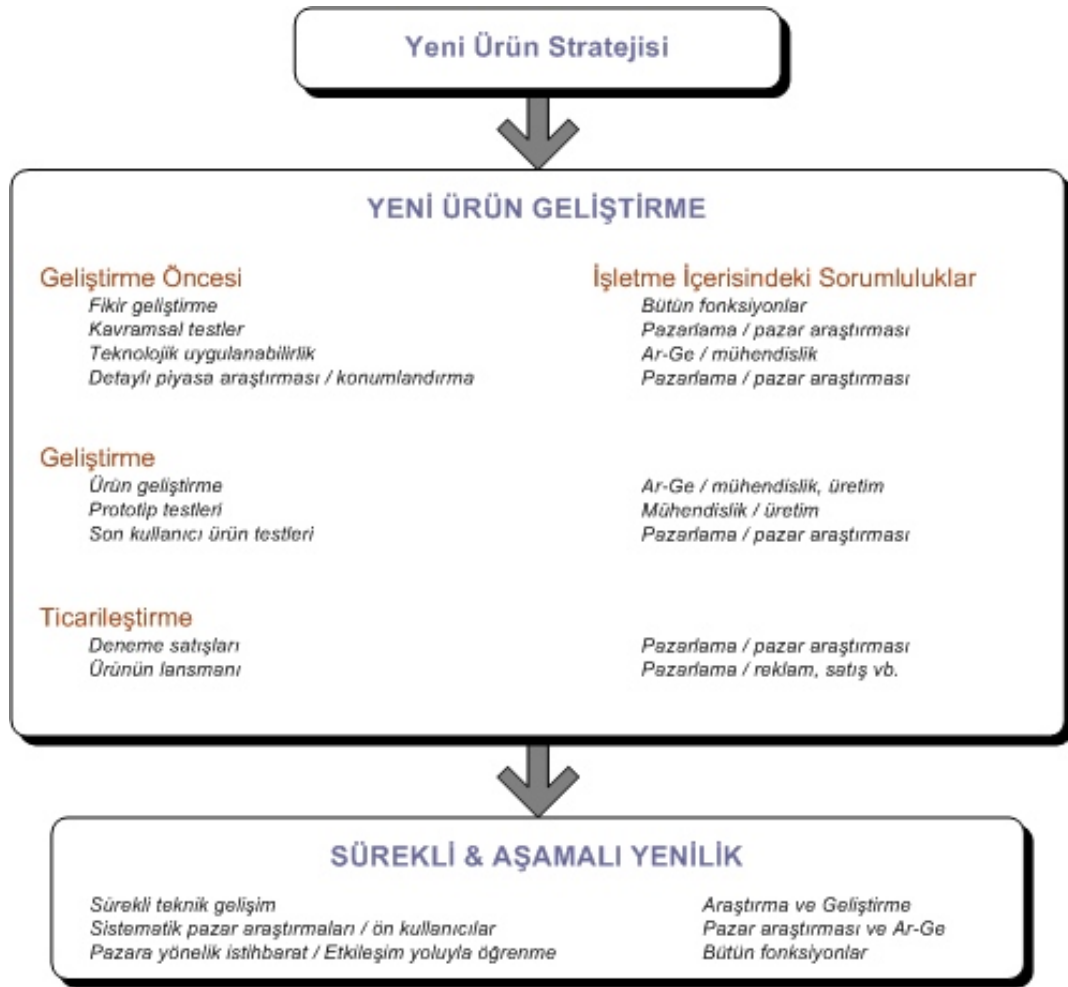
Rothwell’in yapmış olduğu çalışmalar ise, yeni ürün geliştirme sürecinde farklı girdilerin etkinliğini ölçmeye odaklanmıştır. Çalışmanın çıktılarına göre yeni ürün geliştirme sürecinde piyasalarla iletişim (kullanıcılarla etkili işbirlikleri, pazar araştırmaları, rakiplerin stratejilerine ilişkin bilgiler ve yeterli reklam ve tutundurma faaliyetleri) başarılı ürünleri, başarısız ürünlerden ayırt eden en temel faktörler arasında sayılabilir. Farklı çalışmalar göstermektedir ki, iyi yönetim ve teknik beceriler son derece önemlidir. Ancak ürün yeniliğinin özellikle ilk aşamalarında pazarlama faaliyetlerine yapılan yatırımlar, ürünün başarısında kritik rol oynamaktadır.

---

<sup>195</sup> Peter Bingham, **a.g.e.**, s.56

Şekil 17’de de görüldüğü üzere, işletmenin teknik (Ar-Ge, mühendislik ve üretim) bölümleri ile pazarlama bölümünün faaliyetleri ürün geliştirme sürecinin başlangıç aşamasında ve uzun dönemli sürekli yenilik sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Pazarlama fonksiyonunun işletme içerisindeki temel görevi, pazar payının arttırılabilmesi için yeni ürünlerin ve varolan ürünlerin türevlerinin belirlenmesi ve fiyat / maliyet dengesini sağlayarak işletme gelirlerinin arttırılmasının sağlanmasıdır.<sup>196</sup>

Şekil 17. Ürün Geliştirme Sürecinde Pazarlama ve Teknik Faaliyetler



**Kaynak:** Susan L.Cornish, s.145, 1997

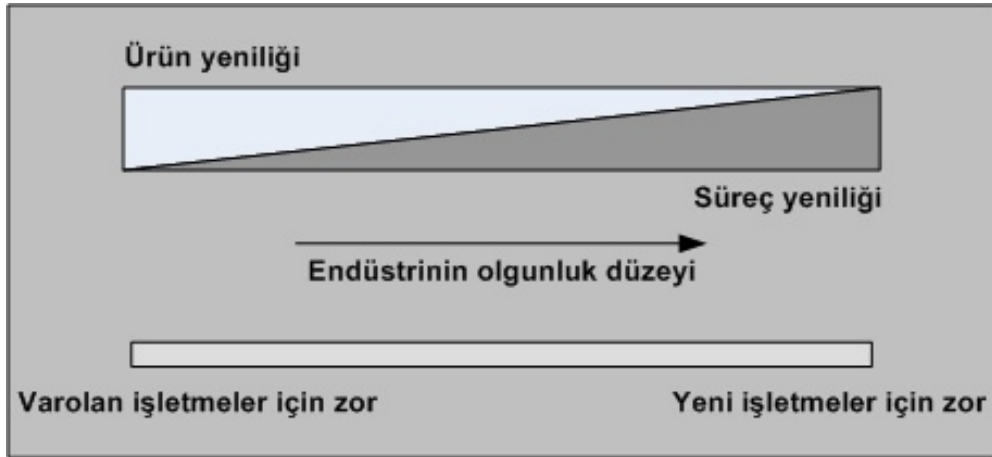
Ancak pazarlama ve teknik faaliyetlerle desteklenen ürün yenilikleri, faaliyet gösterilen endüstrinin olgunluk seviyesi arttıkça yerini süreç yeniliklerine bırakmak

<sup>196</sup> Susan L.Cornish, “Product Innovation And The Spatial Dynamics Of Market Intelligence: Does Proximity To Markets Matter?”, **Economic Geography**, C.73 S.2, Nisan 1997, ss.145-146

durumunda kalacaktır. Bunun altında yatan temel neden ise daha önce anlatılan emtialaşmadır. Bu noktada ifade edilmesi gereken bir diğer konu da, uzun süredir piyasada faaliyet gösteren işletmelerin ürün yeniliklerini gerçekleştirmelerinin zor olabileceğidir. Bunun nedeni ise bu tip örgütlerde zaman içerisinde meydana gelen hantallaşmadır. Hantallaşma ve aşırı bürokrasi, şirketçi girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin karşısındaki önemli engeller arasında sayılabilir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler için bu tehdit daha ciddi boyuttadır. Gerekli çevikliğin kazanılmasında, yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak şirketçi girişimcilerin örgüt içerisinde desteklenmesi ve kendilerine gerekli otonominin sağlanması ilk sıralarda yer almaktadır.

Piyasadaki yeni oyuncular ise, genellikle en başta girişimci bireyler tarafından yönetilmeye başladığından, başlangıçta yenilikçi fikirlere sahiptirler ancak süreçlerini geliştirecek seviyede tecrübe ve yeteneklere sahip olamamaktadırlar. Büyüme hedeflerinde, iç süreçlerin ve prosedürlerin yetersizliği nedeniyle sapmalar gözlenebilmektedir. Ürün ve süreç yeniliklerine yönelik olarak anlatılan bu durum Şekil 18.'de gösterilmiştir.

Şekil 18. Ürün ve Süreç Yenilikleri



**Kaynak:** Mary Campbell ve Andrew Collins, s.30, 2001

### 1.5.3. Pazar Yenilikleri

Pazar yeniliklerinin konusu, hedef pazar karmaşasının geliştirilmesi ve seçilen pazarlara daha kaliteli hizmetin nasıl götürüleceğidir. Temel hedefi ise, daha yeni ve iyi potansiyel pazarların ve bu pazarlara en iyi şekilde hizmet sunulmasına ilişkin

yöntemlerin bulunmasıdır. Potansiyel pazarın, daha küçük ve yönetilebilir parçalara bölünmesini pazar bölümlendirme olarak tanımlamak mümkündür. Amaç hedeflenen pazardan en üst düzeyde kâr elde etmek olduğunda pazar bölümlendirme faaliyeti kritik öneme sahiptir. Başarısız bir pazar bölümlendirme faaliyeti, hedef pazar karmaşasının sağlıklı belirlenememesi ile sonuçlanacaktır. Bu da o pazar bölümünden yeterince gelir elde edilememesi anlamına gelecektir.

Örnek vermek gerekirse, günümüzde Doğu Avrupa'daki yeni ekonomilerin pazarlarının bölümlendirilmesi son derece önemlidir. Bugün gözden kaçan ya da yanlış yorumlanan pazar fırsatları bir daha ele geçmeyecek şekilde kaybedilebilir. Bu tip değerlendirmelerin en iyi şekilde yapılabilmesi, pazarlama uzmanlarının en temel görevlerinden biridir.<sup>197</sup>

Son yıllarda bölümlendirme ile ilgili olarak gündeme gelen bir yaklaşım da fayda bölümlendirme kavramıdır. Pazarları oluşturan ve değiştiren unsurların ihtiyaçlar, beklentiler ve faydalar olduğu varsayımını temel alan bu yaklaşım, tüketicilerin tutumlarına odaklanmıştır. Bu tip bir pazar bölümlendirme de, kullanım sıklığı önem kazanmaktadır. İşletme, tüketicinin belli satın alma durumlarındaki fayda beklentilerini dikkate almaktadır. Bir kullanıcının belli bir üründen beklentileri farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, bir kişi, iş seyahatlerinde birinci sınıfta, özel uçuşlarında ise ekonomi sınıfında uçabilir. Bu iki durumda da kullanıcının beklentileri farklılık gösterebilecektir. Ayrıca her bir durum potansiyel pazar fırsatları sunmaktadır.

Pazar yeniliklerinin ikinci amacı ise, seçilmiş olan pazarlara daha kaliteli ve iyi hizmet sunulmasıdır. Burada da gerçekleştirilen faaliyetler büyük ölçüde tüketicilerin satın alma tercihlerini esas almaktadır. Ancak göz önünde bulundurulacak ayrıntı miktarı daha fazladır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, aynı nitelikteki ürünlerin, farklı tipteki müşterilerce, farklı kullanım ihtiyaçları doğrultusunda satın alınabileceğidir. Örneğin bazı müşteriler, “emtia-alım” güdüsü ile alım yapıyor olabilirler. Müşteriler ürüne ait temel nitelikleri tam anlamıyla bildiklerinde bu alım tipinden söz etmek mümkündür. Bu satın alma güdüsünde, ürünün farklı niteliklere sahip olup olmasının çok fazla önemi bulunmamaktadır. Çünkü satın alma kararları

<sup>197</sup> Axel Johne, “Successful Market Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Bradford, C.2 S.1, 1999, s.7

büyük ölçüde fiyata dayalı olarak alınacaktır. Bazı müşteriler ise “ürün-alım” güdüsü ile alım yapıyor olabilirler. Bu durumda, ürün hakkında detaylı bilgilere sahip olan müşteriler, daha üstün niteliklere sahip farklı ürünlerin arayışındadırlar ve bu farklılık için ek ödeme yapmaya razıdırlar. Daha az bilgili müşteriler ise “sistem-alım” güdüsü ile alım yaparlar. Bu tip müşteriler, temel ürün özellikleri için belli bir fiyat seviyesinde ödeme yapmaya hazırdırlar. Bu tip müşteriler tavsiye niteliğindeki yardımlara da açıktır. Son olarak, “danışmalı-alım” güdüsü ile alım yapan müşteriler, öncelikle satın alma kararları ile ilgili tavsiye almak isterler, daha sonra temel ürünü denerler ve deneme sonucunda ürüne ait bedeli öderler.<sup>198</sup>

Bütün bu alım güduları pazar yeniliklerine ilişkin kararların alınmasında önemli rol oynamaktadır. Hedef pazardaki müşterilerin satın alma tercihlerinin bilinmesi, işletmeye önemli bir rekabet üstünlüğü kazandıracığı gibi etkili pazar yenilikleri yapma olanağı sunacaktır. Girişimci niteliklere sahip bireyler ve yöneticiler sürekli olarak pazara ilişkin bilgileri takip edip, bu bilgiler ışığı altında olası yenilik fikirlerini hayata geçirme eğiliminde olduklarından, yeniliklerin müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine göre gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayacaklardır.

#### 1.5.4. Örgütsel Yenilikler

Pazarlamadaki, satın alma ve satışlardaki, yönetimdeki, kadrolama politikalarındaki değişimler örgütsel yenilikler kapsamı içerisinde incelenmektedir. Örgütsel yeniliklere ilişkin çalışmalar sınırlı boyutta olmakla birlikte, genel olarak pekçok endüstri içerisinde zaman içerisinde oldukça önemli hale gelmiştir.<sup>199</sup>

Oslo Manual’a göre, örgütsel yenilik aşağıdaki durumlardan biri şeklinde ortaya çıkabilir.<sup>200</sup>

- Örgütsel yapının önemli ölçüde değiştirilmesi,
- İleri yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Yeni ya da tamamen değiştirilmiş stratejilerin uygulanması.

<sup>198</sup> Axel Johne, **a.g.e.**, s.8

<sup>199</sup> Tessa Avermaete, Jacques Viaene, Eleanor J.Morgan ve Nick Crawford, “Determinants Of Innovation In Small Food Firms”, **European Journal of Innovation Management**, C.6 S.1, 2003, s.10

<sup>200</sup> Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities, **Organisation for Economic Co-Operation and Development**, (European Commission, Eurostat, 1997, s.15)

Örgütsel yapıda ve işleyişinde gerçekleştirilen yenilik, örgütsel yenilik olarak adlandırılır. Yenilikten konuşulurken yeniliğin derecesi ve alanından da sözedilmelidir. Bu yenilik bir ürün, süreç veya örgütte olabileceği gibi, sözkonusu yenilik dünya için, ülke için ya da işletme için yeni olabilir. Bu yenilik derecesi dünyada yeni ise ilk defa üretilmiştir. Ülke için yeni ise, bir başka ülkede üretilmiş demektir. İşletme ise, yeniliği bünyesindeki şirketiçi girişimcilerin desteği ile ya kendi üretir ya da satın alma yoluna gider. Yeniliği satın alma yoluna giden işletmelerin, genellikle, kendi bünyesinde yenilik yapma becerilerinden ve şirketiçi girişimcilerden yoksun işletmeler olduğu söylenebilir. Yenilik satın alındığında, işletme yenilik yarışında geride kalmış demektir ve büyük olasılıkla yarışın liderine asla yetişemez. Şirketiçi girişimcilerin ve yenilik yapma becerilerinin önemi bu noktada bir defa daha görülebilmektedir. Rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde, müşteriler için yeni değer ifade eden farklılıklara sahip olmak son derece önemlidir. Bu farklılığı sağlayacak ve rekabetçi üstünlüğü işletmeye kazandıracak olan şey yenilik yapabilme yeteneğine sahip girişimci bireylere sahip olmaktır. <sup>201</sup> Başarılı girişimcilerin de yaptığı, herkesten farklı düşünebilmek ve düşündüklerini hayata geçirmektir. İşletme içerisindeki girişimci bireylerin yenilik becerilerinin kullanılabilmesinde ise örgütsel yapının esnekliğinin önemli rolü vardır.

### **1.6. Yenilik ve Şirketiçi Girişimcilik Faaliyetlerini Destekleyen ve Engelleyen Faktörler**

Örgüt içerisindeki yenilik ve şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için bazı koşulların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörlerin varlığı yenilik ve şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi ve daha da önemlisi sürdürülebilir olabilmesi için büyük önem taşımaktadır.

Sözkonusu faktörlerin yokluğu ve farklı olumsuz faktörlerin etkisi ise yenilik ve şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin işletmelerde başarılı olarak gerçekleştirilememesi ya da beklenen getirilerin elde edilememesi şeklinde kendisini gösterebilecektir. Yenilik ve şirketiçi girişimcilik faaliyetlerini destekleyen ve engelleyen unsurları yakından incelemek yararlı olacaktır.

---

<sup>201</sup> Rıfat İraz, a.g.e, s.105

### 1.6.1. Yenilik ve Şirketiçi Girişimcilik Faaliyetlerini Destekleyen Faktörler

Örgüt içerisindeki girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesinde işletme vizyonu, stratejileri, kültürel yapısı ve yönetim uygulamaları önemli rol oynamaktadır. Bahsedilen faktörlerin daha detaylı olarak incelenmesi yararlı olacaktır.

#### 1.6.1.1. Vizyon ve Strateji

Vizyon, strateji, yenilik ve girişimcilik arasındaki ilişki, yenilik yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Strateji, işletmelerin içerisinde buldukları belirsizlik ortamına uyum sağlamak üzere kullandıkları kaynaklar, ürünler, süreçler ve sistemler bütünüdür. Strateji belirleme, işletmenin hangi faaliyetleri ve işlevleri yerine getireceği ve hangi pazarlarda faaliyet göstereceği sorularının yanıtlanmasını gerekli kılar. Başarılı bir yenilik faaliyeti, işletmeye ait paylaşılan bir vizyonun açıkça ifade edilmesini ve stratejik yönelimin ortaya konulmasını gerektirir. Yenilik faaliyetinin kurumsallaştırılmasına ve sürdürülebilir hale getirilmesinde bu son derece önemli bir adımdır. Yenilik stratejisi olmaksızın, işletmenin dikkatini rekabet üzerinde yoğunlaştırabilmesi son derece zordur.<sup>202</sup>

En yenilikçi ve girişimci işletmeler, genellikle en iyinin en iyisi olma çabası içindedirler. Bu tip işletmelerin çalışanları için işletme vizyonu ve hedefleri son derece net ve açıktır. Çalışanlar, şirketiçi girişimcilik anlayışının da gerektirdiği şekilde sözkonusu hedeflere ulaşabilmek için sürekli olarak yeni iş yapma biçimleri geliştirme çabası içerisindeyler. Bu tip işletmeler için yenilik faaliyetleri, klasik örnek edinme (benchmarking) faaliyetlerinden ibaret değildir. Çünkü bu işletmeler rakip işletmeler ile benzer yapıda olmayı kabullenmezler.<sup>203</sup> Yenilikçi ve girişimci işletmeler ilk olarak vizyonlarını ve stratejilerini geliştirirler. Belirledikleri vizyon ve stratejilerin ışığı altında amaçlarına ulaştıklarında, rakiplerinden daha üstün ürünler/hizmetler üretmiş ve önemli ölçüde farklılaşmış olurlar.

<sup>202</sup> Benn Lawson ve Danny Samson, "Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach", *International Journal of Innovation Management*, C.5 S.3, Eylül 2001, s.389

<sup>203</sup> Benn Lawson ve Danny Samson, *a.g.e.*, s.390



### 1.6.1.2. Yenilikçi ve Girişimci Bir Kültürel Yapının Oluşturulması

Kültüre ilişkin farklı tanımlardan biri kültürü, bireylerin gözlem altında değilken yaptıkları olarak betimlemektedir. Bu nedenle kültür, anlaşılması, tanımlanması ve iletilmesi zor bir kavramdır. Ancak diğer yönetim yaklaşımlarında da olduğu gibi, şirketiçi girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin örgüt içerisinde başarıyla yürütülebilmesi için kültür son derece önemli roller üstlenmektedir.

Bütün işletmenin, bir bölümün ya da grubun sorumluluğundan bağımsız olarak örgüt içerisinde kilit yönetim kademelerindeki bazı yöneticilerin, yenilik ve girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için gerekli kültürel yapı ve ortamı sağlamaları gerekmektedir. Bireylerin gönüllü olarak katkıda bulunmalarının sağlanması ve değişimin daha kolay benimsenebilmesinin sağlanması da bu kültürel yapı ve ortama bağlı olacaktır. Örgüt içerisindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetlerinin dikte edilmesi, politikalar ve prosedürlerle zorunlu bir süreç haline getirilebilmesi mümkün değildir. Girişimci ve yenilikçi faaliyetler, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin doğal bir fonksiyonu olmalıdır.

Bir işletmenin kültürü, ortak değerleri, inançları ve normları üzerine kuruludur. Bireylerin inançları ve değerlerinde olduğu gibi, kültür, örgütsel davranış kalıplarını şekillendirir. Bu doğrultuda yenilikçi olmak isteyen işletmeler, yenilikçi davranışları ve performansı besleyen ve destekleyen kültürel yapıyı oluşturmak durumdadırlar.<sup>204</sup>

Başarılı işletmeler, yenilik süreçlerini, örgüt kültürü ve yönetsel süreçleri ile bütünleştirmeyi başarabilen işletmelerdir. Hatta yenilik konusunda çalışmalar yapmış yönetim bilimciler göre örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve girişimcilik kavramlarının temelini oluşturmaktadır.

Örgüt kültürüne ait (ortak değerler, inançlar ve örgütteki bireylerden beklenen davranışlar) temel unsurların, örgüt içerisindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini iki şekilde etkilediğini söyleyebilmek mümkündür<sup>205</sup>.

<sup>204</sup> Brian McDermott ve Gerry Sexton, "Sowing the Seeds of Corporate Innovation", **The Journal For Quality and Participation**, C.21 S.6, Kasım/Aralık 1998, s.19

<sup>205</sup> E.C. Martins ve F.Terblanche, "Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", **European Journal of Innovation Management**, C.6 S.1, 2003, s.68

(1) Örgüt içerisindeki sosyalleşme süreçleri sayesinde, bireyler, hangi davranışların kabul gördüğünü ve faaliyetlerin ne şekilde yerine getirilmesi gerektiğini öğrenirler. Normlar geliştirilir ve bireyler tarafından kabul edilir ve paylaşılır. Paylaşılan normlara paralel olarak, bireyler, yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin örgütün faaliyet tarzının bir parçası olup olmadığına ilişkin varsayımlarda bulunurlar.

(2) Temel değerler, varsayımlar ve inançlar, davranışlar ve faaliyetler içerisinde kendilerini gösterirler. Bu yansıma, örgütsel yapılarda, politikalarda, uygulamalarda ve prosedürlerde de kendisini gösterir. Bu ve benzeri yapılar, örgüt içerisindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini doğrudan etkiler. Örneğin, işletme yönetimi yenilikçi fikirlerin takip edilmesi ve uygulanması için işletme içerisinde kaynak tahsisi yapıyorsa, çalışanlar hangi faaliyetlerin değer taşıdığına ve ne şekilde hareket etmeleri gerektiğine ilişkin bir algıya sahip olacaklardır.

Yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini destekleyen bir örgüt kültürü, bireylerin problemleri yenilikçi bir şekilde tespit etmelerine ve yenilikçi çözümler üretmelerine olanak sağlayacaktır. Bu tip işletmelerde yenilik faaliyetleri istenen ve aranan faaliyetler arasında görülürken, yenilikçi kişiler ve ekipler model alınması gereken unsurlar olarak görülecektir.<sup>206</sup>

### **1.6.1.3. Şirketiçi Girişimcilik Faaliyetlerinin Bir Strateji Olarak Örgüte Yayılması**

Yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin başarısı, konuya ilişkin tutum değişimlerinin çalışma ortamına yansması ile yakından ilişkilidir. İşletme içerisinde gerçekleştirilecek şirketiçi girişimcilik programları uygulanabilecek yöntemlerden bir tanesidir. Bu tip programlarda, işletmenin belli bir kaynak ayırması sözkonusudur. Kaynaklar, yenilikçi fikirler ve bu fikirleri ortaya atan kişiler tarafından kullanılmak üzere ayrılabilir. Yenilikçi fikirleri ortaya koyan şirketiçi girişimciler, fikirlerini sonuna kadar takip etmek üzere üst yönetim tarafından desteklenirler ve örgütün koruması altına alınırlar.

Zaman zaman işletme içerisinde, yenilikçi ve örgütsel bağlılığı yüksek bireylerden oluşan küçük ve bağımsız gruplar da önemli yeniliklere öncülük edebilmektedir. Bu tip

<sup>206</sup> E.C. Martins ve F.Terblanche, **a.g.e.**, s.68

gruplar daha hızlı ve rekabetçi bir yapıdadırlar. Özetle bu gruplar, yenilikçi ve girişimci temel nitelikleri taşımaktadırlar.

İşletme içerisinde tüm çalışanlar için, yenilikçi bir örgüt ikliminin yaratılması son derece önemlidir. Bu tip işletmeler, çalışanlarından gelen yenilikçi ve girişimci fikirleri desteklemekle kalmayıp, çalışma saatlerinin belirli bir bölümünü bu tip faaliyetlere ayırması konusunda çalışanlarını desteklemektedirler.

Örneğin Levi Strauss, işletme içerisinde girişimci bir zihniyetin oluşturulabilmesi için 3 milyon dolarlık bir fon oluşturmuştur. Bu fon yeni fikirlerin desteklenmesi için kullanılmıştır. Bazı en iyi fikirler, 500.000 dolara kadar bu fondan yararlanmıştır. Yenilikçi fikirleri olup, fondan pay almak isteyen çalışanlardan tek istenen ise, iki sayfalık pazarlama planlarıdır.<sup>207</sup>

#### 1.6.1.4. Ölçüm ve Ödüllendirme Sistemleri

İşletme içerisinde çalışan bireyler büyük ölçüde işletmede varolan ölçüm ve değerlendirme sistemlerine göre performans göstermektedirler. Yönetim kademelerince yapılan konuşmalar ve sunumlar, yeniliği destekleyen davranışlar ve girişimler ölçülmedikçe ve değerlendirilmedikçe etkisini yitirecektir. Örgüt içerisindeki süreçlerin ve yöntemlerin büyük bir bölümü anormal durumları ortadan kaldırmak ve riski asgari seviyeye indirmek için şekillendirilmişlerdir. Bunun sonucunda genellikle girişimci ve yenilikçi faaliyetlerin farkında olunmadan da olsa kısıtlanması sözkonusu olmaktadır. İşletme, zamanın gerisinde kalan ölçüm ve ödüllendirme sistemleri ile faaliyet gösterdiği sürece, yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin arttırılabilmesi ve sürekliliğinin sağlanması mümkün değildir. Çünkü değişim, yenilik ve girişimcilik doğaları gereği risklidirler ve pekçok işletme riskleri asgari düzeye indirmek amacıyla.

Bu yaklaşımın sonucu olarak, gerçekten önemli riskler gözden kaçırılmakta, rakiplerin gerçekleştirdiği yenilikler ve yükselen müşteri beklentileri görmezden gelinmekte ve örgüt, deneysel yaklaşımlara karşı daha az toleranslı bir yapıya

<sup>207</sup> Ken Blanchard, "Innovation Creation: Six Business Strategies that Build Breakthrough Thinking", **The Journal for Quality and Participation**, C.22 S.6, Kasım/Aralık 1999, s.31

bürünmektedir. Sonuç olarak şirketçi girişimcilerin örgüt içerisinde faaliyet gösterebilecekleri bir ortam kalmayacak ve ilk fırsatta işletmeyi terk edeceklerdir.<sup>208</sup>

Şirketçi girişimcilerin girişimcilerden en büyük farklılıklarından biri risk toleranslarıdır. Bütün riski bireysel olarak taşımak istemeyen bireyler, girişimci niteliklerini örgüt içerisinde kullanma eğilimindedirler. Bu sayede bireysel riskleri asgari düzeye çekilmiş olur. Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi hataların cezalandırıldığı bir örgütsel yapı içerisinde, bireyler girişimci özelliklere sahip olsalar da bunu ortaya çıkartmak istemeyeceklerdir. Çünkü her yeni fikrin ve uygulamanın, tam olarak ölçülemeyen bir riski olduğu söylenebilir.

#### 1.6.1.5. Örgütsel Haber Alma

Günümüz işletmelerinin yenilikçi ve rekabetçi güçlerinin korunmasında ve güçlendirilmesinde örgütsel haber alma faaliyetlerinin önemi büyüktür. Örgütsel haber almayı şu şekilde tanımlayabiliriz : *“Bilginin amaca uygun ve hedef odaklı bir şekilde işlenmesi, değerlendirilmesi, manipülasyonu ve iletilmesi becerisidir. Böylece, işletme, faaliyet gösterdiği ortama uyum potansiyelini geliştirir.”*<sup>209</sup>

Bilgi ve fikirler, yenilik ve girişimcilik sürecinin en temel girdileri olduğundan, örgütsel istihbarat seviyesi yüksek işletmeler, bu bilgiyi, yeniliğe ilişkin belirsizlikleri ve riskleri ölçülebilir ve kabul edilebilir bir düzeye çekmek için kullanırlar. Böylece işletmeler, yeni araştırma alanları geliştirirken, kârlı olmayan seçenekleri daha hızlı bir şekilde eleyebilirler.

Girişimci ve yenilikçi olarak nitelebilecek işletmeler, belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için, çevresel taramaları, teknolojik tahminleri ve rekabet analizlerini yoğun bir şekilde kullanmaktadırlar. Bu noktada müşterilerden ve rakiplerden alınacak bilgilerin değeri son derece büyüktür.<sup>210</sup>

Şirketçi girişimcilerin ve yenilikçilerin örgüt içerisinde müşteri kavramına ilişkin bir bilinç oluşturulmasındaki rolü son derece büyüktür. İşletme içerisindeki girişimci

<sup>208</sup> Mary Campbell ve Andrew Collins, **a.g.e.**, s.35

<sup>209</sup> Benn Lawson ve Danny Samson, **a.g.e.**, s.391

<sup>210</sup> Benn Lawson ve Danny Samson, **a.g.e.**, s.391

bireyler, sürekli olarak pazarın ve müşterilerin beklentilerini, tecrübelerini ve karşılaştıkları sorunları takip ederler ve bu doğrultuda müşteriye sunulacak ürün ve hizmetlere değer katılması konusunda önemli katkılar sağlarlar. Şirketiçi girişimciler için müşterilerden edinilecek bilgilerin değeri büyüktür. Çünkü ticari başarıdan sözdebilmek için, yeni ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılayabilmesi gerekir. Bu noktada işletmenin yararlanabileceği en temel yöntemlerden birisi de empatik tasarım teknikleridir. Müşterinin günlük yaşantısının gözlemlenmesi yenilik faaliyetlerinin başarısını arttırabilecek ve müşteriye ilişkin süreçlere değer katabilecek nitelikte bir yaklaşımdır.<sup>211</sup>

Yenilik sürecinde müşterilerden bilgi sağlanması ve müşterilerin yenilik kaynağı olarak değerlendirilmesine ilişkin bir örnek olarak 3M işletmesi verilebilir. 1990'lı yılların ortalarına gelindiğinde 3M yönetimi, işletmenin kârının büyük bir bölümünün varolan ürünlerin geliştirilmesi yoluyla elde edildiğini tespit etmiştir. Bu durum işletme yöneticilerince tereddütle karşılanmıştır. Radikal yeniliklerin sayısının azaldığı gözlenmiştir. Bu eğilimi ortadan kaldırmak üzere 3M yönetimi cesur bir karar almıştır. Yıllık satışların %30'luk bir dilimi 4 yıl öncesinde varolmayan ürünlerden elde edilecektir.<sup>212</sup>

Bu hedefe ulaşmak üzere gerçekleştirilen toplantılar, lider kullanıcı süreçleri olarak isimlendirilen bir yöntemle boyut kazanmıştır. Şirket içerisindeki yenilik araştırmacılarına göre atılımcı stratejiler, ürünler ve hizmetlerin ortaya konulmasının iki temel faktöre bağlı olduğu ifade edildi. Birincisi, ticari anlamda yüksek öneme sahip ürünlerin genellikle ilk aşamada üretici değil tüketici tarafından düşünüldüğüydü. İkincisi ise, bahsedilen yeniliklerin lider kullanıcılar tarafından öne sürüldüğüydü. Lider kullanıcılar ile ifade edilmek istenen, pazar eğilimlerinin ilerisinde yaşayan ve ortalama bir kullanıcıdan çok daha farklı beklentilere sahip olan kurumlar ve bireylerdi. İşletme bu saptamanın üzerine lider kullanıcılarının kimler olduğunu sistematik olarak

---

<sup>211</sup> Dorothy Leonard ve Jeffrey F. Rayport, "Spark Innovation Through Empathic Design", **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık 1997, s.102

<sup>212</sup> Eric Von Hippel, Stefan Thomke ve Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs At 3M", **Harvard Business Review**, Eylül-Ekim 1999, s.49

belirlemeye başlamıştır ve bu sayede yenilik becerileri konusunda işletmede yeni ufuklar açmayı başarmıştır.<sup>213</sup>

Rakiplerin ürünleri, hizmetleri ve stratejileri ile ilgili bilgilerin edinilmesi, öğrenilmesi ve incelenmesi de son derece önemli bir noktadır. Rekabetçi istihbarat yazını, ürün ve hizmetlere ilişkin rekabette, rakiplere ilişkin istihbaratın iki önemli rolü üzerinde durmaktadır. Bunlar; konum teşhis kıyaslaması ve konum üstünlük geliştirme stratejileridir.

Rakibi hakkında daha yüksek bir bilgi düzeyinden bulunan işletme, sahip olduğu bilgiyi üstünlük sağlamak üzere kullanacaktır. Öncelikle, güçlü yönlerini, rakibinin zayıf yönleri üzerinde kullanarak bir üstünlük elde edecek, ardından rakibinin güçlü yönlerini bildiğinden, bu güçlü yönleri taklit ve geliştirme yoluyla kazanma, daha da etkili yeni güçler geliştirme şeklinde kullanabilme fırsatına sahip olacaktır.<sup>214</sup>

Yukarıda ifade edilen şirketçi girişimcilik ve yenilik faaliyetlerini destekleyen unsurların yanında, girişimci ve yenilikçi faaliyetlerinin başarısız olmasına neden olan bazı faktörler de bulunmaktadır.

### **1.6.2. Yenilik ve Şirketçi Girişimcilik Faaliyetlerini Engelleyen Faktörler**

Günümüz işletmelerinin yenilikçi ve girişimci faaliyetlerini engelleyen çok sayıda faktörden söz etmek mümkündür. Bununla birlikte, Meng ve Roberts, örgüt içerisindeki yenilikçi ve girişimci faaliyetleri engelleyen unsurları açıklarken öncelikle bu unsurları iki ana başlık altında incelemişlerdir. Meng ve Roberts'a göre yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin başarısını etkileyen temel unsurlar şunlardır<sup>215</sup>:

- ***Örgüt Kültürü ve Örgütsel Davranış Kökenli Engeller***
- ***Kurumsal Politikalar, Stratejiler ve Yönetimsel Uygulamalar Kökenli Engeller***

<sup>213</sup> Eric Von Hippel, Stefan Thomke ve Mary Sonnack, **a.g.e.**, s.49

<sup>214</sup> Benn Lawson ve Danny Samson, **a.g.e.**, s.392

<sup>215</sup> James C.S. Meng ve Edward B.Roberts, "Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization", **The International Center for Research on the Management of Technology**, Sloan WP #3895, Massachusetts Institute of Technology, Mart 1996, s.7

Örgüt kültürü ve örgütsel davranış kökenli engelleri ise kendi içerisinde 3 alt grupta incelemek mümkündür:

1. Önerilen yenilikçi ve girişimci fikirler, bireylerin örgüt içerisindeki konumları ve varolan güç yapısı için bir tehdit oluşturabilir. Düşünülen yeniliklerin örgütsel değerlerle ve kültürel normlarla uyumsuzluk göstermesi olasıdır. Bu durumda yenilik fikirlerinin kabul edilmesi son derece zor olacaktır. Benzer şekilde sözkonusu dengelerin yeni fikirler sonucunda etkilenmesi ile örgüt içerisinde yapıcı olmayan rekabetin doğmasına da neden olabilmektedir. Çünkü işletme içerisindeki çıkar dengelerinin bozulabilme ihtimali sözkonusudur. Uzun zamandır süregelen rutinlerin ve planlama mekanizmalarının da, yenilik akımları nedeniyle tehdit altında olacağı da söylenebilir. Tüm bu dengelerde yaşanabilecek denge değişimleri, varolan güç yapısını etkileyebileceğinden, örgüt içerisinde yenilikçi ve girişimci fikirlere karşı bir direnişin ortaya çıkma olasılığını arttıracaktır.

2. Yenilikçi bir girişimin başarısız olması durumunda, girişimci bireyin suçlanmasına ilişkin bireysel riskler mevcuttur. Girişimci birey, yenilik fikirlerine ilişkin uygulamaların sonuçlarını tam olarak tahmin edemeyeceğinden yüksek bir riskle karşı karşıya kalacaktır. Örgüt içerisinde bu tür risklerin alınması desteklenmediğinde, bireyler bu tür risklere girmekten kaçınacaklardır. İşletmelerin bu noktada yapmış olduğu en büyük hatalardan biri de ödül sistemlerini kısa dönemli sonuçlar üzerine kurmuş olmalarıdır. Oysa ki, işletmeye atılım yaptıracak yenilikçi bir fikrin getirileri uzun vadede hissedilebilecektir. Uzun dönemli ve risk almayı özendirilen ödüllendirme sistemleri olmadığında, girişimci bireyler, örgüt içerisindeki geleneksel zihniyete karşı girişimde bulunmaya ve örgütsel sınırları ortadan kaldırmaya cesaret edemeyecektir.<sup>216</sup>

İşletmeler, girişimci bireylerin ve ekiplerin yapmış oldukları hataları birer örgütsel öğrenme fırsatı olarak algılamalıdır. Federal Express'in kurucusu ve önemli yeniliklere imza atmış olan Frederick W.Smith konu ile ilgili şunları söylemektedir:<sup>217</sup>

<sup>216</sup> James C.S. Meng ve Edward B.Roberts, **a.g.e.**, s.7

<sup>217</sup> Mel Perel, "Corporate Courage: Breaking the Barrier to Innovation", **Research Technology Management**, C.45 S.3, Mayıs/Haziran 2002, s.14

*“Başarısızlık, yenilik sürecinin son derece önemli parçalarından bir tanesidir. İşletmeler, başarısızlıklarını konuşmaya ve tartışmaya mecburdurlar. Aksi halde yenilik yoluyla büyük başarıların elde edilmesi mümkün değildir.”*

3. İşletmeler kendilerine tanıdık gelmeyen alanlara girmek konusunda çekimser olabilmektedirler. İşletmeler, zaman zaman faaliyet gösterdikleri alanı sorgulamak durumundadırlar. Hızla değişen çevre koşulları bunu gerektirmektedir. Gerekliği taktirde yeni donanım ve altyapı yatırımları yapılmalıdır. Fırsat görülen yeni alanlara, işletme yönetiminin kayıtsız kalması, girişimci faaliyetlerin oluşmamasında önemli rol oynamaktadır. İşletme varolan faaliyetlerini de gözönünde bulundurarak yeni fırsatları da izlemelidir.<sup>218</sup>

Kurumsal politikalar, stratejiler ve yönetim uygulamaları kökenli engelleri de 4 alt grup altında inceleyebiliriz.

1. İşletmeler varolan ürünlerine, pazarlarına ve kaynaklarına gereğinden fazla bağlı olabilmektedirler. Zaman zaman işletmeler faaliyet gösterdikleri pazarları olduğundan daha küçük algılayabilmektedirler. Örneğin bir petrol işletmesi kendisini sadece bir petrol işletmesi olarak değil, enerji işletmesi olarak görebilmelidir. Yenilikçi ve girişimci faaliyetler konusunda kısa vadeli bir düşünce yapısına sahip olmak ve örgütün genelini gözden kaçırmak yapılabilecek önemli hatalardan biridir. Örgüt, girişimci fikirlerin uygulanabilmesi ve yeni fırsatların takip edilebilmesi için esnek bir yapıya sahip olmalıdır. İşletme, karşılaştığı fırsatlara cevap veremeyecek düzeyde katıysa, rekabet yarışında ayakta kalabilmesi mümkün olamayacaktır. Ayrıca işletme esnek yapısının yanında, örgüt içerisindeki olası girişimci fikirleri finansal yönden de desteklemelidir ve konu ile ilgili çalışan kişi ya da ekiplere fonksiyonel yapının dışında esnek bir zaman uygulaması da sağlamalıdır.<sup>219</sup>

2. Karar alma sürecinde kritik öneme sahip bilgilerin elde edilememesi ya da gözardı edilmesi yenilik faaliyetlerinin başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Örgüt içerisindeki karar alıcılar, yenilikçi kararları alabilecek becerilere sahip olmalıdırlar. İşletme içerisinde karar alıcı ile yenilikçi arasındaki etkileşim ve ilişki düzeyi

<sup>218</sup> James C.S. Meng ve Edward B.Roberts, **a.g.e**, s.7

<sup>219</sup> Mel Perel, **a.g.e**, s.13



güçsüzleştikçe, engelin boyutu da büyümektedir. Örgütsel karar süreçlerinin etkinliğinin irdelenmesi ve bu konudaki zaafların giderilmesi gerekmektedir. Karar alıcılar ile uygulayıcılar arasındaki dikey ve yatay iletişimin sağlıklı olması da bu engelin aşılmasında önemli bir noktadır.

3. Fonksiyonel uzmanlığa sahip olan yöneticilerin diğer fonksiyonları ve faaliyetlerini anlayamaması girişimci faaliyetlerin başarısız olmasında önemli rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde katı fonksiyonel sınırların bulunması görüş alışverişini kısıtlayacak ve az önce bahsedilen yatay ve dikey iletişim kanallarını tıkayacaktır. Bu nedenle yenilikçi fikirlerin fonksiyonlar arasında tartışılması gereklidir. Bu sayede işletme içerisindeki yerleşme tehlikesinin üstesinden gelinebilir ve fonksiyonlararası bilgi akışı daha sağlıklı gerçekleşebilir.

4. Pazarda kabul görme maliyeti yüksek olabilmektedir. Girişimci niteliğe sahip olmayan işletmeler, yeni ürün/hizmet projelerinin uzun dönemli getirilerini beklemek yerine, varolan ürünlerini ve hizmetlerini yenileyerek kısa dönemde getiriler elde etmek isteyebilmektedirler. Ancak bu tür bir uygulama işletmeyi uzun dönemde bir döngünün içine sokacak ve rekabetçi konumunu yitirme tehdidi ile yüz yüze bırakacaktır. Risk toleransı düşük işletmeler, yeni ürün ve hizmete ilişkin olası pazar talebi kolaylıkla tahmin edilemeyeceğinden, yeni girişim fikirlerine temkinli yaklaşacaklardır. Çünkü bu durumda fayda-maliyet analizlerinin de yapılması güçleşecektir.<sup>220</sup>

Wycoff'ta yapmış olduğu çalışmada, işletmelerin yenilikçi ve girişimci faaliyetlerinde neden başarısız olduklarına dair bazı tespitlerde bulunmuştur. Wycoff'un tespitlerinden bazıları, işletme içerisindeki süreçlerin tam olarak anlaşılammış olması, yenilik projelerinin kurumsal stratejilerle uyumsuz olması ve süreç içerisinde farklı düşünce yapılarının geliştirilememiş olması şeklinde söylenebilir.<sup>221</sup>

***İşletme içerisindeki süreçlerin tam olarak anlaşılammış olması.*** İşletmeler yenilik konusuna ilgi göstermeye başladıklarında genellikle işe eğitim desteği sağlanması ile başlarlar. Konu ile ilgili bir yenilik ekipleri oluştururlar, beyin fırtınası toplantıları düzenlerler ve ortalama bir veya birbuçuk ay sonra yenilik çalışmalarının sonuç

<sup>220</sup> James C.S. Meng ve Edward B.Roberts, a.g.e, s.8

<sup>221</sup> Joyce Waycoff, "The "Big 10" Innovation Killers: How to Keep Your Innovation System Alive and Well", **The Journal for Quality and Participation**, C.26 S.2, Yaz 2003, s.17

vermediğini farkederler. Günümüz yoğun iş ortamında bu tür yaklaşımlar işletmelerin yenilik ihtiyaçlarını cevapsız bırakacaktır. Eğer işletme girişimci ve yenilikçi uygulamaları kazanmak istiyorsa, öncelikle yeniliği bir süreç olarak algılamayı öğrenmelidir. Bu süreçte insanlar doğru noktalara odaklanmak üzere güdülenirler, yaratıcılık ve girişimcilik tutumları desteklenir ve sonuçlar doğru kavramların uygulamaya konulabilmesi amacıyla değerlendirilir.

***Yenilik projelerinin kurumsal stratejilerle uyumsuz olması.*** Yenilik çalışmaları içerisinde zaman zaman insanlara sıradışı düşünceleri gerektiği vurgulanır. Bu her ne kadar gerekli bir konu da olsa, zaman zaman yanlış yönlendirmelere de sebep olabilmektedir. Çünkü insanlar, hiç bir sınır, kısıt ya da kuralın olmadığı izlenimine kapılabilirler. Bunun sonucu olarak, hiçbir amacı olmayan, işletmeye değer katma olasılığı olmayan fikirlerin de ortaya çıkabilmesi mümkündür. Bu kadar çok fikrin içerisinde milyonda bir girişimci bir fikir yakalanabilir ancak bunun maliyetler açısından verimsiz bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Bunun yerine yenilikçi fikirlerin, kurumsal stratejiler etrafında odaklanmasının sağlanması daha etkili sonuçların elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Söz konusu strateji, bir taraftan işletmenin öz yeteneklerini vurgularken, diğer taraftan olası yeni alanlara girişi de desteklemelidir.

***Süreç içerisinde farklı düşünce yapılarının geliştirilememesi.*** Farklı düşünce yapısından kasıt, eski iş yapma biçimleri ile yeni, daha önce düşünülmemiş iş yapma biçimleri arasındaki farklılıktır. Söz konusu farklılığı yaratan ise farklı düşünce yapıları, farklı tecrübeler, farklı bakış açıları ve farklı uzmanlıklardır. Örgüt içerisindeki yenilik ve girişimcilik süreçleri tüm bu farklılıkları bünyesinde barındırabilmelidir. Farklılıklar, yaş, cinsiyet, ırk ve düşünce yapılarında olabileceği gibi, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve rakipler anlamında da ele alınmalıdır.<sup>222</sup>

İşletmelerdeki girişimci ve yenilikçi faaliyetlere zarar veren, hatta gerçekleştirilmesini engelleyen faaliyetleri açıkladıktan sonra, gerçekleştirilen yenilikçi faaliyetlerin işletme başarısına ne derecede etki ettiğinin incelenmesi de yararlı olacaktır. Söz konusu ölçme ve değerlendirme faaliyetleri, işletmelerin gelecekteki

---

<sup>222</sup> Joyce Waycoff, a.g.e, s.18

girişimci ve yenilikçi faaliyetlerinin şekillendirilmesinde önemli bir yol haritası olacaktır.

### **1.7. Yenilik ve Şirketçi Girişimcilik Faaliyetlerinin İşletme Başarısına Etkilerinin Ölçülmesi**

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin sonuçlarının ölçülmesi sözkonusu faaliyetlerin devamlılığı ve başarısı için son derece önemlidir. Bununla birlikte işletme içerisindeki yenilikçi faaliyetlerin ölçümüne yönelik net kriterlerin belirlenmesi konusunda sıkıntılar bulunmaktadır.

Yeniliğin ve girişimci faaliyetlerin ölçümüne ilişkin zorluklar nedeniyle, işletme yöneticilerinin yenilik programlarına ilişkin net karar alabilmelerini sağlayan net kriterler mevcut değildir. Oysa ki yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin ölçülmesi işletmeler için son derece önemli bir konudur. Öncelikle yukarıda da ifade edildiği gibi, yöneticiler daha net kriterlere dayalı olarak daha sağlıklı kararlar alabilirler. Yenilikçi ve girişimci projelerin riskli ve belirsiz doğası gözönünde bulundurulduğunda bu son derece önemli bir noktadır. İkinci olarak ise, kriterler, işletme hedeflerinin ve faaliyetlerinin, örgütsel amaçlar ile uyumlu olarak belli bir düzende yürütülmesini daha kolay hale getirecektir.

Muller, Valikangas ve Merlyn'in yapmış oldukları çalışmalarda, örgütlerin yenilik yapma ve girişimci faaliyetleri yerine getirme kapasitelerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi için üç ana başlık altında çeşitli kriterler göze çarpmaktadır. Muller ve arkadaşlarının ortaya koyduğu ana başlıklar ve alt kriterleri incelemek yararlı olacaktır.<sup>223</sup>

#### **1.7.1. Kaynak Tabanlı Görüş**

İşletmeler optimizasyon (varolan faaliyetlere yapılan taktik yatırımlar) ile yenilik (yeni faaliyetlere yapılan stratejik yatırımlar) arasındaki dengeyi sağlamak zorundadırlar. Kaynak tabanlı görüş, sözkonusu dengenin sağlanabilmesi için kaynakların doğru tahsisi üzerinde durur. Çıktı ise, stratejik yenilik ve girişimcilik

<sup>223</sup> Amy Muller, Liisa Valikangas ve Paul Merlyn, Metric for Innovation: Guidelines for Developing a Customized Suite of Innovation Metrics, **Strategy & Leadership**, 2005, C.33 S.1, s.39

faaliyetlerine yapılan yatırımların kârlılığdır. Tablo 15'te kaynak tabanlı görüş daha detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 15. Kaynak Tabanlı Görüş

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Kaynak Tabanlı Görüş</b> | <b>Girdiler (Sermaye, Beceri, Zaman)</b>  |
|                             | Yenilik ve şirketçi girişimcilik faaliyetlerine sermayeden ayrılan pay                            |
|                             | İşletme içindeki girişimci birey sayısı   |
|                             | Yenilik projelerine ayrılan işgücü saati  |
|                             | <b>Çıktılar (Yatırımın Kârlılığı)</b>   |
|                             | Yıllara göre sunulan yeni ürün ve hizmet sayısı ile girilen yeni faaliyet alanları                |
|                             | Son 3 yıl içerisinde üretilen ürünler ve hizmetlerin toplam gelirler içindeki oranı               |
|                             | İşletmenin piyasa değerindeki değişim ile toplam endüstriyel piyasa değerindeki değişiminin oranı |

**Kaynak :** Amy Muller ve diğ., Metric for Innovation: Guidelines for Developing a Customized Suite of Innovation Metrics (Strategy & Leadership 2005)'ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

### 1.7.2. Yetenek Tabanlı Görüş

Yetenek tabanlı görüş ise, işletmenin öz yeteneklerinin, kültürel yapısının ve çalışma biçiminin yenilik kaynaklarının, yeni iş fırsatlarına dönüşümünü hangi boyutta desteklediğini değerlendiren bir görüştür. Bu becerilerin temel girdisi ise yeniliğin ön koşullarıdır. Örneğin, işletmenin becerilerinin, yöntemlerinin, kültürünün ve değerlerinin yenilik faaliyetlerini hangi ölçüde desteklediği yetenek tabanlı görüş altında değerlendirilmektedir.<sup>224</sup> Tablo 16'da yetenek tabanlı görüş detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 16. Yetenek Tabanlı Görüş

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Yetenek Tabanlı Görüş</b> | <b>Girdiler (Ön Koşullar)</b>   |
|                              | Yeniliği temel performans hedefi olarak benimseyen çalışanların yüzdesi |
|                              | Yenilik konusunda eğitim alan çalışanların yüzdesi                      |
|                              | Çalışanların yararlanabileceği yenilik araç ve yöntemlerinin sayısı     |
|                              | <b>Çıktılar (Yenilenme)</b>   |
|                              | Kazanılan yeni beceri sayısı  |

<sup>224</sup> Amy Muller, Liisa Valikangas ve Paul Merlyn, **a.g.e.**, s.39

|  |   |
|--|---|
|  | Stratejik seçenek sayısı (varolan faaliyet alanını önemli ölçüde geliştirecek yeni fırsatlar) |
|  | Son yıllarda girilen yeni pazar sayısı  |

**Kaynak :** Amy Muller ve diğ., Metric for Innovation: Guidelines for Developing a Customized Suite of Innovation Metrics (Strategy & Leadership 2005)'ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

### 1.7.3. Liderlik Tabanlı Görüş

Liderlik tabanlı görüşün konusu, işletmedeki liderlik yapısının, yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini hangi ölçüde desteklediğidir. Liderlerin yenilik faaliyetlerine katılımı, girişimci faaliyetlerin desteklenmesine yönelik resmi süreçlerin varlığı ve yenilik hedeflerinin örgüte yayılması, liderlik tabanlı görüş kapsamında düşünülmektedir.<sup>225</sup> Tablo 17'de liderlik tabanlı görüş detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 17. Liderlik Tabanlı Görüş

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Liderlik Tabanlı Görüş</b> | Yöneticilerin gündelik işlerden çok stratejik yenilik ve girişimcilik faaliyetlerine ayırmış oldukları zaman |
|                               | Yenilik kavramı ve yöntemleri konusunda eğitim almış yöneticilerin diğer yöneticilere oranı                  |
|                               | Son 5, 10, 15 yıl içerisinde işletme üst yönetimin, temel faaliyet alanlarını kaç defa yeniden tanımladığı   |

**Kaynak :** Amy Muller ve diğ., Metric for Innovation: Guidelines for Developing a Customized Suite of Innovation Metrics (Strategy & Leadership 2005)'ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yenilik süreçleri de bahsedilen ölçümlene sistemine dahil edilmelidir. Sisteme dahil edilen süreçleri de Tablo 18'de inceleyebiliriz.

Tablo 18. Süreçler

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Süreçler</b> | Son 3, 6 ve 12 ay içerisinde çalışanlar tarafından sunulan yeni fikir sayısı       |
|                 | Çalışanların sunmuş oldukları toplam fikirler içerisinde başarılı fikirlerin oranı |
|                 | Halen devam eden deneyler ve girişimler  |
|                 | Fikrin yönetime sunulmasından ticarileştirilmesine kadar geçen ortalama zaman      |

**Kaynak :** Amy Muller ve diğ., Metric for Innovation: Guidelines for Developing a Customized Suite of Innovation Metrics (Strategy & Leadership 2005)'ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>225</sup> Amy Muller, Liisa Valikangas ve Paul Merlyn, **a.g.e**, s.39

Kuczarski ise yapmış olduğu çalışmalarda yenilikçi ve girişimci faaliyetleri ölçümlemek üzere iki tür ölçüt üzerinde durmuştur ve bu ölçütleri “Performans Ölçütleri” ve “Program Ölçütleri” olarak isimlendirmiştir. Kuczarski’ye göre performans ölçütleri de kendi içerisinde beş alt başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar, yenilikçi faaliyetlerin kârlılığı (Return on Innovation – R2I), yeni ürün başarı oranı, yeni ürün ayakta kalma oranı, toplam gelir ve kâr ve büyüme etkileridir. Şimdi kısaca bu başlıkları inceleyelim.<sup>226</sup>

**Yenilik faaliyetlerinin kârlılığı :** Yenilik faaliyetlerinin başarısının ölçülmesinde en çok dikkate alınan ölçütlerden biri yenilik faaliyetinin kârlılık oranıdır. Yenilikçi faaliyetlerin kârlılığı, işletmenin yeni ürünlerinden elde etmiş olduğu toplam kârın, yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesi için katlanılan maliyetlere oranı şeklinde ifade edilebilir. Uzun dönemli bir orandır ve işletmenin son 3-5 yıl içerisinde elde ettiği kârı temel alır. Toplam maliyetlerin içerisinde sayılabilecek maliyet kalemleri şunlardır:

- Ar-Ge maliyetleri (pazar araştırması, müşteri araştırması ve ürün/hizmet testleri)
- Geliştirme maliyetleri (ürün tanımlama, ürün tasarımı, prototip geliştirme ve nihai ürünün geliştirilmesi)
- Kademeli üretim maliyetleri (donanım ve teçhizatlar, tesisler ve işgücü)
- Ticarileştirme ve pazara sunum maliyetleri (pazar testleri, iletişim geliştirme ve tanıtım maliyetleri)

Ancak Kandybin ve Kihn’in yapmış olduğu çalışmalarda, işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırım ile kârlılık artışı arasında kuvvetli bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Benzer şekilde 1997 yılında Christoph-Friedrich von Braun tarafından 30 Global 500 işletmesinde yapılan araştırma da benzer sonuçlar vermiştir. Burada ifade edilmek istenen, işletmeye yüksek kârlılık sağlayacak yeniliklerin, satın alınamayacağıdır. Bilinçsiz yapılan Ar-Ge yatırımları işletme için bir maliyet kalemi ve kaynak sarfiyatı olmaktan ileri gitmeyecektir. Bu noktada, işletmeler Ar-Ge’ye

---

<sup>226</sup> Thomas D.Kuczarski, “Measuring Your Return On Innovation”, **Marketing Management**, C.9 S.1, Bahar 2000, s.27

harcadıkları para miktarını değil, harcanan paranın etkililiğini arttırmaları daha olumlu sonuçlar elde edilmesi açısından önemlidir.<sup>227</sup>

**Yeni ürün başarı oranı :** Yeni ürün başarı oranı, 3-5 yıllık süreçte beklenen getiri oranını aşan yeni ürünlerin sayısı ile aynı dönem içerisinde ticarileştirilmiş toplam yeni ürün sayısının oranlanması ile bulunur. Yöneticilerin beklenmedik başarısızlar karşısında hatalı kararlara yönelmemeleri için bu oranın bilinmesi gereklidir.

**Yeni ürün ayakta kalma oranı :** Ürünün ne kadar uzun süredir pazarda varolduğu, örgüte, müşteri beklentilerinin ne oranda karşılanabildiği ile ilgili ipuçlar verecektir. Söz konusu oran, belirli bir zaman diliminde halen pazarda bulunan ürünlerin sayısının, pazara sunulan toplam ürün sayısına oranlanması ile bulunur.

**Toplam gelir ve kâr :** Yeni ürün ve hizmetlerden elde edilen toplam gelir ile aynı ürünlerden elde edilen toplam kâr birlikte ele alınmıştır. İşletmeler, bu iki değişkeni birlikte ele aldığı anda, yeni ürün programlarına ilişkin bilgi sahibi olacaklardır. Örneğin belli bir ürüne ilişkin kâr marjı beklenenin altında olabilir. Ya da tam tersi beklenenden daha yüksektir ve yönetim yeni ürün geliştirme fırsatlarına daha fazla kaynak ayırma kararı verebilir.<sup>228</sup>

**Büyüme etkisi :** Büyüme etkisi ile ifade edilmek istenen, yeni ürünlerin ve hizmetlerin işletmenin büyüme eğilimini ne yönde etkilediğidir. Bu oranın olumlu yönde olması hem sermaye piyasalarını hem de işletmenin yönetim kurulunun kararlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu sayede ileride gerçekleştirilecek olan yenilik programlarının önünün açılması sağlanabilecektir.<sup>229</sup>

Kuczarski “Program Ölçütleri”ni de beş başlık altında ele almıştır. Bunlar, Ar-Ge yenilik vurgulama oranı, yenilik portföyü karması, süreç akışı, çalışan başına yeni ürün gelirlerinin oranı ve pazara sunum hızıdır.

**Ar-Ge yenilik vurgulama oranı :** Yeni ürün programlarından yüksek getiri bekleyen işletmeler, ayrılan kaynakları da takip etmek durumundadırlar. Bu oran, son 3-

<sup>227</sup> Alexander Kandybin ve Martin Kihn, “Raising Your Return on Innovation Investment”, **Strategy & Business Special Report**, S.35, 2003, s.40

<sup>228</sup> Thomas D.Kuczarski, **a.g.e**, s.28

<sup>229</sup> Thomas D.Kuczarski, **a.g.e**, s.28

5 yıl içerisinde sadece yeni ürün geliştirme programlarına tahsis edilen kaynakların maliyetlerinin, aynı dönemdeki toplam Ar-Ge harcamalarına oranlanması ile bulunmaktadır.

**Yenilik portföy karması :** Bu oran ise, sayı ve kârlılık bazında ticarileştirilen yeni ürün yüzdesini göstermektedir. Yeni kavramı burada üç farklı anlamda değerlendirilebilmektedir. Ürünün dünyada ilk olması, işletme için bir ilk olması ve ya varolan ürünlerdeki geliştirme çalışmaları burada ifade edilebilmektedir. Ancak bunlardan ilk ikisi işletme için daha stratejik önem taşımaktadır.

**Süreç akışı :** İşletme yeni ürünlere ilişkin süreçleri iyi kontrol ve koordine edebilmelidir. Çok sayıda yeni ürün de az sayıda yeni ürün kadar işletmeyi olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle işletme pazara sunduğu ürünlerin akışını iyi kontrol edebilmelidir. Bu sayede pazarlama ekiplerinin de daha etkili çalışması söz konusu olabilecektir. Varolan ürünlerin, yaşam çevrimleri üzerinde hangi noktalarda olduklarının takip edilmesi bu açıdan son derece önemlidir.

**Pazara sunum hızı :** Özellikle bazı endüstriler için bu oran son derece önemlidir. Yeni geliştirilen ürün ve hizmetler pazara ne kadar hızlı ve etkili bir şekilde girerlerse, söz konusu ürünler ve hizmetlerden elde edilecek finansal ve stratejik getirileri de o denli uzun soluklu olacaktır. İşletmeler pazara sunum hızlarını artırabilmek için bazı önlemler almak durumundadırlar. Bu önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>230</sup>:

- Ürün geliştirme sürecinin ilk aşamalarında müşterilerle işbirliğine gidilerek, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri analiz edilmelidir.
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin hızla öğrenilerek ürün geliştirme sürecine yansıtılabilmesi için mühendislik becerilerine yatırım yapılmalıdır.
- Ürün geliştirme faaliyetlerine ilişkin çapraz fonksiyonel ekipler kurulmalıdır,
- Ürün yenileme ve geliştirme faaliyetlerinde sürekli öğrenme desteklenmelidir.

Bu faktörler biraraya geldiğinde, işletme yenilikçi ve girişimci ürünleri ile rakiplerinden önce pazara girebilme fırsatını elde edebilecektir.

<sup>230</sup> Srikant Datar, Clark Jordan ve diğ., "New Product Development Structure and Time-to-Market", **Management Science**, C.43 S.4, Nisan 1997, s.452



**Çalışan başına yeni ürün gelirlerinin oranı :** Bu oran, ticarileştirilmiş yeni ürünlerden elde edilen toplam gelir ile yenilik faaliyetlerinde görev alan çalışanların sayısının oranlanması ile bulunmaktadır.<sup>231</sup>

Bu bölümde yenilik ile şirketçi girişimcilik arasındaki ilişkileri ve işletme başarısına etkilerini inceledik. Bütün bu incelemelerin ışığı altında şirketçi girişimcilik ve yenilik kavramlarının, örgütlerin uzun dönemli başarılarının vazgeçilmez parçaları olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda bu iki kavramı da birbirinden ayrı düşünmek olanaksızdır. Çünkü örgüt içerisindeki yenilik faaliyetlerinin varlığı ve bu faaliyetlerin başarısı, büyük ölçüde örgütün girişimcilik becerilerine hangi ölçüde sahip olduğu ile doğru orantılıdır. Girişimcilik becerileri yüksek bireylere sahip, aynı zamanda bu bireylerin girişimci faaliyetlerini destekleyen örgütlerin, yenilik yapma potansiyelinin de yüksek olacağını söylemek mümkündür. Çünkü bu tip örgütlerde çalışan girişimci bireyler, desteklendikleri taktirde sürekli olarak yaptıkları işi daha etkili ve verimli şekilde yapmanın yollarını arayacaklardır. Bu arayışın yenilikçi faaliyetler ile sonuçlanması ise kuvvetli bir olasılıktır. İşletmelerin günümüz rekabet koşulları içerisinde ayakta kalabilmeleri, büyük ölçüde yenilik yapma ve farklılaşabilme becerilerine bağlıdır. Bu becerilerin temel noktasını ise işletmelerin şirketçi girişimcilik profilleri oluşturmaktadır.

İncelenen teorik altyapının ışığı altında, dördüncü bölümde Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren ve yapılan çalışmaya katılan işletmeler, girişimcilik ve yenilikçilik profilleri üzerinden karşılaştırılacaktır. Böylece iki ülkede faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerine ilişkin karşılaştırmalı bir durum değerlendirilmesi yapılması mümkün olabilecektir.

---

<sup>231</sup> Thomas D.Kuczarski, a.g.e, s.29

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**TÜRKİYE VE POLONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK ÖLÇEKLİ**  
**KİMYA-İLAÇ SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI DURUM**  
**DEĞERLENDİRMESİ**

**1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Ülkelerarası sektörel bir karşılaştırma yapmaya yönelik olarak hazırlanan bu araştırmanın temel amacı, Türkiye ve Polonya'da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerinin, şirketiçi girişimcilik ve yenilik profilleri kapsamında karşılaştırılmasıdır.

Bu amaç doğrultusunda Türkiye ve Polonya'da kimya ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin, yenilikçilik bağlamında örgüt ve çevre ilişkileri, şirketiçi girişimcilik ve yenilik tutumları ve aynı kapsamdaki diğer örgütsel değişkenler incelenmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda Türkiye ve Polonya'da kimya-ilaç sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler açısından;

1. Yenilik konusu bağlamında örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerdeki farklılıkların incelenmesi,
2. İki ülkede faaliyet gösteren işletmelerin şirketiçi girişimcilik ve yenilik profilleri bazında farklılıklarının incelenmesi,
3. İki ülkede faaliyet gösteren işletmelerin diğer örgütsel unsurlar bazında farklılıklarının

incelenmesi hedeflenmiştir.

## 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz işletmeleri, içerisinde bulunduğumuz dönemin özellikleri de gözönünde bulundurulduğunda, son derece yoğun bir rekabet ortamı ve hızla değişen çevre koşulları ile mücadele etmek durumundadırlar. Bu koşullar gözönünde bulundurulduğunda işletmelerin en temel ve genel amaçlarından biri olan ekonomik sistem içerisindeki varlığını sürdürebilme mücadelesi günden güne artmaktadır.

Günümüz işletmelerinin günümüz rekabet ortamı içerisinde en çok yüzleştikleri problemlerden birisi de emtialaşmadır. Bu durum, işletmelerin ürettiği ürün veya hizmetlerin hemen hemen aynısı yeni ya da yerleşik rakipler tarafından hızla pazara sunulabildiği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak ürün ya da hizmet yaşam çevrimleri hızla kısalmaktadır.

Şirketiçi girişimcilik ve yenilik konusunun, yukarıda belirtilen koşullar altında faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir çıkış yolu olduğu söylenebilir.

Ancak ülkemiz yönetim literatüründe şirketiçi girişimcilik ve yenilik konularında yapılan çalışmalar ve yayınlar yeterli düzeyde değildir. Konu ile ilgili belli bir sektörü hedef alan ve uluslararası bir kıyaslamayı ifade eden çalışmaya da rastlanmamıştır.

Bu çalışmada, iki ülkede faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerinin, şirketiçi girişimcilik ve yenilik profillerine ilişkin bir durum değerlendirmesi yapılması amaçlanmıştır.

## 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Ar-Ge harcamalarının yoğunluğu, yeni ürün geliştirme çabalarının nispi ağırlığı, pazara ürün sunma (time-to-market) hızları ve iş çevresi dinamizmi gibi boyutlar ele alındığında, araştırma, büyük ölçekli kimya ve ilaç sektörü işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada sektörel kıyaslamanın yapılacağı ülkeler ise Türkiye ve Polonya olarak belirlenmiştir. Karşılaştırma çalışması için Polonya'nın seçilmesinin temel nedeni ekonomik ve demografik göstergelerdeki nisbi benzerliklerdir.

Türkiye ve Polonya’da ziyaret edilen işletmelerde araştırmaya katılacak kişiler farklı fonksiyonlardan sorumlu orta düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Orta düzey yöneticilerin, üst yönetim ile çalışanlar arasında bir konumda bulunuyor olmaları bu sınırlandırmanın temel nedenidir. İşletme bazında çalışmaya katılacak orta düzey yönetici sayısı ise 3-5 yönetici olarak belirlenmiştir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bilgisayar destekli istatistik yazılımlarının gelişmesi ile birlikte, anketlerden elde edilen verilerin bu programlarda değerlendirilmesi, diğer yöntemlere göre daha doğru ve hızlı sonuçlar verdiği için dolayı araştırmada “Anket” yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.<sup>232</sup>

Anketin uygulandığı grup önemli zaman kısıtları olan, sık sık işletme dışında bulunan ve günün büyük bölümünde üst düzey yönetim ve bölüm çalışanları ile toplantılarda olan orta düzey yöneticilerdir. Hedef grubun bu kısıtları nedeniyle, anket dönüşlerinin artırılması için işletmeler kişisel olarak ziyaret edilmiştir.

Ayrıca çalışmanın güvenilirliğinin artırılması için her işletmeden, farklı fonksiyonlarda görevli birden fazla orta düzey yönetici ile görüşülmüştür. Böylece farklı uzmanlık alanlarındaki kişilerin görüşlerinin araştırmaya yansıtılması hedeflenmiştir. Birden fazla orta düzey yönetici ile görüşülmesinin nedeni ise, işletme ile ilgili olumlu veya olumsuz kişisel görüşlerin çalışmaya etkisinin en az düzeye indirilmesinin hedeflenmesidir.

##### 4.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmaya konu olan evren olarak Türkiye’de ve Polonya’da, kimya ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler belirlenmiştir. Örneklem seçiminde Türkiye ve Polonya’daki diğer sektörlerdeki işletme sayıları ve sektörel yapıları gözönünde bulundurulmuştur. Kimya ve ilaç sektörü, temel sektörler içerisindeki ağırlığı ve şirkeçi girişimcilik ve yenilik uygulamalarındaki öncülüğü nedeniyle evren olarak seçilmiştir.

<sup>232</sup> Remzi Altunışık, R.Coşkun, E.Yıldırım, S.Bayraktaroğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı**, (Sakarya:Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 2002, s.71)

Örnekleme seçiminde ise basit rassal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Rassal seçim yöntemine göre, örnekleme dahil olacak birimlerin seçimi yapılırken evreni meydana getiren birimler arasında herhangi bir ayrıcalık gözetilmez. Yani bütün birimlere eşit seçilme şansı verilir<sup>233</sup>. Araştırma için 150 adet anket hazırlanarak, örnekleme kapsamı dahilinde belirlenmiş olan işletmeler rastlantısal olarak ziyaret edilmiş ve öncelikle İnsan Kaynakları ya da Kurumsal İlişkiler birimleri ile temasa geçilerek çalışma hakkında bilgi verilmiş ve çalışmaya katılmaları için izin istenmiştir.

Polonya'daki ziyaretlerin gerçekleştirilmesi için Polonya Hükümeti'nin Milli Eğitim Bakanlığı emrine vermiş olduğu araştırma burslarına başvurulmuş ve Polonya Warsaw School of Economics'te araştırma bursu hakkı kazanılmıştır.

Polonya'da gerçekleştirilen 10 haftalık bir çalışma sonucunda kimya ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli 17 işletmeden toplam 62 anket toplanmıştır. Türkiye'de gerçekleştirilen 9 haftalık bir çalışmanın sonucunda ise toplam 11 işletmeden 34 anket toplanmıştır.

Polonya'da ankete geri dönüş oranı %80 iken, Türkiye'de bu oran yaklaşık %50'dir. Türkiye ve Polonya'dan toplam 96 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### 4.2. Anket Sorularının Hazırlanması

Araştırmada, Bostjan Antoncic ve Robert D.Hiscrich tarafından "**Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and the United States**" (Journal of Deveelopmental Entrepreneurship, C.5 S.1, Nisan 2000) isimli çalışmada kullanılmak üzere geliştirilen ölçek izinli olarak kullanılmıştır.

Ölçek ile ilgili bilgi almak üzere Bostjan Antoncic ile 17 Temmuz 2005 tarihinde temasa geçilmiştir. Bostjan Antoncic, elektronik posta yoluyla gönderdiği yazılı bir izin ile anketin tamamının ya da bir bölümünün aynen veya değiştirilerek kullanılmasına izin vermiştir.

<sup>233</sup> Ahmet Özmen, **Uygulamalı Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri**, (Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1257, Eskişehir 2000, s.22

Bostjan Antoncic tarafından gönderilen ölçek incelenmiş, araştırma ile doğrudan ilgisi bulunmayan sorular kapsam dışı bırakılmış, çalışmaya destek olacak nitelikte bazı sorular ise eklenmiştir.

Uyarlanmış şekliyle kullanılan ölçekte, toplam 24 adet soru bulunmaktadır. 24 sorudan 20 tanesi Likert ölçeğine göre, 4 tanesi ise sınıflandırma ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümünü oluşturan 4 soru (1-4) yenilik bağlamında işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre ile ilişkileri ile ilgilidir. İkinci bölümü oluşturan 14 soru (5-18) işletmelerin şirketiçi girişimcilik ve yenilik faaliyetleri ile ilişkilidir. Geriye kalan 7 soru (19-24) ise işletmenin örgütsel yapısının farklı unsurları ile ilişkilidir.

Anket formu Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich tarafından ulusal ve uluslararası çok sayıda araştırmada ölçek olarak kullanıldığından, yeniden test edilmemiştir.

### **4.3. Anket Verilerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler**

Şirketiçi girişimcilik ve yenilik konuları son dönemlerde güncellik kazanmış konular olduğundan, özellikle Türkiye'deki yönetim literatüründe oldukça az incelenmiş konulardır. Konu ile ilgili uluslararası karşılaştırma niteliği taşıyan bir çalışmaya ise ülkemizde rastlanmamıştır.

Bu nedenlerden dolayı gerçekleştirilen araştırma bir "Karşılaştırma Çalışması" olarak tasarlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler "Durumsal" nitelikte veriler olduğundan ve iki farklı örneklem grubunun karşılaştırılması sözkonusu olduğundan, "Parametrik Olmayan Analiz Yöntemleri" (Non-Parametric Tests) kullanılmıştır.

"Betimsel Araştırma Modelleri", araştırma konusunu oluşturan değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisine girmeden, sözkonusu değişkenlerle ilgili doğru tanımlar yapılabilmesini amaçlamaktadır.

Araştırmadaki, örneklem büyüklüğünün (n) = 96 olması ve iki örneklem grubunun karşılaştırılmasında en yaygın olarak kullanılan yöntem olması nedeniyle, parametrik

olmayan analiz yöntemlerinden “T-Testi” kullanılmıştır. T-Testlerine ek olarak “Frekans Dağılım ve Yüzdesel Dağılım Tabloları”, “Ki-Kare Test Tabloları” ve “Çapraz Tablolar” da çıkartılmıştır.

Ankete ilişkin verilerin girilmesi ve istatistiksel analizi sürecinde SPSS 12.0 (Statistical Programming for Social Scientists) yazılımından faydalanılmıştır.

## 5. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin saptanması için cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerine bakılmıştır. Birinci ve onyedinci sorularda Alfa ( $\alpha$ ) değeri % 60'dan küçük olduğundan, güvenilirlik değerini düşüren seçenekler değerlendirme kapsamından çıkartılarak, sorulara ilişkin güvenilirlik değeri yükseltilmiştir. Yapılan bu çalışmadan sonra anketin güvenilirlik tablosu aşağıda çıkartılmıştır.

Alfa ( $\alpha$ ) değerlerinin karşılığı da aşağıdaki gibidir :

### Alfa ( $\alpha$ ) için kriterler:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 19. Soru Bazında Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri**

| Soru No. | Soru   | Eski Alfa Değeri | Yeni Alfa Değeri |
|----------|--|------------------|------------------|
| Soru 1.  | Son 3 yıl içerisinde işletmenizin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimlerin boyutunu belirtiniz.                  | 0,5941           | 0,6712           |
| Soru 2.  | İşletmeniz açısından aşağıdaki ifadelerin ne derece doğru ya da yanlış olduğunu belirtiniz.                              | 0,7338           | 0,7338           |
| Soru 4.  | Son 3 yıl içerisinde işletmeniz aşağıda belirtilen gruplarla hangi ölçekte rekabet etti ?                                | 0,6161           | 0,6161           |
| Soru 5.  | Son 3 yıl içerisinde işletmeniz aşağıda ifade edilen konulara hangi ölçüde ağırlık verdi ?                               | 0,6472           | 0,6472           |
| Soru 6.  | Aşağıdaki ifadeler çerçevesinde son 3 yıl içerisinde işletmeniz içerisinde gerçekleşen değişimin boyutlarını belirtiniz. | 0,8534           | 0,8534           |
| Soru 9.  | Son 3 yıl içerisinde işletmeniz aşağıda ifade edilen konulara hangi ölçüde ağırlık verdi ?                               | 0,8782           | 0,8782           |
| Soru 12. | Rakiplerle süregelen rekabette, çalıştığım işletme...  | 0,7435           | 0,7435           |



|            |  |        |        |
|------------|--|--------|--------|
| Soru 13.   | Çalıştığım işletmenin üst yönetimi genellikle...   | 0,6626 | 0,6626 |
| Soru 15.   | Çalıştığım işletme...  | 0,6941 | 0,6941 |
| Soru 16.   | Aşağıdaki olasılıklara ve koşullara uyum sözkonusu olduğunda işletmenizin stratejik planının değiştirilmesi ne kadar zordur ?  | 0,7952 | 0,7952 |
| Soru 17.   | Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaynağı genellikle aşağıdakilerden hangisidir ?   | 0,3293 | 0,6588 |
| Soru 19.a. | Lütfen işletmenizdeki iletişimin kalitesini ve sıklığını belirtiniz.   | 0,8840 | 0,8840 |
| Soru 19.b. | Lütfen işletmenizdeki iletişimin kalitesini ve sıklığını belirtiniz.   | 0,8574 | 0,8574 |
| Soru 20.   | Çalıştığınız işletmenin girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin olarak aşağıdaki ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz. | 0,8484 | 0,8484 |
| Soru 21.   | Lütfen aşağıdaki ifadelerin ışığı altında işletmenizi değerlendirin.   | 0,7901 | 0,7901 |
| Soru 22.   | İşletmenizin rekabet ile ilişkili değerlerini nasıl tarif edersiniz ?  | 0,9021 | 0,9021 |
| Soru 23.   | İşletmenizin insan merkezli değerlerini nasıl tarif edersiniz ?  | 0,8603 | 0,8603 |

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan çalışmaya ait bulgular, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Türkiye ve Polonya’da araştırmaya katılan işletmelerin dağılımına ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir\* .

**Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ülke Bazında Dağılımı**

|       | Sayı          | Yüzde     | Geçerli Yüzde |               |
|-------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| Uyruk | Türkiye       | 34        | %35,4         | %35,4         |
|       | Polonya       | 62        | %64,6         | %64,6         |
|       | <b>Toplam</b> | <b>96</b> | <b>%100,0</b> | <b>%100,0</b> |

Araştırmaya katılanların işletmelerin %35’i Türkiye’de, %64,6’sı Polonya’da faaliyet göstermektedir.

Tablolarda Türkiye için TUR, Polonya için POL kısaltmaları kullanılmıştır.

### 6.1. Yenilik Bağlamında Örgüt ile Çevre Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci aşamasında Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler için örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiler, yenilik bağlamında incelenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 21. Son 3 yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimlerin boyutu kapsamında Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK                                  | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Teknolojik değişimler                  | %25   | %75   | %30,8 | %69,2 | %38,2 | %61,8 | %41,2 | %58,8 | %22,2 | %77,8 |
| Müşteri demografiklerindeki değişimler | %20   | %80   | %29,2 | %70,8 | %38,9 | %61,1 | %50   | %50   | %25   | %75   |
| Yerli rakiplerin sayısındaki değişim   | %80   | %20   | %36   | %64   | %40,7 | %59,3 | %20,8 | %79,2 | %38,5 | %61,5 |
| Yabancı rakiplerin sayısındaki değişim | %45,5 | %54,5 | %34,8 | %65,2 | %46,9 | %53,1 | %20,8 | %79,2 | %33,3 | %66,7 |

\* Bulgular, değerlendirme, sonuç ve öneriler başlıkları altındaki ifadelerde Türkiye’deki ve Polonya’daki işletmeler ile kastedilen, araştırmaya katılan, Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmeleridir. Bu ifade biçimi, ifadelerin sadeleştirilmesi ve daha anlaşılır olarak sunulması için tercih edilmiştir.

|  |       |       |     |     |       |       |       |       |     |     |
|--|-------|-------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
| Endüstrideki Ar-Ge yatırımlarının boyutu | %63,6 | %36,4 | %50 | %50 | %22,2 | %77,8 | %37,5 | %62,5 | %25 | %75 |
|--|-------|-------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-----|-----|

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimlerin Türkiye ve Polonya'yadaki dağılımlarını göstermektedir.

**HO.1** Son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimler bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık yoktur.

**H1.1** Son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimler bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık vardır.

**Tablo 22. Son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimlerin boyutuna ilişkin t-testleri**

|  | t             | sd            | p            | Ortalama Farkı |
|--|---------------|---------------|--------------|----------------|
| Teknolojik değişimler                    | 0,172         | 92            | 0,864        | 0,036          |
| Müşteri demografiklerindeki değişimler   | 1,433         | 92            | 0,155        | 0,310          |
| Yerli rakiplerin sayısındaki değişim     | -1,419        | 92            | 0,159        | -0,340         |
| Yabancı rakiplerin sayısındaki değişim   | -1,138        | 91            | 0,258        | -0,260         |
| Endüstrideki AR-GE yatırımlarının boyutu | <b>-1,746</b> | <b>55,003</b> | <b>0,086</b> | <b>-0,440</b>  |

Son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimlerde, "Endüstrideki AR-GE yatırımlarının boyutu" bakımından Türkiye ve Polonya arasında %10 yanılma ile ( $p < 0,10$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. Bu nedenle **H1.1** hipotezi kabul edilmiştir. "Endüstrideki AR-GE yatırımlarının boyutu" bakımından Polonya'da, Türkiye'ye göre daha büyük bir değişim gerçekleşmiştir. Bu farklılık nedeniyle son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimler bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 23. Endüstri ile ilgili ifadeler kapsamında Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki fark**

| ÖLÇEK                                | 1   |     | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5   |     |
|--------------------------------------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
|                                      | TUR | POL | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR | POL |
| Endüstrimiz önemli ölçüde teknolojik | -   | -   | %35,7 | %64,3 | %45,8 | %54,2 | %36,1 | %63,9 | %25 | %75 |

|  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| yenilik fırsatları sunmaktadır.  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Endüstrimizin büyümesi için yeni teknolojilere gereksinim duyulmaktadır. | -     | %100  | %60   | %40   | %26,9 | %73,1 | %44,1 | %55,9 | %32,1 | %67,9 |
| Endüstrimizdeki büyüme olanakları sınırlıdır.                            | %37,5 | %62,5 | %37,9 | %62,1 | %34,8 | %65,2 | %36,8 | %63,2 | %28,6 | %71,4 |
| Endüstrimiz potansiyel büyüme için cazip fırsatlar sunmaktadır.          | %100  | -     | %66,7 | %33,3 | %29,6 | %70,4 | %41,5 | %58,5 | %23,5 | %76,5 |
| Yeni ürünlerin pazara sunulması için önemli fırsatlar bulunmaktadır.     | -     | -     | %30   | %70   | %24   | %76   | %38,9 | %61,1 | %47,8 | %52,2 |
| Yeni ürünlere yönelik pazar talebi artmaktadır.                          | -     | -     | %60   | %40   | %23,1 | %76,9 | %29,7 | %70,3 | %52,4 | %47,6 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, Türkiye ve Polonya'daki işletmelerin endüstrileri içerisindeki teknoloji ve yenilik ile ilgili ifadelerine ilişkin farklılıkları göstermektedir.

**HO.2** Endüstriye ilişkin ifadelerin doğruluğu ya da yanlışlığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık yoktur.

**H1.2** Endüstriye ilişkin ifadelerin doğruluğu ya da yanlışlığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık vardır.

**Tablo 24. Endüstriye ilişkin ifadelerle ilişkin t-testleri**

|  | t      | sd     | p     | Ortalama Farkı |
|--|--------|--------|-------|----------------|
| Endüstrimiz önemli ölçüde teknolojik yenilik fırsatları sunmaktadır.     | -0,970 | 92     | 0,334 | -0,200         |
| Endüstrimizin büyümesi için yeni teknolojilere gereksinim duyulmaktadır. | -0,628 | 92     | 0,531 | -0,130         |
| Endüstrimizdeki büyüme olanakları sınırlıdır.                            | -0,336 | 92     | 0,738 | -0,086         |
| Endüstrimiz potansiyel büyüme için cazip fırsatlar sunmaktadır.          | -1,425 | 90     | 0,158 | -0,270         |
| Yeni ürünlerin pazara sunulması için fırsatlar bulunmaktadır.            | 1,595  | 92     | 0,114 | 0,320          |
| Yeni ürünlere yönelik pazar talebi artmaktadır.                          | 0,435  | 54,722 | 0,665 | 0,094          |

Yukarıdaki ifadelerin doğruluğu ya da yanlışlığı bakımından Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı %5 yanılma ile söylenebilir ( $p>0,05$ ). **H0.2** hipotezi kabul edilmiştir. Bu nedenle endüstriye ilişkin ifadelerin doğruluğu veya yanlışlığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında benzerlik olduğu söylenebilir.

**Tablo 25. Son üç yıl içerisinde işletmelerin farklı rakip grupları ile rekabet derecelerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK                      | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                            | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Varolan yerli üreticiler   | %25   | %75   | %10   | %90   | %13   | %87   | %50   | %50   | %53,3 | %46,7 |
| Varolan yabancı üreticiler | -     | %100  | %14,3 | %85,7 | %47,8 | %52,2 | %40,5 | %59,5 | %28   | %72   |
| Yeni yerli üreticiler      | %55,6 | %44,4 | %30   | %70   | %48,1 | %51,9 | %28   | %72   | %25   | %75   |
| Yeni yabancı üreticiler    | %27,3 | %72,7 | %34,5 | %65,5 | %50   | %50   | %25   | %75   | %40   | %60   |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, son üç yıl içerisinde Türkiye ve Polonya'daki işletmelerin rakipleri ile rekabet derecelerine ilişkin farklılıkları göstermektedir.

**H0.4** Son üç yıl içerisinde farklı rakip grupları ile rekabet ölçeği bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.4** Son üç yıl içerisinde farklı rakip grupları ile rekabet ölçeği bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 26. Son üç yıl içerisinde işletmelerin farklı rakip grupları ile hangi ölçekte rekabet ettiğine ilişkin t-testleri**

|                            | t      | sd     | p     | Ortalama Farkı |
|----------------------------|--------|--------|-------|----------------|
| Varolan yerli üreticiler   | 3,561  | 80,199 | 0,001 | 0,790          |
| Varolan yabancı üreticiler | 0,110  | 92     | 0,912 | 0,024          |
| Yeni yerli üreticiler      | -1,288 | 91     | 0,201 | -0,330         |
| Yeni yabancı üreticiler    | 0,176  | 92     | 0,861 | 0,045          |

Son üç yıl içerisinde sadece “Varolan yerli üreticiler” ile rekabette Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5

yanılma ile ( $p < 0,05$ ) söylenebilir. **H1.4** hipotezi kabul edilmiştir. “Varolan yerli üreticiler” grubunda Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler, Polonya’da faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksek düzeyde rekabet etmiştir. Bu nedenle son üç yıl içerisinde rekabet edilen gruplar bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark olduğu söylenebilir.

## 6.2. İki Ülkede Faaliyet Gösteren İşletmelerin Şirketçi Girişimcilik ve Yenilik Profilleri Bazında Farklılıklarının İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin şirketçi girişimcilik ve yenilikçilik profilleri incelenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 27. Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazar stratejileri konusunda Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Saldırgan reklam ve pazarlama stratejileri ile varolan pazarda, varolan ürünler için yeni pazar yaratılması. | %33,3 | %66,7 | %20   | %80   | %31,3 | %68,8 | %42,2 | %57,8 | %66,7 | %33,3 |
| Faaliyet gösterilen endüstrideki iş alanlarının genişletilmesi.  | %33,3 | %66,7 | %30   | %70   | %23,8 | %76,2 | %48,6 | %51,4 | %75   | %25   |
| Şu andaki iş alanı ile ilişkili yeni endüstriyel alanlarda, yeni iş olanaklarının izlenmesi.                 | %50   | %50   | %28,6 | %71,4 | %35,7 | %64,3 | %37   | %63   | %25   | %75   |
| Varolan pazarlarınız içerisinde ürünleriniz için yeni niş pazar alanlarının bulunması.                       | -     | %100  | %31,3 | %68,8 | %44   | %56   | %32,6 | %67,4 | %80   | %20   |
| Yeni ürünler ve hizmetlerle yeni faaliyet alanlarına girilmesi.  | %20   | %80   | %12,5 | %87,5 | %39,1 | %60,9 | %37,5 | %62,5 | %54,5 | %45,5 |
| Yarı otonom iş birimlerinin oluşturulması  | %43,8 | %56,3 | %26,1 | %73,9 | %36,4 | %63,6 | %43,8 | %56,3 | %50   | %50   |
| Yeni otonom iş birimlerinin  | %45   | %55   | %34,8 | %65,2 | %33,3 | %66,7 | %40   | %60   | -     | %100  |

|  |       |       |       |       |     |     |       |       |   |      |
|--|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-------|-------|---|------|
| oluşturulması                              |       |       |       |       |     |     |       |       |   |      |
| Yeni işletmeler kurulması                  | %37,5 | %62,5 | %37,5 | %62,5 | %30 | %70 | %38,9 | %61,1 | - | %100 |
| Tamamen bağımsız yeni işletmeler kurulması | %38,2 | %61,8 | %50   | %50   | %25 | %75 | %12,5 | %87,5 | - | -    |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, son üç yıl içerisinde Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki pazar stratejilerine ilişkin farklılıkları göstermektedir.

**HO.5** Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazar stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.5** Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazar stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 28. Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazar stratejilerine ilişkin konulara hangi ölçüde ağırlık verdiğine ilişkin t-testleri**

|  | t            | sd        | p            | Ortalama Farkı |
|--|--------------|-----------|--------------|----------------|
| Saldırgan reklam ve pazarlama stratejileri ile varolan pazarda, varolan ürünler için yeni pazar yaratılması. | 1,592        | 91        | 0,115        | 0,290          |
| Faaliyet gösterilen endüstrideki iş alanlarının genişletilmesi.  | <b>2,151</b> | <b>92</b> | <b>0,034</b> | <b>0,380</b>   |
| Şu andaki iş alanı ile ilişkili yeni endüstriyel alanlarda, yeni iş olanaklarının incelenmesi.               | -0,558       | 92        | 0,578        | -0,140         |
| Varolan pazarlarınız içerisinde ürünleriniz için yeni niş pazar alanlarının bulunması.                       | 1,580        | 92        | 0,117        | 0,330          |
| Yeni ürünler ve hizmetlerle yani faaliyet alanlarına girilmesi   | <b>1,886</b> | <b>90</b> | <b>0,062</b> | <b>0,460</b>   |
| Yarı otonom iş birimlerinin oluşturulması  | 0,484        | 90        | 0,630        | 0,110          |
| Yeni otonom iş birimlerinin oluşturulması  | -0,527       | 89        | 0,600        | -0,130         |
| Yeni işletmeler kurulması  | -0,232       | 91        | 0,817        | -0,060         |
| Tamamen bağımsız yeni işletmeler kurulması   | -1,450       | 86,270    | 0,151        | -0,280         |

Yukarıdaki ifadelerle göre, Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında, "Faaliyet gösterilen endüstrideki iş alanlarının genişletilmesi" konusuna verilen ağırlık bakımından %5 yanılma ile ( $p < 0,05$ ); "Yeni ürünler ve hizmetlerle yani faaliyet alanlarına girilmesi" konusuna verilen ağırlık bakımından ise %10 yanılma ile ( $p < 0,10$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. **H1.5** hipotezi kabul

edilmiştir. Türkiye’deki işletmeler, “Faaliyet gösterilen endüstrideki iş alanlarının genişletilmesi” ve “Yeni ürünler ve hizmetlerle yani faaliyet alanlarına girilmesi” konularına Polonya’daki işletmelere göre daha fazla ağırlık vermiştir. Bu nedenle son üç yıl içerisinde pazar stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 29. Son üç yıl içerisindeki ürün ve teknoloji geliştirme konularında Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| İşletmenizin yeni ürün geliştirmeye verdiği önem   | -     | %100  | -     | %100  | %17,6 | %82,4 | %51,4 | %48,6 | %48   | %52   |
| Pazara yeni ürün sunma oranınız  | -     | %100  | %10   | %90   | %27,3 | %72,7 | %39,4 | %60,6 | %68,8 | %31,3 |
| İşletmenizin yeni ürün geliştirme faaliyetlerine ayırdığı bütçe                                  | -     | %100  | %22,2 | %77,8 | %40   | %60   | %34,3 | %65,7 | %46,2 | %53,8 |
| İşletmeniz tarafından pazara sunulan yeni ürün sayısı  | -     | %100  | %7,7  | %92,3 | %28   | %72   | %57,9 | %42,1 | %30,8 | %69,2 |
| Patentli teknoloji geliştirme yatırımlarınız   | %100  | -     | %8,3  | %91,7 | %28,2 | %71,8 | %43,5 | %56,5 | %46,7 | %53,3 |
| Patentli teknolojiler geliştirme konusuna vermiş olduğunuz önem                                  | %44,4 | %55,6 | %9,1  | %90,9 | %31,1 | %68,9 | %50   | %50   | %55,6 | %44,4 |
| Diğer endüstriler veya işletmeler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri kullanma durumunuz | -     | %100  | %15,4 | %84,6 | %45,8 | %54,2 | %34,6 | %65,4 | %25   | %75   |
| İşletmenizin teknolojik yenilik konusuna vermiş olduğu önem                                      | -     | -     | %18,2 | %81,8 | %30,8 | %69,2 | %40   | %60   | %47,1 | %52,9 |
| Faaliyet gösterdiğiniz endüstrideki teknolojik yeniliklere öncü olma konusuna vermiş olduğu önem | %33,3 | %66,7 | %42,9 | %57,1 | %24,1 | %75,9 | %41,2 | %58,8 | %42,9 | %57,1 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62



Yukarıdaki tablo, son üç yıl içerisinde ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetleri bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.6** Son üç yıl içerisinde ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetleri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur

**H1.6** Son üç yıl içerisinde ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetleri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 30. Son üç yıl içerisindeki ürün ve teknoloji geliştirme konularında Türkiye ile Polonya arasındaki ilişkiye ait t-testleri**

|  | t     | sd     | p     | Ortalama Farkı |
|--|-------|--------|-------|----------------|
| İşletmenizin yeni ürün geliştirmeye verdiği önem   | 4,450 | 91,785 | 0,000 | 0,810          |
| Pazara yeni ürün sunma oranınız  | 3,669 | 92     | 0,000 | 0,720          |
| İşletmenizin yeni ürün geliştirme faaliyetlerine ayırdığı bütçe                                  | 1,078 | 92     | 0,284 | 0,210          |
| İşletmeniz tarafından pazara sunulan yeni ürün sayısı  | 3,453 | 91,996 | 0,001 | 0,650          |
| Patentli teknoloji geliştirme yatırımlarınız   | 0,684 | 91     | 0,495 | 0,150          |
| Patentli teknolojiler geliştirme konusuna vermiş olduğunuz önem                                  | 1,600 | 92     | 0,113 | 0,360          |
| Diğer endüstriler veya işletmeler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri kullanma durumunuz | 0,920 | 92     | 0,360 | 0,160          |
| İşletmenizin teknolojik yenilik konusuna vermiş olduğu önem                                      | 1,722 | 92     | 0,088 | 0,330          |
| Faaliyet gösterdiğiniz endüstrideki teknolojik yeniliklere öncü olma konusuna vermiş olduğu önem | 0,738 | 91     | 0,462 | 0,180          |

Son üç yıl içerisinde işletmelerin ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinde Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında, “İşletmenizin yeni ürün geliştirmeye verdiği önem”, “Pazara yeni ürün sunma oranınız” ve “İşletmeniz tarafından pazara sunulan yeni ürün sayısı” konuları bakımından %5 yanılma ile ( $p < 0,05$ ); “Faaliyet gösterdiğiniz endüstrideki teknolojik yeniliklere öncü olma konusuna vermiş olduğu önem” konusu bakımından ise %10 yanılma ile ( $p < 0,10$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. **H1.6** hipotezi kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak farklılık taşıyan tüm konularda gerçekleşen değişimin boyutu Türkiye’de daha fazladır. Bu nedenle son üç yıl içerisinde ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetleri bakımından, Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark olduğu söylenebilir.

**Tablo 31. İşletmelerin toplam cirosu içerisinde son üç yıl içinde geliştirilen ürünlerin sahip olduğu oran açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | %1 - %19 |     | %20 - %39 |       | %40 ve üstü |       |
|--|----------|-----|-----------|-------|-------------|-------|
|  | TUR      | POL | TUR       | POL   | TUR         | POL   |
| İşletmenin toplam cirosu içerisinde son üç yıl içerisinde geliştirilen ürünlerin sahip olduğu oran | %14      | %24 | %17,4     | %20,9 | %7          | %16,3 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, işletmelerin toplam cirosu içerisinde son üç yıl içinde geliştirilen ürünlerin sahip olduğu oran açısından Türkiye ile Polonya arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**H0.7** İşletmelerin toplam ciroları içerisinde son üç yıl içerisinde geliştirilen ürünlerin oranı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.7** İşletmelerin toplam ciroları içerisinde son üç yıl içerisinde geliştirilen ürünlerin oranı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

Soru ile ilgili Pearson Ki-Kare değeri **0,509** olarak bulunmuştur. Bu nedenle işletmelerin toplam cirosu içerisinde son üç yıl içerisinde geliştirilen ürünlerin sahip olduğu oran ile uyruk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından %5 yanılma ile söz edilemez ( $p>0,05$ ). **H0.7** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 32. Son üç yıl içerisinde işletmelerin benimsemiş olduğu işletme stratejileri açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK   | Korumacı / Tutucu strateji |       | İçe dönük büyüme stratejisi |       | Dışa dönük / Saldırgan büyüme stratejisi |       | Küçülme stratejisi |      |
|---|----------------------------|-------|-----------------------------|-------|--|-------|--------------------|------|
|   | TUR                        | POL   | TUR                         | POL   | TUR                                      | POL   | TUR                | POL  |
| Son üç yıl içerisinde işletmenizin benimsemiş olduğu işletme stratejisini aşağıdaki stratejilerden hangisi sizce en iyi şekilde ifade ediyor? | %2,2                       | %20,7 | %16,3                       | %20,7 | %14,1                                    | %14,1 | %4,3               | %7,6 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, son üç yıl içerisinde işletmeler tarafından benimsenen işletme stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.8** Son üç yıl içerisinde işletmelerin benimsemiş olduğu işletme stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.8** Son üç yıl içerisinde işletmelerin benimsemiş olduğu işletme stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

Soruya ilişkin Pearson Ki-Kare değeri **0,024** olarak bulunmuştur. Yukarıdaki tabloya göre son üç yıl içerisinde işletmelerin benimsemiş olduğu işletme stratejisi ile uyruk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından %5 yanılma ile söz edilebilir. ( $p < 0,05$ ) **H1.8** hipotezi kabul edilmiştir. Korumacı/tutucu strateji ve küçülme stratejisini Polonya'daki işletmeler daha yüksek oranda uygularken, diğer stratejiler iki ülkede dengeli oranlarda uygulanmaktadır. Bu nedenle son üç yıl içerisinde işletmelerin benimsemiş olduğu işletme stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark olduğu söylenebilir.

**Tablo 33. Son üç yıl içerisinde işletmelerin çeşitli yönetsel uygulamalara verilen önem açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| İşletme misyonunun tanımlanması  | %33,3 | %66,7 | %6,7  | %93,3 | %47,8 | %52,2 | %38,7 | %61,3 | %40,9 | %59,1 |
| İşletmenin faaliyetlerinin yeniden tanımlanması  | %75   | %25   | %37,5 | %62,5 | %35,5 | %64,5 | %34,3 | %65,7 | %33,3 | %66,7 |
| İşletmenin rekabet edeceği endüstrilerin yeniden tanımlanması                              | %33,3 | %66,7 | %41,7 | %58,3 | %31,3 | %68,8 | %38,1 | %61,9 | %40   | %60   |
| Yeniliği arttırmak üzere bölümlerin ve alt bölümlerin yeniden örgütlenmesi                 | %20   | %80   | %25   | %75   | %40,9 | %59,1 | %39,4 | %60,6 | %36,4 | %63,6 |
| Yenilik becerilerinin geliştirilmesi için bölümler arasındaki koordinasyon faaliyetlerinin | -     | %100  | %7,7  | %92,3 | %46,4 | %53,6 | %26,5 | %73,5 | %73,3 | %26,7 |

|   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| arttırılması  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesi için farklı bölümlerin özerkliğinin arttırılması | -     | %100  | %42,1 | %57,9 | %28,6 | %71,4 | %50   | %50   | %66,7 | %33,3 |
| Yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesi için esnek örgütsel yapıların benimsenmesi       | -     | %100  | %23,1 | %76,9 | %42,1 | %57,9 | %37,9 | %62,1 | %44,4 | %55,6 |
| Yaratıcılık teknikleri konularında personelin eğitilmesi                                    | %14,3 | %85,7 | %36   | %64   | %33,3 | %66,7 | %42,9 | %57,1 | %42,9 | %57,1 |
| Yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri sonunda personelin ödüllendirilmesi                      | %25   | %75   | %44,4 | %55,6 | %34,3 | %65,7 | %34,8 | %65,2 | %44,4 | %55,6 |
| Çalışanların yenilikçi fikirlerinin somutlaştırılması için prosedürlerin belirlenmesi       | %28,6 | %71,4 | %44   | %56   | %25,8 | %74,2 | %40,9 | %59,1 | %44,4 | %55,6 |
| Yenilikçi fikirlerin incelenmesi için prosedürlerin belirlenmesi                            | %50   | %50   | %32   | %68   | %32,4 | %67,6 | %47,6 | %52,4 | %25   | %75   |
| Biçimsel olarak fikir (proje veya girişim) şampiyonlarının belirlenmesi                     | %44,4 | %55,6 | %56   | %44   | %12,9 | %87,1 | %38,1 | %61,9 | %57,1 | %42,9 |
| DeneySEL projeler için kaynak ayrılması   | %38,5 | %61,5 | %15   | %85   | %48,6 | %51,4 | %29,4 | %70,6 | %44,4 | %55,6 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, son üç yıl içerisinde Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında çeşitli yönetsel uygulamalara vermiş olduğu öneme ilişkin farklılıkları göstermektedir.

**HO.9** Son üç yıl içerisinde çeşitli yönetsel uygulamaların önemi açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.9** Son üç yıl içerisinde çeşitli yönetsel uygulamaların önemi açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**Tablo 34. Son üç yıl içerisinde işletmelerin çeşitli yönetsel uygulamalara verilen önem açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki ilişkiye ait t-testleri**

|  | t            | sd        | p            | Ortalama Farkı |
|--|--------------|-----------|--------------|----------------|
| İşletme misyonunun tanımlanması  | 1,450        | 92        | 0,150        | 0,340          |
| İşletmenin faaliyetlerinin yeniden tanımlanması  | -1,052       | 91        | 0,296        | -0,230         |
| İşletmenin rekabet edeceği endüstrilerin yeniden tanımlanması  | 0,029        | 92        | 0,977        | 0,007          |
| Yeniliği arttırmak üzere bölümlerin ve alt bölümlerin yeniden örgütlenmesi                             | 0,772        | 92        | 0,442        | 0,190          |
| Yenilik becerilerinin geliştirilmesi için bölümler arasındaki koordinasyon faaliyetlerinin artırılması | <b>2,954</b> | <b>91</b> | <b>0,004</b> | <b>0,630</b>   |
| Yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesi için farklı bölümlerin özerkliğinin artırılması             | <b>2,598</b> | <b>92</b> | <b>0,011</b> | <b>0,570</b>   |
| Yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesi için esnek örgütsel yapıların benimsenmesi                  | 1,594        | 92        | 0,114        | 0,340          |
| Yaratıcılık teknikleri konularında personelin eğitilmesi   | 1,176        | 92        | 0,243        | 0,270          |
| Yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri sonunda personelin ödüllendirilmesi                                 | 0,284        | 91        | 0,777        | 0,067          |
| Çalışanların yenilikçi fikirlerinin somutlaştırılması için prosedürlerin belirlenmesi                  | 0,320        | 92        | 0,749        | 0,076          |
| Yenilikçi fikirlerin incelenmesi için prosedürlerin belirlenmesi                                       | 0,000        | 92        | 1,000        | 0,000          |
| Biçimsel olarak fikir (proje veya girişim) şampiyonlarının belirlenmesi                                | -0,566       | 55,999    | 0,574        | -0,140         |
| Deneysel projeler için kaynak ayrılması  | 0,739        | 92        | 0,462        | 0,180          |

Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında “Yenilik becerilerinin geliştirilmesi için bölümler arasındaki koordinasyon faaliyetlerinin artırılması” ve “Yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesi için farklı bölümlerin özerkliğinin artırılması” konularında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 yanılma ile ( $p < 0,05$ ) söylenebilir. **H1.9** hipotezi kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık taşıyan bu konulara, Türkiye'deki işletmeler, Polonya'da faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle son üç yıl içerisinde çeşitli yönetsel uygulamalara verilen önem açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark olduğu söylenebilir.

**Tablo 35. Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığına ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | 1   |      | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|-----|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | TUR | POL  | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Yeni ürün veya hizmet sunulmadı / Çok sayıda yeni ürün ya da hizmet sunuldu  | -   | %100 | %33,3 | %66,7 | %29,6 | %70,4 | %50   | %50   | %44,4 | %55,6 |
| Ürünlerimiz ve hizmetlerimizde genellikle küçük çaplı değişiklikler yapıldı / Ürünlerimiz ve hizmetlerimizde büyük çaplı değişiklikler yapıldı | -   | %100 | %10   | %90   | %36,8 | %63,2 | %46,4 | %53,6 | %54,5 | %45,5 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, son üç yıl içerisinde işletmelerin pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığına ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.10** Son üç yıl içerisinde pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.10** Son üç yıl içerisinde pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 36. Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığına ilişkin t-testleri**

|   | t      | sd | p     | Ortalama Farkı |  |
|---|--------|----|-------|----------------|--|
| Yeni ürün veya hizmet sunulmadı   | 1,450  | 92 | 0,150 | 0,340          | Çok sayıda yeni ürün ya da hizmet sunuldu                        |
| Ürünlerimiz ve hizmetlerimizde genellikle küçük çaplı değişiklikler yapıldı | -1,052 | 91 | 0,296 | -0,230         | Ürünlerimiz ve hizmetlerimizde büyük çaplı değişiklikler yapıldı |

Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığına ilişkin yukarıdaki ifadelerin tamamında Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 yanılma ile ( $p < 0,05$ ) söylenebilir.

**H1.10** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye'deki işletmeler, Polonya'daki işletmelere

oranla daha fazla sayıda yeni ürün ya da hizmet sunmuş, ürün ve hizmetlerinde daha büyük çaplı değişiklikler yapmıştır. Bu nedenle son üç yıl içerisinde pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığı bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark olduğu söylenebilir.

**Tablo 37. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin önem verdiği konular açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | 1   |      | 2   |     | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|-----|------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | TUR | POL  | TUR | POL | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Daha önce denenmiş ve başarılı olmuş ürünlerin pazarlanmasına ağırlık verirler / AR-GE, teknolojik liderlik ve yenilik konularına ağırlık verirler | -   | %100 | %10 | %90 | %36,8 | %63,2 | %46,4 | %53,6 | %54,5 | %45,5 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, iki ülkedeki işletmelerin üst düzey yöneticilerinin önem verdiği konular açısından, Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.11** Üst düzey yöneticilerin önem verdiği konular açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.11** Üst düzey yöneticilerin önem verdiği konular açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**Tablo 38. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin önem verdiği konular açısından Türkiye ile Polonya arasındaki ilişkiye ait t-testleri**

|  | t     | sd | p     | Ortalama Farkı |   |
|--|-------|----|-------|----------------|---|
| Daha önce denenmiş ve başarılı olmuş ürünlerin pazarlanmasına ağırlık verirler | 3,116 | 92 | 0,002 | 0,670          | AR-GE, teknolojik liderlik ve yenilik konularına ağırlık verirler |

Üst düzey yöneticilerin önem verdiği konular bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 yanılma ile

( $p < 0,05$ ) söylenebilir. **H1.11** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler, Polonya’da faaliyet gösteren işletmelere göre AR-GE, teknolojik liderlik ve yenilik konularına daha fazla ağırlık vermektedir. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin önem verdiği konulara ilişkin olarak Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 39. İşletmelerin rekabet stratejilerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | 1   |      | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|-----|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | TUR | POL  | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Genellikle rakiplerin atmış oldukları adımlara karşılık verir / Rakiplerin takip ettiği ve daha sonra karşılık verdiği girişimlerde bulunur  | -   | %100 | %20   | %80   | %39,4 | %60,6 | %42,4 | %57,6 | %44,4 | %55,6 |
| Nadiren yeni ürünleri/hizmetleri, yönetsel teknikleri, üretim teknolojilerini vb. pazara sunan ilk işletmedir / Genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yönetsel teknikleri, üretim teknolojilerini vb. pazara sunan ilk işletmedir | %25 | %75  | %23,1 | %76,9 | %30,8 | %69,2 | %44,7 | %55,3 | %25   | %75   |
| Genellikle rekabetçi çatışmalardan kaçınır ve "Herkes ayakta kalsın" felsefesi ile hareket eder / Genellikle son derece rekabetçi stratejiler ile rakiplerine saldırır ve "Rakipleri ortadan kaldır" felsefesi ile hareket eder  | -   | %100 | %10   | %90   | %40,5 | %59,5 | %39,5 | %60,5 | %50   | %50   |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, işletmelerin rekabet stratejilerine ilişkin Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasındaki farklılıkları göstermektedir.



**HO.12** İşletmelerin rekabet stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.12** İşletmelerin rekabet stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**Tablo 40. İşletmelerin rekabet stratejilerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki ilişkiye ait t-testleri**

|   | t     | sd | p     | Ortalama Farkı |   |
|---|-------|----|-------|----------------|---|
| Genellikle rakiplerin atmış oldukları adımlara karşılık verir   | 1,947 | 92 | 0,055 | 0,410          | Rakiplerin takip ettiği ve daha sonra karşılık verdiği girişimlerde bulunur   |
| Nadiren yeni ürünleri/hizmetleri, yönetsel teknikleri, üretim teknolojilerini vb. pazara sunan ilk işletmedir | 1,328 | 92 | 0,188 | 0,260          | Genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yönetsel teknikleri, üretim teknolojilerini vb. pazara sunan ilk işletmedir              |
| Genellikle rekabetçi çatışmalardan kaçınır ve "Herkes ayakta kalsın" felsefesi ile hareket eder               | 1,910 | 92 | 0,059 | 0,350          | Genellikle son derece rekabetçi stratejiler ile rakiplerine saldırır ve "Rakipleri ortadan kaldır" felsefesi ile hareket eder |

Rakiplerle süre gelen rekabette, çalışılan işyerlerine ait yukarıdaki koyu renkle belirtilmiş ifadeler bakımından Türkiye ile Polonya arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %10 yanılma ile ( $p < 0,10$ ) söylenebilir. **H1.12** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler, Polonya'da faaliyet gösteren işletmelere göre rakiplerin takip ettiği ve daha sonra karşılık verdiği girişimlerde daha çok bulunmakta; genellikle son derece rekabetçi stratejiler ile rakiplerine saldırmakta ve "Rakipleri ortadan kaldır" felsefesi ile daha çok hareket etmektedir. Bu nedenle rakiplerle süregelen rekabet ile ilgili olarak yukarıda ifade edilen konular bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark olduğu söylenebilir.

**Tablo 41. Çalışılan işletmelerin üst yönetiminin yenilikçi tutumlarına ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Düşük riskli projeleri (normal ve belirli getirileri olan) uygulamaya daha eğilimlidir / Yüksek riskli projeleri (yüksek getirileri olan) uygulamaya daha eğilimlidir  | -     | %100  | %25   | %75   | %33,3 | %66,7 | %50   | %50   | -     | %100  |
| Çevresel koşulların adım adım, son derece dikkatli bir şekilde incelenmesi ve aşamalı olarak harekete geçilmesi yaklaşımını benimser / İşletme amaçlarına ulaşılabilmesi için cesur ve geniş çaplı adımların atılması gerektiğine inanır | -     | %100  | %44,4 | %55,6 | %24,2 | %75,8 | %38,9 | %61,1 | %80   | %20   |
| Yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde "lideri izleme" eğilimine sahiptir / Yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde rakiplerin önünde olma eğilimine sahiptir   | -     | %100  | %25   | %75   | %34,6 | %65,4 | %38,2 | %61,8 | %53,3 | %46,7 |
| Problemlerin çözümü için kaynak ayırmadan önce problemi detaylı bir şekilde incelemeyi tercih eder / Eğer problemler işletmeyi yavaşlatıyorsa, olası çözümlerin uygulanması için derhal kaynakları serbest bırakır                       | %12,5 | %87,5 | %33,3 | %66,7 | %36,8 | %63,2 | %45   | %55   | %42,9 | %57,1 |
| Diğer işletmelerin   | %20   | %80   | %43,8 | %56,3 | %24,3 | %75,7 | %54,2 | %45,8 | %42,9 | %57,1 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| kendi problemlerini çözerlerken kullandıkları yöntemleri taklit eder / Problemlerin çözümünde deneysel ve orijinal yaklaşımları benimser |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, çalışılan işletmelerin üst yönetiminin yenilikçi tutumlarına ilişkin Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.13** Üst yönetimin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.13** Üst yönetimin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**Tablo 42. Üst yönetimin yenilikçi tutumlarına ilişkin t-testleri**

|  | t     | sd     | p     | Ortalama Farkı |   |
|--|-------|--------|-------|----------------|---|
| Düşük riskli projeleri (normal ve belirli getirileri olan) uygulamaya daha eğilimlidir   | 2,403 | 91     | 0,018 | 0,460          | Yüksek riskli projeleri (yüksek getirileri olan) uygulamaya daha eğilimlidir                                  |
| Çevresel koşulların adım adım, son derece dikkatli bir şekilde incelenmesi ve aşamalı olarak harekete geçilmesi yaklaşımını benimser | 1,046 | 58,198 | 0,300 | 0,210          | İşletme amaçlarına ulaşılabilmesi için cesur ve geniş çaplı adımların atılması gerektiğine inanır             |
| Yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde "lideri izleme" eğilimine sahiptir  | 2,032 | 92     | 0,045 | 0,450          | Yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde rakiplerin önünde olma eğilimine sahiptir                  |
| Problemlerin çözümü için kaynak ayırmadan önce problemi detaylı bir şekilde incelemeyi tercih eder                                   | 1,469 | 92     | 0,145 | 0,330          | Eğer problemler işletmeyi yavaşlatıyorsa, olası çözümlerin uygulanması için derhal kaynakları serbest bırakır |
| Diğer işletmelerin kendi problemlerini çözerlerken kullandıkları yöntemleri taklit eder  | 1,459 | 92     | 0,148 | 0,340          | Problemlerin çözümünde deneysel ve orijinal yaklaşımları benimser   |

Üst yönetimin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 ( $p < 0,05$ ) yanılma ile söylenebilir. **H1.13** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri, Polonya'da faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine göre yüksek riskli projeleri (yüksek getirileri olan) uygulamaya daha eğilimli ve yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde rakiplerin önünde olma eğilimine daha çok sahiptirler. Bu nedenle işletmelerdeki üst yönetimin yenilik tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 43. Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde sergilenen tutumlar açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasındaki fark**

| ÖLÇEK   | 1     |       | 2     |       | 3   |     | 4     |       | 5   |     |
|---|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-------|-------|-----|-----|
|   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR | POL | TUR   | POL   | TUR | POL |
| Genellikle dikkatli "bekle ve gör" tutumu benimseyerek, alınacak kararların olası maliyetini düşürmeye çalışır / Genellikle cesur ve saldırgan bir tutum izleyerek, potansiyel fırsatları ortaya çıkartma ve değerlendirme olasılığını arttırmaya çalışır | %28,6 | %71,4 | %30,4 | %69,6 | %31 | %69 | %41,9 | %58,1 | %75 | %25 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde sergilenen tutumlar açısından Türkiye ile Polonya arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.14** Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde, izlenen tutumlar açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.14** Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde, izlenen tutumlar açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**Tablo 44. Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde izlenen durumlara ilişkin t-testleri**

|  | t     | sd | p     | Ortalama Farkı |  |
|--|-------|----|-------|----------------|--|
| Genellikle dikkatli "bekle ve gör" tutumu benimseyerek, alınacak kararların olası maliyetini düşürmeye çalışır | 1,533 | 92 | 0,129 | 0,340          | Genellikle cesur ve saldırgan bir tutum izleyerek, potansiyel fırsatları ortaya çıkartma ve değerlendirme olasılığını arttırmaya çalışır |

Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde, izlenen tutumlar bakımından, Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı %5 yanılma ile söylenebilir ( $p>0,05$ ).  $H_0.14$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu nedenle belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde, Türkiye ile Polonya'daki işletmeler benzer tutumlar izlediği söylenebilir.

**Tablo 45. İşletmelerin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5   |      |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|------|
|  | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR | POL  |
| Yeni süreçlerini ve üretim yöntemlerini kendi tasarlamayı tercih eder / Diğer işletmelerin geliştirdiği ve denediği yöntem ve teknikleri kullanmayı tercih eder                            | %60   | %40   | %41,9 | %58,1 | %14,8 | %85,2 | %47,8 | %52,2 | -   | %100 |
| İşletmemiz rekabet üstünlüğü kazandırma ihtimali olan fırsatları algılama konusunda hızlıdır / Fırsatları değerlendirmeye başlamadan önce mümkün olduğunca dikkatle incelemeyi tercih eder | %50   | %50   | %43,5 | %56,5 | %39,4 | %60,6 | %29   | %71   | -   | %100 |
| Son derece saldırgan ve rekabetçidir / Rakipten pazar payı almak için çok fazla çaba sarf etmez  | %57,1 | %42,9 | %48,3 | %51,7 | %27,5 | %72,5 | %30,8 | %69,2 | %20 | %80  |
| Yenilikçi fikirleri ve   | %42,9 | %57,1 | %53,6 | %46,4 | %28,1 | %71,9 | %26,9 | %73,1 | -   | %100 |

|  |     |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-----|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| çabaları önemli ölçüde destekler / yenilikçi fikirlerin ve çabaların desteklenmesinde yeterli değildir   |     |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Yenilik sürecine ilişkin biçimsel düzenlemelere sahip değildir / Resmi talimatlarla yenilik sürecini düzenler  | %25 | %75  | %44,4 | %55,6 | %36,1 | %63,9 | %34,4 | %65,6 | %41,7 | %58,3 |
| Ortaya çıkan yeni fikirlerin büyük bir bölümü uygulanır ya da uygulanabilirliği denetlenir -----<br>Yenilikçi fikirlere genellikle gereken önem verilmez | -   | %100 | %62,1 | %37,9 | %34,2 | %65,8 | %23,1 | %76,9 | -     | %100  |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, işletmelerin yenilikçi tutumlarına ilişkin Türkiye ile Polonya'da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.15** İşletmelerin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.15** İşletmelerin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**Tablo 46. İşletmelerin yenilikçi tutumlarına ilişkin ortalamalar t-testleri**

|  | t      | sd     | p     | Ortalama Farkı |   |
|--|--------|--------|-------|----------------|---|
| Yeni süreçlerini ve üretim yöntemlerini kendi tasarlamayı tercih eder                        | -1,201 | 60,995 | 0,234 | -0,280         | Diğer işletmelerin geliştirdiği ve denediği yöntem ve teknikleri kullanmayı tercih eder     |
| İşletmemiz rekabet üstünlüğü kazandırma ihtimali olan fırsatları algılama konusunda hızlıdır | -1,658 | 92     | 0,101 | -0,330         | Fırsatları değerlendirmeye başlamadan önce mümkün olduğunca dikkatle incelemeyi tercih eder |
| Son derece saldırgan ve rekabetçidir   | -1,991 | 92     | 0,049 | -0,400         | Rakipten pazar payı almak için çok fazla çaba sarf etmez                                    |
| Yenilikçi fikirleri ve çabaları önemli ölçüde  | -2,054 | 92     | 0,043 | -0,410         | Yenilikçi fikirlerin ve çabaların   |

|  |        |    |       |        |  |
|--|--------|----|-------|--------|--|
| destekler  |        |    |       |        | desteklenmesinde yeterli değildir                    |
| Yenilik sürecine ilişkin biçimsel düzenlemelere sahip değildir                             | 0,162  | 91 | 0,872 | 0,030  | Resmi talimatlarla yenilik sürecini düzenler         |
| Ortaya çıkan yeni fikirlerin büyük bir bölümü uygulanır ya da uygulanabilirliği denetlenir | -1,900 | 89 | 0,061 | -0,390 | Yenilikçi fikirlere genellikle gereken önem verilmez |

Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında yenilikçi tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 ( $p < 0,05$ ) yanılma ile söylenebilir. **H1.15** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler Polonya'da faaliyet gösteren işletmelere göre son derece saldırgan ve rekabetçi olmakla birlikte yenilikçi fikirleri ve çabaları önemli ölçüde desteklemektedir. Bu nedenle işletmelerin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark olduğu söylenebilir.

**Tablo 47. Farklı koşullar altında stratejik planın esnekliği açısından Türkiye'de ve Polonya'daki işletmeler arasındaki fark**

| ÖLÇEK                                       | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması        | -     | %100  | %43,5 | %56,5 | %30,8 | %69,2 | %45,8 | %54,2 | %20   | %80   |
| Ekonomik koşullardaki değişim               | -     | %100  | %14,3 | %85,7 | %41,7 | %58,3 | %37,9 | %62,1 | %50   | %50   |
| Yeni rakiplerin pazara girmesi              | -     | %100  | %14,3 | %85,7 | %38,2 | %61,8 | %43,9 | %56,1 | %25   | %75   |
| Hükümet düzenlemelerindeki değişim          | %16,7 | %83,3 | %22,2 | %77,8 | %40   | %60   | %38,2 | %61,8 | %40   | %60   |
| Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişim | %50   | %50   | %10   | %90   | %25,9 | %74,1 | %47,9 | %52,1 | %33,3 | %66,7 |
| Tedarikçi stratejilerindeki değişim         | -     | %100  | %23,1 | %76,9 | %27,3 | %72,7 | %51,4 | %48,6 | %50   | %50   |
| Beklenmedik bir fırsatın ortaya çıkışı      | -     | %100  | %27,3 | %72,7 | %35,9 | %64,1 | %36,4 | %63,6 | %71,4 | %28,6 |
| Beklenmedik bir tehditin ortaya çıkması     | -     | %100  | %20   | %80   | %29,3 | %70,7 | %47,2 | %52,8 | %60   | %40   |
| Endüstrinizi etkileyecek politik değişimler | -     | %100  | %28,6 | %71,4 | %30,2 | %69,8 | %46,2 | %53,8 | %62,5 | %37,5 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, farklı koşullar altında stratejik planın esnekliği açısından Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki farklılığı göstermektedir.

**HO.16** Farklı koşullar altında stratejik planların esnekliği açısından Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.16** Farklı koşullar altında stratejik planların esnekliği açısından Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında fark vardır.

**Tablo 48. Farklı koşullar altında stratejik planların esnekliğine ilişkin t-testleri**

|   | t            | sd        | p            | Ortalama Farkı |
|---|--------------|-----------|--------------|----------------|
| Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması        | 0,284        | 74,477    | 0,777        | 0,055          |
| Ekonomik koşullardaki değişim               | 1,401        | 92        | 0,165        | 0,220          |
| Yeni rakiplerin pazara girmesi              | 1,589        | 92        | 0,115        | 0,280          |
| Hükümet düzenlemelerindeki değişim          | 1,075        | 92        | 0,285        | 0,220          |
| Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişim | <b>1,832</b> | <b>91</b> | <b>0,070</b> | <b>0,330</b>   |
| Tedarikçi stratejilerindeki değişim         | <b>2,660</b> | <b>90</b> | <b>0,009</b> | <b>0,510</b>   |
| Beklenmedik bir fırsatın ortaya çıkışı      | <b>1,953</b> | <b>91</b> | <b>0,054</b> | <b>0,370</b>   |
| Beklenmedik bir tehdidin ortaya çıkması     | <b>2,392</b> | <b>91</b> | <b>0,019</b> | <b>0,400</b>   |
| Endüstrinizi etkileyecek politik değişimler | <b>2,267</b> | <b>91</b> | <b>0,026</b> | <b>0,430</b>   |

“Tedarikçi stratejilerindeki değişim”, “Beklenmedik bir tehdidin ortaya çıkması” ve “Endüstrinizi etkileyecek politik değişim” koşullarında Türkiye ve Polonya’daki işletmeler arasında stratejik planlarının esnekliği açısından %5 ( $p < 0,05$ ) yanılma ile; “Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişim” ve “Beklenmedik bir fırsatın ortaya çıkışı” durumlarında ise stratejik planların esnekliği açısından %10 ( $p < 0,10$ ) yanılma ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. **H1.16** hipotezi kabul edilmiştir. Tüm durumlarda Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin stratejik planlarını değiştirmesi, Polonya’da faaliyet gösteren işletmelere göre daha kolaydır. Söz konusu bu farklılık nedeniyle farklı koşullar altında stratejik planların esnekliği açısından Türkiye ve Polonya’daki işletmeler arasında fark olduğu söylenebilir.



**Tablo 49. Yenilikçi ve girişimci fikirlerin kaynağı kapsamında Türkiye ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki fark**

| ÖLÇEK       | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|             | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Çalışanlar  | %9,1  | %90,9 | %13,8 | %86,2 | %54,5 | %45,5 | %61,1 | %38,9 | %60   | %40   |
| Müşteriler  | %50   | %50   | %44,4 | %55,6 | %22,2 | %77,8 | %54,5 | %45,5 | %12,5 | %87,5 |
| Yöneticiler | %16,7 | %83,3 | %32,1 | %67,9 | %8,3  | %91,7 | %70   | %30   | %53,3 | %46,7 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, yenilikçi ve girişimci fikirlerin kaynağı kapsamında Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki farklılığı ifade etmektedir.

**HO.17** Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaynağı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.17** Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaynağı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 50. Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaynağına ait aşağıdaki ifadelere ilişkin t-testleri**

|             | t      | sd | p     | Ortalama Farkı |
|-------------|--------|----|-------|----------------|
| Çalışanlar  | 4,332  | 88 | 0,000 | 1,040          |
| Müşteriler  | -0,723 | 88 | 0,472 | -0,170         |
| Yöneticiler | 2,877  | 91 | 0,005 | 0,710          |

“Çalışanlar” ve “Yöneticiler”in katkısı bakımından Türkiye ile Polonya arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 ( $p < 0,05$ ) yanılma ile söylenebilir.

**H1.17** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar ve yöneticilerin yenilikçi ve yaratıcı fikirlere katkısı Polonya’da faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksektir. Söz konusu bu farklılık nedeniyle yenilikçi ve girişimci fikirlerin kaynağı bakımından Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 51. İşletmelerde yılda üretilen yeni ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği fikirleri açısından Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK   | 50'den az |       | 50 - 150 |       | 150'den fazla |       |
|---|-----------|-------|----------|-------|---------------|-------|
|   | TUR       | POL   | TUR      | POL   | TUR           | POL   |
| İşletmenizde yılda yaklaşık olarak kaç adet ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği gibi fikirler ortaya çıkmaktadır? | %24,7     | %37,1 | %11,2    | %13,5 | %1,1          | %12,4 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, İşletmelerde yılda üretilen yeni ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği fikirleri açısından Türkiye ile Polonya arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.18** İşletmelerde yılda yaklaşık olarak ortaya çıkan ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği ile ilgili yeni fikir sayısı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.18** İşletmelerde yılda yaklaşık olarak ortaya çıkan ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği ile ilgili yeni fikir sayısı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

Soruya ilişkin Pearson Ki-Kare değeri **0,078** olarak bulunmuştur. Bu nedenle yukarıdaki tabloya göre işletmelerde yılda yaklaşık olarak ortaya çıkan ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği gibi fikirlerin sayısı ile uyruk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından %10 ( $p < 0,10$ ) yanılma ile söz edilebilir. **H1.18** hipotezi kabul edilmiştir. Yüksek sayıdaki fikirlerin ortaya çıkma oranı genel anlamda daha azdır. Ancak “150’den fazla” fikir ortaya çıkma oranının Polonya’daki oranı Türkiye’ye göre daha yüksektir.

### 6.3. İki ülkede faaliyet gösteren işletmelerin diğer örgütsel unsurlar bazında farklılıklarının incelenmesi

Araştırmanın üçüncü ve son aşamasında Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler, yenilikçilik ve girişimcilik ile bağlantılı olarak iletişim kalitesi ve sıklığı, örgütsel değerler ve diğer nicel özellikler gibi örgütsel unsurlar bazında incelenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 52. İşletmelerdeki iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki fark**

| ÖLÇEK  |        | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| UYRUK  |        | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Orta düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere | Kalite | -     | %100  | %20   | %80   | %40,7 | %59,3 | %43,8 | %56,3 | %50   | %50   |
|  | Sıklık | -     | %100  | %33,3 | %66,7 | %25   | %75   | %45,2 | %54,8 | %50   | %50   |
| Çalışanlardan üst düzey yöneticilere             | Kalite | %11,1 | %88,9 | %38,9 | %61,1 | %24,1 | %75,9 | %66,7 | %33,3 | -     | %100  |
|  | Sıklık | %6,3  | %93,8 | %32   | %68   | %38,7 | %61,3 | %60   | %40   | %50   | %50   |
| Çalışanlardan orta düzey yöneticilere            | Kalite | -     | %100  | %25   | %75   | %32,1 | %67,9 | %45,8 | %54,2 | %16,7 | %83,3 |
|  | Sıklık | -     | %100  | -     | %100  | %22,2 | %77,8 | %62,5 | %37,5 | %17,6 | %82,4 |
| Üst düzey yöneticilerden orta düzey yöneticilere | Kalite | -     | %100  | %30,8 | %69,2 | %31,3 | %68,8 | %45,7 | %54,3 | %66,7 | %33,3 |
|  | Sıklık | %11,1 | %88,9 | %25   | %75   | %27,6 | %72,4 | %45,7 | %54,3 | %66,7 | %33,3 |
| Üst düzey yöneticilerden çalışanlara             | Kalite | %15,4 | %84,6 | %10   | %90   | %25,9 | %74,1 | %61,1 | %38,9 | %25   | %75   |
|  | Sıklık | %15,4 | %84,6 | %23,8 | %76,2 | %34,5 | %65,5 | %58,3 | %41,7 | %42,9 | %57,1 |
| Orta düzey yöneticilerden çalışanlara            | Kalite | -     | %100  | %11,1 | %88,9 | %28   | %72   | %53,2 | %46,8 | %14,3 | %85,7 |
|  | Sıklık | -     | %100  | -     | %100  | %30   | %70   | %48,1 | %51,9 | %33,3 | %66,7 |
| Üst düzey yöneticiler arasında                   | Kalite | %33,3 | %66,7 | %21,4 | %78,6 | %18,5 | %81,5 | %48,8 | %51,2 | %66,7 | %33,3 |
|  | Sıklık | -     | %100  | %16,7 | %83,3 | %14,3 | %85,7 | %45,7 | %54,3 | %72,7 | %27,3 |
| Orta düzey yöneticiler arasında                  | Kalite | -     | %100  | -     | %100  | %28,6 | %71,4 | %47,9 | %52,1 | %42,9 | %57,1 |
|  | Sıklık | -     | %100  | -     | %100  | %27,6 | %72,4 | %50   | %50   | %40   | %60   |
| Çalışanlar arasında                              | Kalite | -     | %100  | %28,6 | %71,4 | %24,1 | %75,9 | %47,6 | %52,4 | %33,3 | %66,7 |
|  | Sıklık | -     | %100  | %20   | %80   | %25   | %75   | %50   | %50   | %26,3 | %73,7 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, işletmelerdeki iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki farklılığı göstermektedir.

**HO.19a** İşletmelerde aşağıdan yukarı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.19a** İşletmelerde aşağıdan yukarı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.19b** İşletmelerde yukarıdan aşağı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.19b** İşletmelerde yukarıdan aşağı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.19c** İşletmelerde yatay iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.19c** İşletmelerde yatay iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 53. İşletmedeki aşağıdan yukarı iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin t-testleri**

|  |               | t            | sd            | p            | Ortalama Farkı |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|----------------|
| Orta düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere | <b>Kalite</b> | <b>2,723</b> | <b>92</b>     | <b>0,008</b> | <b>0,640</b>   |
| Orta düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere | <b>Sıklık</b> | <b>2,824</b> | <b>85,866</b> | <b>0,006</b> | <b>0,610</b>   |
| Çalışanlardan üst düzey yöneticilere             | <b>Kalite</b> | <b>3,027</b> | <b>92</b>     | <b>0,003</b> | <b>0,710</b>   |
| Çalışanlardan üst düzey yöneticilere             | <b>Sıklık</b> | <b>3,389</b> | <b>92</b>     | <b>0,001</b> | <b>0,730</b>   |
| Çalışanlardan orta düzey yöneticilere            | <b>Kalite</b> | 1,641        | 90,513        | 0,104        | 0,280          |
| Çalışanlardan orta düzey yöneticilere            | <b>Sıklık</b> | <b>2,470</b> | <b>88,166</b> | <b>0,015</b> | <b>0,430</b>   |

İşletmelerin aşağıdan yukarı iletişimi içerisinde “Orta düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere” ve “Çalışanlardan üst düzey yöneticilere” olan iletişimin kalitesi ve sıklığı; “Çalışanlardan orta düzey yöneticilere” olan iletişimin ise sıklığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 ( $p < 0,05$ ) yanılma ile söylenebilir. **H1.19a** hipotezi kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak farklılık gösteren bu iletişim yapısının Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerdeki kalitesi ve sıklığı, Polonya’daki işletmelere göre daha yüksektir. Söz konusu bu farklılık nedeniyle

işletmelerde aşağıdan yukarı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında farklılık söylenebilir.

**Tablo 54. İşletmedeki yukarıdan aşağı iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin t-testleri**

|  |        | t     | sd     | p     | Ortalama Farkı |
|--|--------|-------|--------|-------|----------------|
| Üst düzey yöneticilerden orta düzey yöneticilere | Kalite | 2,893 | 92     | 0,005 | 0,620          |
| Üst düzey yöneticilerden orta düzey yöneticilere | Sıklık | 2,972 | 92     | 0,004 | 0,680          |
| Üst düzey yöneticilerden çalışanlara             | Kalite | 3,174 | 86,848 | 0,002 | 0,700          |
| Üst düzey yöneticilerden çalışanlara             | Sıklık | 2,740 | 92     | 0,007 | 0,660          |
| Orta düzey yöneticilerden çalışanlara            | Kalite | 2,691 | 89,031 | 0,009 | 0,450          |
| Orta düzey yöneticilerden çalışanlara            | Sıklık | 3,062 | 86,853 | 0,003 | 0,520          |

İşletmenin yukarıdan aşağı iletişimi içerisinde “Üst düzey yöneticilerden orta düzey yöneticilere”, “Üst düzey yöneticilerden çalışanlara” ve “Orta düzey yöneticilerden çalışanlara” olan iletişimin kalitesi ve sıklığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 yanılma ile ( $p < 0,05$ ) söylenebilir. **H1.19b** hipotezi kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak farklılık gösteren bu iletişim yapısının Türkiye’deki işletmelerdeki kalitesi ve sıklığı, Polonya’daki işletmelere göre daha yüksektir. Sözkonusu bu farklılık nedeniyle işletmelerde yukarıdan aşağı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında farklılık söylenebilir.

**Tablo 55. İşletmedeki yatay iletişimin kalitesi ve sıklığına ilişkin t-testleri**

|                                 |        | t     | sd     | p     | Ortalama Farkı |
|---------------------------------|--------|-------|--------|-------|----------------|
| Üst düzey yöneticiler arasında  | Kalite | 2,675 | 91     | 0,009 | 0,520          |
| Üst düzey yöneticiler arasında  | Sıklık | 3,960 | 78,529 | 0,000 | 0,700          |
| Orta düzey yöneticiler arasında | Kalite | 3,379 | 91,684 | 0,001 | 0,520          |
| Orta düzey yöneticiler arasında | Sıklık | 3,265 | 90,881 | 0,002 | 0,520          |
| Çalışanlar arasında             | Kalite | 1,360 | 80,321 | 0,177 | 0,240          |
| Çalışanlar arasında             | Sıklık | 1,178 | 87,601 | 0,242 | 0,220          |

İşletmenin yatay iletişimi içerisinde “Üst düzey yöneticiler arasında” ve “Orta düzey yöneticiler arasında” olan iletişimin kalitesi ve sıklığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 ( $p<0,05$ ) yanılma ile söylenebilir. **H1.19c** hipotezi kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak farklılık gösteren bu iletişim yapısının Türkiye’deki işletmelerdeki kalitesi ve sıklığı, Polonya’dakilere göre daha yüksektir. Sözkonusu bu farklılık nedeniyle işletmelerde yatay iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında farklılık söylenebilir.

**Tablo 56. Çalışılan işletmelerin girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki fark**

| ÖLÇEK   | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Bütün yeni girişimler, finansal fizibilitelerinin belirlenebilmesi için yoğun bir incelemeye tabi tutulur.                    | %100  | -     | %15,4 | %84,6 | %37,5 | %62,5 | %33,3 | %66,7 | %56,3 | %43,8 |
| Girişim projeleri ile ilişkili yöneticiler, yılda birkaç defa olmak üzere finansal gelişim raporları hazırlamak durumundadır. | %100  | -     | %25   | %75   | %36   | %64   | %40,5 | %59,5 | %35   | %65   |
| Üst yönetim, farklı girişimleri performanslarını değerlendirmek üzere yakından takip eder.                                    | -     | -     | %50   | %50   | %20   | %80   | %39,5 | %60,5 | %57,1 | %42,9 |
| Çalıştığım işletmede farklı girişimlerin gelişiminin izlenmesi için yoğun denetimler gerçekleştirilir.                        | -     | -     | %60   | %40   | %30   | %70   | %30,6 | %69,4 | %53,3 | %46,7 |
| Girişimlerimiz üst yönetim tarafından son derece sıkı bir şekilde denetlenir.   | -     | -     | %62,5 | %37,5 | %22,5 | %77,5 | %53,8 | %46,2 | %33,3 | %66,7 |
| Yeni bir girişimin başlatılması ve yürütülmesi sürecinde çalışanların uymak zorunda olduğu çok                                | %33,3 | %66,7 | -     | %100  | %41,4 | %58,6 | %40   | %60   | %35   | %65   |

|                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| sayıda politika ve yöntem mevcuttur. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, çalışılan işletmelerin girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki farklılığı göstermektedir

**HO.20** İşletmelerdeki girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.20** İşletmelerdeki girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 57. Çalışılan işletmenin girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin olarak aşağıdaki ifadelere katılım dereceleri için t-testleri**

|   | t      | sd     | p     | Ortalama Farkı |
|---|--------|--------|-------|----------------|
| Bütün yeni girişimler, finansal fizibiliterin belirlenebilmesi için yoğun bir incelemeye tabi tutulur.                              | 1,474  | 90     | 0,144 | 0,310          |
| Girişim projeleri ile ilişkili yöneticiler, yılda birkaç defa olmak üzere finansal gelişim raporları hazırlamak durumundadır.       | -0,008 | 89     | 0,994 | -0,002         |
| Üst yönetim, farklı girişimleri performanslarını değerlendirmek üzere yakından takip eder.  | 1,312  | 90     | 0,193 | 0,250          |
| Çalıştığım işletmede farklı girişimlerin gelişiminin izlenmesi için yoğun denetimler gerçekleştirilir.                              | 0,017  | 55,873 | 0,986 | 0,004          |
| Girişimlerimiz üst yönetim tarafından son derece sıkı bir şekilde denetlenir.   | 0,248  | 90     | 0,805 | 0,049          |
| Yeni bir girişimin başlatılması ve yürütülmesi sürecinde çalışanların uymak zorunda olduğu çok sayıda politika ve yöntem mevcuttur. | 0,515  | 90     | 0,608 | 0,110          |

İşletmelerin girişimci faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin olarak yukarıdaki ifadelere katılım dereceleri bakımından Türkiye ve Polonya’daki işletmeler

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı %5 ( $p>0,05$ ) yanılma ile söylenebilir. **H0.20** hipotezi kabul edilmiştir. Bu nedenle, işletmelerdeki girişimci faaliyetlerin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımı bakımından Türkiye ile Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında fark olmadığı söylenebilir.

**Tablo 58. Düzenli haber alma ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi konularında Türkiye ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki fark**

| ÖLÇEK   | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Rutin olarak rakiplerimizin politika ve taktiklerini izleriz.   | %50   | %50   | %20   | %80   | %40   | %60   | %35,1 | %64,9 | %50   | %50   |
| Rutin olarak müşteri zevk ve beklentilerindeki değişimi izleriz.  | -     | %100  | %20   | %80   | %40   | %60   | %41,7 | %58,3 | %33,3 | %66,7 |
| Rutin olarak teknolojik değişimleri izleriz.  | %100  | -     | %33,3 | %66,7 | %33,3 | %66,7 | %38,2 | %61,8 | %44,4 | %55,6 |
| Rutin olarak yönetsel yenilikleri izleriz.  | %33,3 | %66,7 | %27,8 | %72,2 | %26,5 | %73,5 | %48,4 | %51,6 | %66,7 | %33,3 |
| Yönetim yapımız, çalışanların, yeniliğin ve yenilik yapmanın örgütteki herkesin rolleri arasında olduğunu düşüncelerini sağlayacak şekilde cesaretlendirilmelerini destekler. | -     | %100  | %37,5 | %62,5 | %39,4 | %60,6 | %42,9 | %57,1 | %27,3 | %72,7 |
| Çalışanlar, kendilerine ait işte, etkili sonuçları alacaklarını düşündükleri yöntemlerle çalışma ve karar alma özgürlüğüne sahiptir.  | -     | %100  | %57,1 | %42,9 | %25   | %75   | %50   | %50   | %22,2 | %77,8 |
| Ödüller ve yöneltme sistemleri çalışanların yenilik yapma faaliyetlerine odaklanmaları için gerekli motivasyonu sağlamaktadır.  | %28,6 | %71,4 | %31,3 | %68,8 | %41,7 | %58,3 | %36   | %64   | %42,9 | %57,1 |
| Çalışanların kendi  | %50   | %50   | %39,3 | %60,7 | %33,3 | %66,7 | %31,3 | %68,8 | %50   | %50   |



|  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| yenilikçi fikirleri üzerinde çalışmaları için yeterli zamanları vardır.  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Çalışanların kendi işleri dışındaki alanlarda problem çözmelerini engelleyecek örgütsel sınırlar (gerçek ya da bilişsel) <i>bulunmamaktadır.</i> | %33,3 | %66,7 | %22,2 | %77,8 | %42,9 | %57,1 | %44,4 | %55,6 | %66,7 | %33,3 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, düzenli haber alma ve yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesi konusunda Türkiye ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki farklılığı göstermektedir.

**HO.21** Düzenli haber alma ve yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesi bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.21** Düzenli haber alma ve yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesi bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 59. Düzenli haber alma ve yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin t-testleri**

|   | t            | sd        | p            | Ortalama Farkı |
|---|--------------|-----------|--------------|----------------|
| Rutin olarak rakiplerimizin politika ve taktiklerini izleriz.   | 1,110        | 91        | 0,270        | 0,240          |
| Rutin olarak müşteri zevk ve beklentilerindeki değişimi izleriz.  | 0,633        | 91        | 0,528        | 0,130          |
| Rutin olarak teknolojik değişimleri izleriz.  | 0,234        | 90        | 0,816        | 0,045          |
| Rutin olarak yönetsel yenilikleri izleriz.  | <b>2,092</b> | <b>90</b> | <b>0,039</b> | <b>0,420</b>   |
| Yönetim yapımız, çalışanların, yeniliğin ve yenilik yapmanın örgütteki herkesin rolleri arasında olduğunu düşünmelerini sağlayacak şekilde cesaretlendirilmelerini destekler. | 0,658        | 91        | 0,512        | 0,150          |
| Çalışanlar, kendilerine ait işte, en etkili sonuçları alacaklarını düşündükleri yöntemlerle çalışma ve karar alma özgürlüğüne sahiptir.                                       | 0,504        | 90        | 0,615        | 0,110          |
| Ödüller ve yöneltme sistemleri çalışanların yenilik yapma faaliyetlerine odaklanmaları için gerekli motivasyonu sağlamaktadır.  | 0,551        | 89        | 0,583        | 0,120          |
| Çalışanların kendi yenilikçi fikirleri üzerinde çalışmaları için yeterli zamanları vardır.  | -0,572       | 90        | 0,569        | -0,120         |

|   |       |    |       |       |
|---|-------|----|-------|-------|
| Çalışanların kendi işleri dışındaki alanlarda problem çözmelerini engelleyecek örgütsel sınırlar (gerçek ya da bilişsel) bulunmamaktadır. | 1,721 | 90 | 0,089 | 0,360 |
|---|-------|----|-------|-------|

“Rutin olarak yönetsel yenilikleri izleriz” ifadesine katılma derecesi bakımından %5 ile ( $p<0,05$ ) yanılma ile, “Çalışanların kendi işleri dışındaki alanlarda problem çözmelerini engelleyecek örgütsel sınırlar (gerçek ya da bilişsel) bulunmamaktadır.” ifadesine katılma derecesi bakımından ise %10 ( $p<0,10$ ) yanılma ile Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. **H1.21** hipotezi kabul edilmiştir. Bu nedenle, düzenli haber alma ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi konularında Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 60. İşletmelerin rekabet ile ilişkili değerlerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK                 | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5   |      |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|------|
|                       | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR | POL  |
| Açık - Kapalı         | %69,2 | %30,8 | %41,7 | %58,3 | %24,1 | %75,9 | %25   | %75   | -   | %100 |
| Proaktif - Reaktif    | %46,2 | %53,8 | %44,4 | %55,6 | %31,8 | %68,2 | %21,1 | %78,9 | %25 | %75  |
| Lider - Takipçi       | %63,2 | %36,8 | %30   | %70   | %28,6 | %71,4 | %45,5 | %54,5 | -   | %100 |
| Baskın - Çekinik      | %61,5 | %38,5 | %55,6 | %44,4 | %21,6 | %78,4 | %21,4 | %78,6 | -   | %100 |
| Hızlı - Yavaş         | %81,8 | %18,2 | %39,3 | %60,7 | %41,4 | %58,6 | %8,7  | %91,3 | -   | %100 |
| Üst - Dip             | %66,7 | %33,3 | %40   | %60   | %27   | %73   | %22,2 | %77,8 | -   | %100 |
| İşbirlikçi - Bireysel | %66,7 | %33,3 | %42,4 | %57,6 | %33,3 | %66,7 | %7,7  | %92,3 | -   | %100 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, işletmelerin rekabet ile ilişkili değerlerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki farklılıkları göstermektedir

**HO.22** İşletmelerin sahip olduğu rekabet ile ilişkili değerler bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.22** İşletmelerin sahip olduğu rekabet ile ilişkili değerler bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 61. İşletmelerin rekabet ile ilişkili değerlerinin tarifine ilişkin t-testleri**

|            | t      | sd | p     | Ortalama Farkı |          |
|------------|--------|----|-------|----------------|----------|
| Açık       | -3,152 | 91 | 0,002 | -0,650         | Kapalı   |
| Etkisel    | -1,868 | 92 | 0,065 | -0,430         | Tepkisel |
| Lider      | -2,269 | 92 | 0,026 | -0,540         | Takipçi  |
| Baskın     | -3,663 | 92 | 0,000 | -0,740         | Çekinik  |
| Hızlı      | -4,235 | 91 | 0,000 | -0,860         | Yavaş    |
| Üst        | -2,906 | 90 | 0,005 | -0,550         | Dip      |
| İşbirlikçi | -3,405 | 91 | 0,001 | -0,670         | Bireysel |

Etkisellik – Tepkisellik bakımından %10 ( $p < 0,10$ ) yanılma ile, diğerleri bakımından ise %5 ( $p < 0,05$ ) yanılma ile Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. **H1.22** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye’deki işletmeler, Polonya’dakilere göre daha “Açık”, daha “Etkisel”, daha “Lider”, daha “Baskın”, daha “hızlı”, daha “üst”, daha “İşbirlikçi”dir. Bu nedenle işletmelerin sahip olduğu rekabet ile ilişkili değerler bakımından Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında fark olduğu söylenebilir.

**Tablo 62. İşletmelerin insan merkezli değerlerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK                         | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                               | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   | TUR   | POL   |
| Ödüllendirici - Cezalandırıcı | %70   | %30   | %46,3 | %53,7 | %25,9 | %74,1 | %11,1 | %88,9 | -     | %100  |
| Olumlu - Olumsuz              | %50   | %50   | %46,2 | %53,8 | %21,7 | %78,3 | %22,2 | %77,8 | %20   | %80   |
| İnsan odaklı - Görev odaklı   | %44,4 | %55,6 | %37   | %63   | %39,1 | %60,9 | %36   | %64   | %25   | %75   |
| Katılımcı - Otokratik         | %50   | %50   | %58,6 | %41,4 | %25,8 | %74,2 | %15,4 | %84,6 | %22,2 | %77,8 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, işletmelerin insan merkezli değerlerine ilişkin Türkiye ile Polonya arasındaki farklılıkları göstermektedir.

**HO.23** İşletmelerin sahip olduğu insan merkezli değerler bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.23** İşletmelerin sahip olduğu insan merkezli değerler bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**Tablo 63. İşletmenin insan merkezli değerlerinin tarifine ilişkin t-testleri**

|               | t      | sd     | p     | Ortalama Farkı |               |
|---------------|--------|--------|-------|----------------|---------------|
| Ödüllendirici | -4,159 | 86,301 | 0,000 | -0,770         | Cezalandırıcı |
| Olumlu        | -2,241 | 90     | 0,027 | -0,500         | Olumsuz       |
| İnsan odaklı  | -0,661 | 90     | 0,510 | -0,160         | Görev odaklı  |
| Katılımcı     | -2,871 | 90     | 0,005 | -0,670         | Otokratik     |

“İnsan odaklı – Otokratik” olarak nitelendirilen değer dışındaki tüm değerler bakımından Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu %5 yanılma ile ( $p < 0,05$ ) söylenebilir. **H1.23** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye’deki işletmeler, Polonya’dakilere göre daha “Ödüllendirici”, daha “İnsan odaklı” ve daha “Katılımcı”dır. Bu nedenle, işletmelerin sahip olduğu insan merkezli değerler bakımından Türkiye ile Polonya’daki işletmeler arasında fark olduğu söylenebilir.

**Tablo 64. İşletmelerin çalışan sayılarına göre Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK                        | 249 ve altı |       | 250 - 499 |       | 500 ve üstü |       |
|------------------------------|-------------|-------|-----------|-------|-------------|-------|
|                              | TUR         | POL   | TUR       | POL   | TUR         | POL   |
| Çalışan sayısı (tam zamanlı) | %10,9       | %14,1 | %7,6      | %31,5 | %18,5       | %17,4 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, işletmelerin büyüklüğüne ilişkin bilgiler açısından Türkiye ile Polonya arasındaki farklılığı göstermektedir.

**H0.24a** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında çalışan sayısı bakımından fark yoktur.

**H1.24a** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında çalışan sayısı bakımından fark vardır.

Soruya ilişkin Pearson Ki-Kare değeri **0,017** olarak bulunmuştur. Bu nedenle yukarıdaki tabloya göre işletmede tam zamanlı çalışan sayısı ile uyruk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından %5 yanılma ile söz edilebilir ( $p < 0,05$ ). **H1.24a** hipotezi kabul edilmiştir. Tam zamanlı çalışan sayısının 250 – 499 arasında olduğu oran Polonya’da çok daha fazla iken, diğer çalışan sayılarında bu oran ülkelere göre daha dengeli dağılmaktadır. Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında çalışan sayısı farklılık göstermektedir.

**Tablo 65. İşletmelerin 2004 yılı cirolarına göre Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK            | 4.999.999 ve altı |     | 5.000.0000 – 9.999.999 |       | 10.000.000 ve üstü |       |
|------------------|-------------------|-----|------------------------|-------|--------------------|-------|
|                  | TUR               | POL | TUR                    | POL   | TUR                | POL   |
| 2004 yılı cirosu | %32,4             | %25 | %17,6                  | %29,2 | %50                | %45,8 |

Yukarıdaki tablo, işletmelerin 2004 yılı cirolarına Türkiye ile Polonya arasındaki farklılığı göstermektedir.

**H0.24b** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında 2004 yılı cirolarına göre fark yoktur.

**H1.24b** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında 2004 yılı cirolarına göre fark vardır.

Soruya ilişkin Pearson Ki-Kare değeri **0,463** olarak bulunmuştur. Bu nedenle yukarıdaki tabloya göre işletmenin 2004 yılı cirosu ile uyruk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından %5 yanılma ile söz edilemez ( $p > 0,05$ ). **H0.24b** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin 2004 yılı ciroları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 66. İşletmelerin toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payına göre Türkiye ile Polonya arasındaki fark**

| ÖLÇEK  | % 2'den az |       | % 2 - % 4 |       | % 5 ve üzeri |     |
|--|------------|-------|-----------|-------|--------------|-----|
|  | TUR        | POL   | TUR       | POL   | TUR          | POL |
| Toplam ciro içinde AR-GE harcamalarının payı | %19,4      | %22,9 | %48,4     | %27,1 | %32,3        | %50 |

n (Türkiye) = 34 n (Polonya) = 62

Yukarıdaki tablo, işletmelerin toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payına göre Türkiye ile Polonya arasındaki farklılığı göstermektedir.

**H1.24c** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payına göre Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.24c** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payına göre Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

Soruya ilişkin Pearson Ki-Kare değeri **0,142** olarak bulunmuştur. Bu nedenle yukarıdaki tabloya göre işletmenin toplam cirosu içinde AR-GE harcamalarının payı ile uyruk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından %5 yanılma ile söz edilemez ( $p>0,05$ ). **H0.24c** hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payına ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

## 7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ

*Bulgular, değerlendirme, sonuç ve öneriler başlıkları altındaki ifadelerde Türkiye'deki ve Polonya'daki işletmeler ile kastedilen, araştırmaya katılan, Türkiye'de ve Polonya'da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmeleridir. Bu ifade biçimi, ifadelerin sadeleştirilmesi ve daha anlaşılır olarak sunulması için tercih edilmiştir.*

Türkiye ve Polonya'dan toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirme aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimin boyutlarına bakıldığında, Türkiye ile Polonya arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler, teknolojik ve müşteri demografiklerindeki değişimlerde, Polonya'daki işletmelere göre daha büyük bir değişim izlemektedir. Polonya'daki işletmeler ise, yerli ve yabancı rakiplerin sayısındaki değişimin daha büyük boyutta olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak iki ülke işletmeleri arasındaki temel farklılık, endüstrideki Ar-Ge yatırımlarının boyutuna ilişkin görüşte ortaya çıkmaktadır. Polonya'da faaliyet gösteren işletmeler, Türkiye'deki işletmelere oranla, endüstrideki Ar-Ge yatırımlarının boyutundaki değişimin daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun temel nedenlerinden biri olarak, Polonya'daki kimya-ilaç sektörüne giren yabancı sermayeli işletmelerin önemli Ar-Ge bütçelerinin göreceli olarak yüksek olması ifade edilebilir.

Endüstriyel yapıya ilişkin iki ülke işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmese de, yüzde dağılımları bağlamında bazı farklılıkların olduğundan sözedilebilir. Endüstrinin sunduğu teknolojik yenilik fırsatları, endüstri içerisinde yeni teknolojilere olan talep ve endüstriyel fırsatların cazibesi kapsamında Polonya'da faaliyet gösteren işletmeler, Türkiye'deki işletmelere göre daha olumlu ifadeler kullanmışlardır. Buna karşılık olarak Türkiye'deki işletmeler ise yeni ürünlerin üretilmesi ve bu ürünlerin pazarda yeterli talep ile karşılaşması konusuna daha olumlu yaklaşmaktadırlar.

Son üç yıl içerisinde işletmelerin rekabet ettiği gruplar bazında da iki ülke işletmeleri arasında farklılık olduğu görülmüştür. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler, Polonya’dakilere göre varolan yerli üreticilerle önemli oranda daha fazla rekabet etmektedirler. Oransal olarak bakıldığında varolan yabancı üreticiler ve yeni yabancı üreticilerle süregelen rekabet, Türkiye’deki işletmeler tarafından daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. Ancak pazara yeni giren yerli üreticilerle rekabet açısından bakıldığında Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler bu işletmelerle daha üst düzeyde rekabet etmektedir.

Yine son üç yıl içerisinde Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin ağırlık verdiği konular karşılaştırıldığında, iki ülke işletmeleri arasındaki farklılık belirlenmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı olarak nitelendirilebilecek farklılıklar, faaliyet gösterilen endüstrideki iş alanlarının genişletilmesi ve yeni ürünler ve hizmetlerle yeni faaliyet alanlarına girilmesi konularında gözlemlenmiştir. Her iki konuya da Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin vermiş olduğu önem daha fazladır. Yüzde dağılımlarına bakıldığında ise önem verilen konular kapsamında iki ülke işletmeleri arasında küçük farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Saldırgan reklam ve pazarlama stratejileri ile varolan pazarda, varolan ürünler için yeni pazarlar yaratılması, varolan pazarda ürünler ve hizmetler için yeni niş pazarların bulunması ve yarı otonom iş birimlerinin oluşturulması konularına Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler daha fazla önem vermektedirler. Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler ise, varolan iş alanı ile ilişkili yeni endüstriyel alanlarda yeni iş olanaklarının araştırılması, otonom iş birimlerinin oluşturulması ve yeni işletmeler kurulması konularına daha fazla önem vermektedirler.

Son üç yılda işletme içerisinde gerçekleşen değişimin boyutları incelendiğinde de Türkiye ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında farklılık olduğu söylenebilir. Özellikle bazı konularda iki ülke işletmeleri arasındaki fark istatistiksel olarak önemli boyuttadır. Alınan verilere göre, Türkiye’deki işletmelerde yeni ürün geliştirmeye daha fazla önem verilirken, pazara yeni ürün sunma oranı da daha yüksektir. Ayrıca Türkiye’deki işletmeler, pazara sunulan yeni ürün sayısı ve teknolojik yenilik konusuna daha fazla önem vermektedir. Yüzde dağılımlarına bakıldığında, yeni ürün geliştirme faaliyetlerine ayrılan bütçe, diğer endüstriler veya işletmeler tarafından geliştirilmiş olan teknolojilerin kullanımı, teknolojik yeniliklere öncülük etme ve



patentli teknoloji geliştirme konularında, iki ülkede faaliyet gösteren işletmeler arasında benzerlikler bulunduğu söylenebilir.

İşletmelerin toplam cirosu içerisinde son üç yılda geliştirilen ürün ve hizmetlerin sahip olduğu oran incelendiğinde ise Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Ancak yüzde dağılımlarına bakıldığında Türkiye'deki işletmelerin %45,5'i, toplam ciroları içerisinde yeni ürünlerin sahip olduğu oranın %20 - %39 arasında olduğunu ifade etmiştir. Polonya'daki işletmelerin %39,6'sı ise toplam ciroları içerisinde yeni ürünlerin payının %1 - %19 arasında olduğunu ifade etmiştir.

İki ülkedeki işletmelerin uyguladıkları stratejiler incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark göze çarpmaktadır. Polonya'daki işletmelerin korumacı/tutucu stratejiler ile küçülme stratejilerini daha fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. İçe dönük büyüme stratejileri ile dışa dönük/saldırgan büyüme stratejilerinin seçimine ilişkin olarak iki ülke işletmeleri arasında bir denge olduğu söylenebilir.

İşletmelerin son üç yıl içerisinde önem verdikleri konular incelendiğinde yenilik becerilerinin geliştirilmesi için bölümlerarası koordinasyonun faaliyetlerinin artırılması ve yenilik becerilerinin geliştirilebilmesi için farklı bölümlerin özerkliğinin artırılması konularına Türkiye'deki işletmelerin önemli ölçüde daha fazla ağırlık verdiği ortaya çıkmıştır. İstatistiksel olarak anlam derecesi düşük olmakla birlikte, oransal olarak bakıldığında, işletme misyonunun tanımlanması, yenilik becerilerini desteklemek üzere esnek örgütsel yapıların benimsenmesi, yenilik konusunda personelin eğitilmesi ve deneysel projeler için kaynak ayrılması gibi konulara da Türkiye'deki işletmeler daha fazla önem vermektedir. Bunun yanında Polonya'daki işletmeler ise faaliyetlerin yeniden tanımlanması ve biçimsel olarak fikir (proje veya girişim) şampiyonlarının belirlenmesine daha fazla önem vermektedir.

Son üç yıl içerisinde pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklıklarına ilişkin karşılaştırma yapıldığında, Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. Türkiye'deki işletmeler pazara daha fazla yeni ürün ve hizmet sunarken, varolan ürün ve hizmetlerinde ise Polonya'daki işletmelere göre daha büyük çaplı yenilikler ve değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Polonya'daki işletmeler ise

daha az sayıda yeni ürün ve hizmet sunarken, yapmış oldukları değişiklikler de daha küçük çaplı, aşamalı olarak nitelendirilebilecek değişiklikler şeklindedir.

İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin ağırlık vermiş olduğu konular incelendiğinde ise Türkiye'deki işletmelerin yöneticilerinin Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına daha fazla önem verdikleri gözlenmiştir. Polonya'daki işletmelerin yöneticileri ise daha önce denenmiş ve başarılı olmuş ürünlerin pazarlamasına ağırlık verdikleri söylenebilir. Bu durumda Polonya'daki işletmelerin yenilik konusuna daha tutucu yaklaştıkları söylenebilir.

İşletmelerin rakip işletmelerle mücadelelerinde izledikleri stratejilere ilişkin olarak iki ülke işletmelerinin tutumları konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Türkiye'deki işletmeler, rakiplerin takip ettiği ve daha sonra karşılık verdiği girişimlerde bulunmakta ve genellikle daha rekabetçi stratejilerle rakiplerine saldırmaktadırlar. Türkiye'deki işletmelerin felsefesi rakiplerin ortadan kaldırılması üzerine kuruludur. Buna karşılık olarak Polonya'daki işletmeler ise, genellikle öncelikle rakiplerin adım atmalarını izlemekte ve atılan adımlara karşılık vermektedirler. Ayrıca yoğun rekabetten kaçınmakta ve rakiplerin de ayakta kalmasını tercih etmektedirler. Bu yaklaşım da tutucu yaklaşımın bir sonucu olarak kabul edilebilir.

İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin yenilikçi tutumları incelendiğinde de Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında önemli farklılıkların bulunduğu ifade edilebilir. Türkiye'deki işletmelerin üst düzey yöneticileri, yüksek riskli ve yüksek getiri olasılığı olan projeleri uygulamaya eğilimlidirler. Ayrıca yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde rakiplerin önünde olmayı tercih etmektedirler. Polonya'daki işletmelerin yöneticileri ise daha düşük riskli ve normal ya da belirli düzeyde getirileri olan projeleri seçme eğilimindedirler. Ayrıca yeni ürünlerin ve hizmetlerin hayata geçirilmesinde lideri izleme politikasına sahiptirler. Yüzde dağılımlarına bakıldığında Türkiye'deki yöneticilerin, problemlerin çözümlerinde deneysel ve orjinal yaklaşımları benimsedikleri ve problemlerin hızlı çözümü için işletme kaynaklarının derhal harekete geçirilmesini tercih ettikleri söylenebilir. Polonya'daki yöneticiler ise bu gibi durumlarda işletme kaynaklarını harekete geçirmeden önce durumu detaylı bir şekilde inceleme ve diğer işletmelerin olası çözümlerini taklit etme eğilimindedirler.

Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde iki ülke işletmelerinin sergilediği tutumlar incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Bu tür belirsizlik durumlarında iki ülkenin işletmeleri de benzer tutumları göstermektedirler. Yüzde dağılım ve t-testi tabloları üzerinde detaylı inceleme yapıldığında Türkiye'deki işletmelerin bu tür belirsizlik durumlarında, Polonya'daki işletmelere göre ufak farkla daha cesur ve saldırgan bir tutum izleyerek, olası fırsatları ortaya çıkartma ve değerlendirme olanaklarını arttırma çabası içinde oldukları söylenebilir. Polonya'daki işletmeler ise daha çok bekle ve gör tutumunu benimsemektedirler.

İncelenen işletmelerin yenilikçi tutumlarına bakıldığında iki ülke işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu ifade edilebilir. Bu ölçüğe göre Polonya'daki işletmeler rakiplerden pazar payı almak için Türkiye'deki işletmelere göre daha az çaba sarfetmektedirler. Ayrıca Polonya'daki işletmelerde yenilikçi fikirlerin ve çabaların desteklenmesi konusuna daha az önem verilmektedir. Her iki ülkenin işletmeleri de yenilik sürecini düzenleme eğilimindedir.

Çeşitli olasılıklar ve koşullar altında iki ülke işletmelerinin stratejik planlamalarını değiştirebilme becerileri incelendiğinde Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı önemli farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Türkiye'deki işletmeler, müşteri tercih ve beklentilerinde, tedarikçi stratejilerinde, beklenmedik bir fırsatın veya tehditin ortaya çıkışında, endüstriyi etkileyecek politik bir değişim sözkonusu olduğunda stratejik planlamasını daha kolay bir şekilde değiştirebilmektedir. Sözkonusu durumlar içerisinde Polonya'daki işletmeler, stratejik planlamalarını değiştirme konusunda zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

İşletmelerdeki yenilikçi ve girişimci fikirlerin kaynakları incelendiğinde Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın varlığından söz etmek mümkündür. Türkiye'deki işletmelerde, çalışanların ve yöneticilerin yenilikçi ve girişimci fikirlere katkıları Polonya'dakilere göre daha yüksektir. Yüzde dağılımları ve t-testleri incelendiğinde, Polonya'daki işletmeler için müşteri talep ve beklentilerinin, yenilikçi ve girişimci fikirlerin oluşumunda Türkiye'ye göre ufak farkla daha yüksek bir paya sahip olduğu söylenebilir.

İşletmelerde yılda ortaya atılan yeni ürün/hizmet, yönetsel yenilik ve süreç yeniliği fikirleri açısından iki ülke işletmeleri arasında farklılık olduğu söylenebilir. Yüzde dağılımları incelendiğinde, Türkiye'deki işletmelerin %66,7'si, Polonya'daki işletmelerin ise %58,9'u 50'den az yeni ürün/hizmet, yönetsel ve süreç yeniliği fikri ortaya atıldığını ifade etmiştir. Bu oranlar, iki ülke için de en yüksek yüzdelerin kümelendiği sınıftır. Ancak 150'den fazla yeni fikir üretildiğini ifade eden işletme sayısı, Polonya'da Türkiye'ye göre anlamlı oranda daha fazladır.

İşletmelerin aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve yatay yapıdaki iletişim kaliteleri ve sıklıkları göz önünde bulundurulduğunda Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. Üst düzey, orta düzey ve çalışanlar arasındaki aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve yatay iletişim kalite ve sıklıklarının tamamında Türkiye'deki işletmelerin, Polonya'daki işletmelere göre bir üstünlüğü sözkonusudur. Bu fark, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı iletişim kalitesi ve sıklığında daha fazla iken, yatay iletişim kalitesi ve sıklığında daha azdır. Özellikle çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı her iki ülkede de benzer bir yapıdadır.

İşletmelerin girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin farklılıklar incelendiğinde iki ülke işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak yüzde dağılımları ve t-testleri tabloları incelendiğinde, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin, yeni girişimlerde finansal uygulanabilirlik tespiti için incelemeler yapma konusuna daha fazla ağırlık verdiği görülebilmektedir. Bunun dışında diğer denetim mekanizmalarının iki ülke işletmelerinde benzer şekilde çalıştığı ifade edilebilir.

Yeniliklerin takibi ve örgüt içerisindeki yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin desteklenmesi bağlamında Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında bir farklılık olduğu ifade edilebilir. Türkiye'deki işletmeler, Polonya'dakilere göre daha yüksek bir oranda rutin olarak yenilikleri ve gelişmeleri izlediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanların kendi işleri dışındaki alanlarda problem çözmelerini engelleyecek örgütsel sınırların (gerçek ya da algılanan) bulunmaması konusunda da Türkiye'deki işletmeler istatistiksel olarak anlamlı düzeyde öndedir. Teknolojik değişimlerin izlenmesi, çalışanların kendi işleri ile ilgili karar alma özgürlüklerine sahip olmaları, müşteri zevk

ve beklentilerindeki değişimin izlenmesi gibi konularda ise Türkiye ve Polonya'daki işletmelerin ifadeleri benzerlik göstermektedir.

İşletmelerin rekabet ile ilişkili değerlerine ilişkin farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise iki ülkede faaliyet gösteren işletmeler arasında istatistiksel olarak önemli farklılıkların bulunduğu saptanmıştır. Türkiye'deki kendilerini daha açık, proaktif, lider, baskın, hızlı, üst ve işbirlikçi olarak ifade etmişlerdir. Polonya'dakilerin ise daha kapalı, reaktif, takipçi, çekinik, yavaş, dip ve bireyci oldukları görülmüştür.

İşletmelerin insan merkezli değerlerine ilişkin farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise iki ülkede faaliyet gösteren işletmeler arasında istatistiksel olarak yine önemli farklılıkların bulunduğu saptanmıştır. Burada da Türkiye'deki işletmelerin daha ödüllendirici, olumlu ve katılımcı bir yaklaşıma sahipken, Polonya'daki işletmelerin daha cezalandırıcı, olumsuz ve otokratik bir yapıda oldukları izlenmiştir. İnsan ve görev odaklılık ölçeğinde ise iki ülke işletmeleri birbirine benzer bir yapıdadır.

Çalışan sayıları bakımından karşılaştırıldıklarında Türkiye ve Polonya'daki işletmeler arasında bir farklılık gözlenmiştir. Türkiye'deki işletmelerin %50'si 500 ve üstü çalışana sahipken, Polonya'daki işletmelerin %50'si 250 - 499 çalışana sahip olduğunu ifade etmiştir. Tam zamanlı çalışan sayısının 250 - 499 arasında olduğu oran Polonya'da çok daha fazla iken, diğer çalışan sayılarında bu oran ülkelere göre daha dengeli dağılmakta olduğu ifade edilebilir.

İki ülkede faaliyet gösteren işletmeler 2004 yılı ciroları bazında incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak yüzde dağılım tabloları incelendiğinde Türkiye'deki işletmelerin %50'sinin, Polonya'daki işletmelerin ise %45,8'inin 2004 yılı cirolarının 10.000.000 USD'nin üzerinde olduğu ifade edilmiştir. Türkiye ve Polonya'daki işletmelerin 2004 yılı cirolarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

İşletmelerin toplam ciroları içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payı incelendiğinde ise iki ülke arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Yüzde dağılım tablolarına göre, Türkiye'deki işletmelerin %48,4'ü toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payını %2 - %4 olarak ifade ederken, Polonya'daki

işletmelerin %50'si bu oranı %5 ve üzeri olarak ifade etmiştir. Oranlardan da görülebildiği üzere Ar-Ge harcamalarının toplam cirodan aldığı pay anlamında iki ülke işletmeleri arasında benzerlik bulunmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmeleri, faaliyet gösterdikleri rekabetçi ve dinamik iş çevresi koşulları içerisinde, genel ve temel amaçlarından biri olan ekonomik yaşamlarını sürdürebilme ve yaşam sürelerini uzatma konusunda çıkış yolları aramaya başlamışlardır. Zaman içerisinde iş dünyasında yaşanan değişimler ve bilgi çağının getirdikleri, faaliyet alanı ve büyüklüğünden bağımsız olarak bütün işletmeleri ve bu işletmelerin organizasyon yapılarını etkilemeye başlamıştır.

Ünlü klasik iktisatçılardan Jean Baptist Say'ın söylemi olan “Her arz kendi talebini yaratır” dönemi sona ermiştir. Çok sayıda endüstri dalı rekabeti son derece yoğun bir şekilde yaşamaktadır. Üretilen ürünlerin ve hizmetlerin yaşam çevrimleri günden güne kısaltmaya devam etmektedir.

Bu koşullar içerisinde işletmeler, kendilerinin ve ürünlerinin veya hizmetlerinin yaşam çevrimlerini uzatmak için bazı çıkış yolları aramaya başlamışlardır. Bu çıkış yollarından biri de yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetleri yardımı ile farklılaşmıştır.

Farklılaşma stratejilerinin temelinde ise yenilik kavramı yatmaktadır. İşletmelerin yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesine, Ar-Ge yatırımlarının artırılmasına, çalışanlarına yenilikçi beceriler kazandırılmasına vermiş olduğu önem, işletmenin, farklılaşma ve ekonomik yaşamını devam ettirme yarışında hangi noktada olduğunu belirleyecektir. İşletme içerisinde yenilikçi fikirlerin tohumunu atan, bu tohumları yeşerten ve bunu sürdürülebilir bir yapıya kavuşturanlar şirketi girişimcilerdir.

Çalışmanın konusu olarak şirketi girişimcilik ve yeniliğin seçilmesinin altında yatan temel nedenler bunlardır. Rekabetin bütün sektörlerde yoğun bir şekilde yaşandığı ifade edilmişti. Ancak bazı sektörlerde rekabet çok daha yoğun ve yıpratıcı bir şekilde kendisini göstermektedir. Rekabet koşulları bazı işletmeleri Intel Başkanı Andy Grove'un deyimiyle “paranoyak” olmaya itmektedir. Çünkü bu sektörlerde üretilen ürünlerin ve hizmetlerin alternatifleri derhal pazardaki yerlerini almaktadır. Değişimin hızı ve boyutları ise uzun dönemli, katı planlar ve stratejiler üzerinden faaliyetlerin yürütülmesini neredeyse olanaksız hale getirmektedir. Tüketici elektroniği, bilişim,

kimya ve ilaç sektörleri rekabetin en yoğun olarak yaşandığı ve Ar-Ge yatırımlarının en yoğun olduğu sektörler arasında sayılabilir.

Yapılan çalışmada yukarıda sayılan nedenlerin ışığı altında kimya ve ilaç sektörü seçilmiştir. Çalışmanın bir ayağı Türkiye’de faaliyet gösteren kimya ve ilaç sektörü işletmelerinde yürütülürken, diğer ayağı ise Polonya’da gerçekleştirilmiştir. Ekonomik ve demografik benzerlikler karşılaştırma çalışması için Polonya’nın seçiminde önemli rol oynamıştır. Her iki ülkede de kimya ve ilaç sektörünün önde gelen işletmeleri rassal olarak ziyaret edilmiş, şirketiçi girişimcilik ve yenilikçilik profillerinin karşılaştırılmasına yönelik olarak hazırlanan ankete cevap vermeleri talep edilmiştir.

Karşılaştırmanın yapılması için kullanılan anket kendi içerisinde üç alt başlığa ayrılmaktadır. Birinci başlık altında yenilik konusu bağlamında örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerdeki farklılıklar incelenmeye çalışılmıştır. İkinci başlık altında ise Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren kimya-ilaç sektörü işletmelerinin şirketiçi girişimcilik ve yenilikçilik profilleri bazında farklılıkları incelenmeye çalışılmıştır. Son başlık altında ise yine iki ülkede faaliyet gösteren işletmelerin diğer örgütsel unsurlar bazındaki farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yukarıda sıralanan faktörler bazında işletmeler arası farklılıklar aranırken, iki ülke işletmelerinin orta düzey yöneticilerinden görüş alınmıştır. Kullanılan ölçeğin orijinalinde her işletmede bir yönetici ile görüşülürken, yapılan çalışmada toplanan görüşlerin güvenilirliğinin artırılması için her işletmeden 3-5 orta düzey yöneticinin çalışmaya cevap vermesi istenmiştir.

Türkiye ve Polonya’dan toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır :

Yenilikçilik ve girişimcilik bağlamında örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiler bazında iki ülkede faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde çeşitli farklılıklar göze çarpmaktadır. Faaliyet gösterilen çevredeki değişimler anlamında Polonya’daki işletmeler, daha hızlı ve yoğun bir değişim ile karşı karşıya olduklarını ifade etmişlerdir.

Bu hızlı değişimin altında yatan temel nedenlerden biri, Polonya’nın Avrupa Birliği’ne yeni üye olmuş olmasıdır. Bu üyeliğin ve demografik yapısının farklı bazı



sonuçları da olmaktadır. Hissedilen yoğun değişimin altında yatan temel nedenlerin başında ülkeye yapılan doğrudan yabancı yatırımlardır. Polonya'ya yapılan doğrudan yabancı yatırımların miktarı 1990'da 88 milyon dolar iken, 1995'te bu miktar 3.7 milyar dolara tırmanmış, 2000 yılında ise 10.6 milyar dolar seviyesine gelmiştir. Özelleştirme faaliyetlerindeki yavaşlama ve bazı makroekonomik koşullar nedeniyle 2002 yılında doğrudan yabancı yatırımların seviyesi 8 milyar dolara gerilemiştir. Ancak yine de Polonya, dünyada doğrudan yabancı yatırımları cezbetme konusundaki üst sıralardaki yerini korumaktadır. 2001 yılında Polonya, doğrudan dış yatırımlar bakımından Çin, Hong Kong, Brezilya ve Meksika'nın ardından dünyada en çok pay alan beşinci gelişmekte olan ülke konumuna gelmiştir.<sup>234</sup> Bu sermaye akışının sonuçları arasında, müşteri demografiklerinin değişmesi, yerli ve yabancı üretici sayısının artması ve Ar-Ge yatırımlarının hız kazanması sayılabilir.

Türkiye'de doğrudan yabancı yatırımların miktarı artış göstermektedir. Ancak henüz Türkiye, Polonya kadar cazip değildir. 2003 yılında Dünya Bankası tarafından çıkartılan Dünya Gelişim Göstergeleri ve Yönetiş Gelişim Enstitüsü tarafından çıkartılan Dünya Rekabet Yıllığı'nda ülkelerin doğrudan yabancı yatırımları cezbetme skorları açıklanmıştır. Bu listede Polonya 42,34 ile 13. sırayı alırken, Türkiye, 37,23 ile 15. sırada kalmıştır.<sup>235</sup>

Doğrudan dış yatırımlar, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede önemli değişiklikler yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişim, az farkla Polonya'da daha hızlı ve fazla algılanmaktadır.

Endüstriyel anlamda varolan yenilik fırsatları, yeni teknoloji talebi, büyüme olanakları ve müşterilerin yeni ürün talebinde iki ülke arasında önemli benzerlikler bulunduğu söylenebilir. Kimya ve ilaç sektörü işletmelerinin Türkiye'de ve Polonya'da benzer yapıda ve ekonomik göstergeler altında faaliyet göstermesi bu konuda önemli bir etkidir. Özetle sektör ve sektörde faaliyet gösteren işletmeler için benzer koşullar sözkonusudur.

<sup>234</sup> [http://www2.gsb.columbia.edu/ipd/j\\_fdi\\_poland.html](http://www2.gsb.columbia.edu/ipd/j_fdi_poland.html), 15 Aralık 2005

<sup>235</sup> **FDI Attractiveness of Turkey: A Comparative Analysis**, (TÜSİAD-YASED, Şubat 2004, s.2)

Yeni teknoloji talebinin yüksek olmasını, sunulan yenilik fırsatlarının zenginliğini, yeni ürünlere olan pazar talebinin yüksek olmasını, ülkeden bağımsız olarak kimya ve ilaç sektörüne ilişkin genel ve temel özellikler olarak kabul etmek mümkündür.

Bütün bu verilerin ışığı altında her iki ülkede faaliyet gösteren kimya ve ilaç işletmelerinin benzer sektörel koşullar altında çalıştığını söylemek mümkündür. Ancak yukarıda da ifade edildiği üzere Avrupa Birliği'ne giriş, ülkeye giren doğrudan yabancı yatırım miktarı gibi makroekonomik koşullar gözönünde bulundurulduğunda, Polonya'da faaliyet gösteren işletmeler çevresel değişimleri daha yoğun bir şekilde hissetmektedirler.

İki ülkede faaliyet gösteren işletmelerin şirketiçi girişimcilik ve yenilik profilleri incelendiğinde de çeşitli farklılıklar göze çarpmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre iki ülke işletmeleri arasında çok sayıda benzerlik olmasına rağmen, genel olarak Türkiye'deki işletmelerin, Polonya'dakilere göre daha güçlü bir şirketiçi girişimcilik ve yenilikçilik profiline sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuca ulaşılmasını sağlayan etkenlerin açıklanmasında yarar vardır.

Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler, endüstrileri içerisinde iş alanlarının geliştirilmesi ve yeni ürünler ve hizmetlerle farklı faaliyet alanlarına girilmesi konusunda, Polonya'daki işletmelere göre daha girişimci bir tutum izlemektedirler. Collins ve Moore'un yapmış olduğu şirketiçi girişimcilik tanımlamalarında varolan kurumsal yapı içerisinde ya da yanında yeni oluşumların yaratılmasına ilişkin süreçlerin varlığından söz edilmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler, var olan iş alanlarını genişletmeye çalışırken, bir taraftan da yeni ürünler ve hizmetlerle yeni faaliyet alanlarına girme çabası içindedirler.

İşletmelerin girişimci ve yenilikçi profillerinin belirlenmesinde en temel kriterlerden biri de yeni ürün geliştirme ve sunma konusudur. Yenilikçilik ve şirketiçi girişimcilik profilleri daha güçlü olan işletmeler, rakiplerine göre yeni ürün ve hizmet sunumunda daha saldırgan bir çizgidedirler. Çünkü bu tip işletmeler sürekli olarak pazara yeni ürünler ve hizmetler sunma çabası içindedirler. Çalışmanın sonuçlarına göre Türkiye'deki işletmeler, Polonya'dakilere göre ürün geliştirme konusuna daha fazla

önem verirken, faaliyet gösterilen pazara daha fazla sayıda yeni ürün ve hizmet sunmaktadırlar.

Barringer ve Bluedorn, tutucu ve korumacı stratejiler benimseyen işletmelerin, faaliyetlerinde yenilikçi ve girişimci çabalara yer vermediklerini belirtmiştir. Çalışmada Polonya'da faaliyet gösteren işletmeler, son dönemde belirlemiş oldukları stratejileri korumacı ya da tutucu stratejiler ve küçülme stratejileri olarak ifade etmişlerdir. Uygulamış oldukları stratejiler, Polonya'da faaliyet gösteren işletmelerin şirketiçi girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinden uzaklaşmaları ile sonuçlanmaktadır. Türkiye'de ise tutucu stratejiler benimsediğini ifade eden yönetici sayısı azdır.

Kuratko ve Hodgetts, işletme içerisindeki girişimci ve yenilikçi faaliyetlerin başarısını etkileyen örgütsel unsurların başında, bireylere ve gruplara gerekli iş özgürlüğünün sağlanması ve bölümler arasındaki koordinasyon faaliyetlerinin güçlendirilmesi geldiğini ifade etmişlerdir. Aşırı uzmanlaşma ve katı görev tanımları şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde azalttığı gibi, yenilik yapma isteği ve becerisinde olan bireylerin cesaretlerinin kırılmasına da neden olacaktır. Bütün bu faaliyetler gerçekleştirilirken bölümler ve bireyler arasındaki koordinasyonun sağlanması ve korunması da son derece önemlidir. İki ülkede faaliyet gösteren işletmeler bu boyut içerisinde incelendiğinde, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin koordinasyona yönelik girişimlerin desteklenmesinde ve yenilik becerilerinin artırılması için işletme içerisindeki özerk ortamın yaratılmasında daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Özerklik ve koordinasyon boyutlarının güçlendirilmesi konusu Türkiye'deki işletmelerin gündemlerinde önemli yer tutmaktadır. Buna karşın Polonya'da faaliyet gösteren işletmeler ise proje ve girişim faaliyetlerini daha biçimsel ve kontrollü bir yapıda örgütlemektedir.

1989 yılında yapmış oldukları çalışmada Jennings ve Lumpkin, şirketiçi girişimciliğin temel ölçütlerinden birinin yeni ürün ve hizmet geliştirme sıklığı ve kapsamı olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmanın sonucunda, Türkiye'deki işletmelerin, Polonya'dakilere göre, faaliyet gösterdikleri pazara daha fazla sayıda yeni ürün ve hizmet sundukları görülmüştür. Varolan ürünler ve hizmetler çerçevesinden bakıldığında ise Türkiye'deki işletmelerin ürünleri ve hizmetleri üzerinde daha kapsamlı ve büyük çapta değişiklikler yaptığı görülmüştür. Türkiye'deki işletmeler ürün

geliştirmede radikal ya da atılımcı yaklaşımı benimserken, Polonya'daki işletmeler ise aşamalı yada basamaksal yaklaşımı benimsemektedir. Radikal yenilikler, kimya-ilaç sektörü gibi rekabet yoğun sektörlerde aşamalı yeniliklere göre daha büyük bir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin, Polonya'daki işletmelere kıyasla radikal yeniliklere önem vermesini destekleyecek şekilde, Türkiye'deki işletmelerin yöneticilerinin, Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına daha fazla önem verdiği söylenebilir. Çalışmada bahsedilen yenilik modellerine göre, Ar-Ge yatırımları arttıkça, yenilikçi ürünlerin ve hizmetlerin başarılı olma olasılığı da artacaktır. UNESCO İstatistik Enstitüsü verilerine göre 2002 yılında Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) içerisinde Gayri Safi Ar-Ge Harcamalarının (GERD – Gross Research and Development Expenditure) payı Polonya'da %58 iken, Türkiye'de bu oran %65 seviyesindedir\*. Bu oran, Türkiye'nin Ar-Ge harcamalarına daha fazla kaynak ayırdığı anlamına gelirken, araştırma sonuçlarını da doğrulamaktadır.

Liderlik eğilimleri de işletmelerin girişimcilik profillerinin çizilmesinde önemli rol oynayan kriterlerden biridir. Bu bağlamda, endüstriyel liderlik eğilimleri yüksek olan işletmelerin, şirketiçi girişimcilik profillerinin de daha güçlü olduğu ifade edilebilir. Çalışmamızda Türkiye'deki işletmelerin, rakiplerinin takip ettiği ve daha sonra karşılık verdiği girişimlerde buldukları ve saldırgan rekabet stratejileri benimsedikleri görülmüştür. Bu sonuç, Türkiye'deki işletmelerin şirketiçi girişimcilik profillerinin daha güçlü olduğunu gösteren ifadelerden biri olarak kabul edilebilir.

Yenilikçilikte liderlik tabanlı görüş, yenilik faaliyetlerinde işletme üst yönetiminin tutumlarını vurgulamaktadır. Bu görüş, işletmenin yenilikçi olabilmesi ve yenilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için mutlak suretle üst yönetim tarafından gerekli desteğin verilmesi üzerine kuruludur. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri yüksek riskli ve yüksek getirili projeleri yüklenme konusunda Polonya'dakilere göre daha isteklidirler. Endüstriyel liderlik eğilimleri bağlamında değerlendirecek olursak, Türkiye'deki işletmeler, yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde rakiplerin önünde olma eğilimine daha fazla

---

\* UNESCO İstatistik Enstitüsü'nün hazırlamış olduğu raporda Türkiye'ye ait verilere 2002 yılına kadar ulaşılabilmektedir.

sahiptirler. Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler, yenilikçi çalışmaların desteklenmesi konusunda daha yetersizken, pazar payı mücadelesinde Türkiye’deki işletmelerin gerisinde kalmaktadırlar.

Kemelgor’un 2002 yılında yapmış olduğu çalışmada şirketçi girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için yapılan stratejik planların esnek olması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Girişimci ve yenilikçi işletmeler, hızla değişen çevre koşullarına işletmelerini ve planlamalarını hızlı ve kolay uyumlaştırabilen işletmelerdir. Yapılan çalışma göstermektedir ki, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler, müşteri tercihlerindeki, tedarikçi stratejilerindeki, siyasal ve politik koşullardaki değişimlerde ve beklenmedik fırsat ve tehditlerin ortaya çıkışında stratejik planlarını daha hızlı ve kolay bir şekilde değiştirebilmektedirler. Türkiye ekonomik tarihinde yaşanan krizlerin ve ekonomik bunalımların, özellikle orta yaş ve üstü yöneticileri hızlı ve önemli değişimlere ayak uydurma konusunda eğittiği söylenebilir. Bu nedenle kriz dönemlerinde görev yapan yöneticilerimiz, tecrübeleri nedeniyle küresel anlamda rağbet görmektedir.

Yenilikçi ve girişimci fikirlerin kaynağı araştırıldığında ise Türkiye’deki işletmeler yenilikçi fikirlerin kaynağını çalışanlar ve yöneticiler olarak ifade ederken, Polonya’daki işletmeler müşteriler olarak ifade etmiştir. Bu durumda Türkiye’deki işletmelerin yenilikçi ve girişimci fikirlerinin işletme içerisindeki kaynaklardan geldiğini söyleyebiliriz. Yenilikçi fikirlerin büyük ölçüde işletme içerisinden sağlanması, Türkiye’deki işletmelerin şirketçi girişimcilik profili olarak daha güçlü olduğunun bir göstergesidir. Çünkü yenilikçi ve girişimci fikirlerin işletme dışından sağlanması, işletme içerisinde bu fikirleri üretecek bireylerin sayısının az olduğu ya da fikirlerin öne sürülmesinin kısıtlı olduğu anlamına gelmektedir.

Yenilikçilik ve girişimcilik bağlamında diğer örgütsel unsurlar arasındaki ilişkiler bazında iki ülkede faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde yine çeşitli farklılıklar göze çarpmaktadır.

İletişimin açıklığı, bilgi paylaşımını ve personelin güçlendirilmesini destekleyen ve yeniliğin temel unsurlarından biri olarak kabul edilen bir faktördür. Bu nedenle hem kalite hem de sıklık anlamında iletişimin güçlü olması, işletmelerin girişimci

faaliyetlerinin başlamasında ve sağlıklı olarak yürütülmesinde büyük öneme sahiptir. Türkiye’de faaliyet gösteren aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve yatay iletişimin kalitesi ve sıklığı anlamında Polonya’daki işletmelerden üstündür. Polonya, 1989 yılında rejim değişikliğine gitmiştir ve istikrarlı bir ekonomik liberalizasyon politikası izlemeye başlamıştır. Ancak 1990 öncesi rejimin yönetsel tutumlardaki etkileri, belli bir yaş grubunun üzerindeki yöneticilerde açıkça görülebilmektedir. Bu tutumlar ise daha otokratik, katı düzenlemelere dayalı, hiyerarşik bir yönetim felsefesi şeklinde kendisini göstermektedir. Örgüt içerisindeki dikey ve yatay iletişimin kalitesi ve sıklığında Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin geride kalmasının temel nedenlerinden birinin bu olduğu ifade edilebilir. İletişimin kalitesi ve sıklığında görülen, Polonya aleyhine olan bu farklılık, işletmelerin girişimci ve yenilikçi profillerinin zayıflamasına neden olmaktadır.

Şirketiçi girişimciliğin boyutları ele alındığında temel olarak proaktiflik, rekabetçi saldırganlık, yenilik konusunda liderlik akla gelmektedir. Sayılan bu üç boyutta da Türkiye’deki işletmelerin, Polonya’dakilere göre bir üstünlüğü vardır. Polonya’daki işletmeler tutucu ve korumacı stratejilerin bir sonucu olarak daha çekinik, kontrollü, tepkisel ve takipçi bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedir. Ülkedeki ekonomik sistemin son yirmi yıldır çok önemli değişimler geçiriyor olması, işletmelerin daha temkinli adım atmalarına neden olmaktadır. Liberal ve küresel ekonomik sisteme uyum süreçleri ve son dönemde Avrupa Birliği’ne girişlerinin bu noktada etkileri büyüktür. Bu hızlı değişim Polonya’daki işletmeleri daha kontrollü ve tepkisel faaliyet göstermeye itmektedir.

Yukarıda bahsedilen hiyerarşik, katı ve otokratik yapının bir sonucu olarak Polonya’daki işletmelerin insan merkezli değerleri de cezalandırıcı ve otokratik bir yapıya daha yakındır. İşletmelerdeki yönetim modelinin bu yaklaşımlara eğilimli olması, şirketiçi girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesini engellemektedir. Çalışmada da ifade edildiği üzere cezalandırıcı olarak nitelendirilen değerlendirme sistemlerinde çalışanlar sonucunu tahmin edemedikleri riskleri almaktan kaçınacaklardır. Bu koşullarda pekçok yenilikçi ve girişimci fikrin, var olsa bile, bireylerin zihinlerinden dışarı çıkmaması anlamına gelmektedir.

Özetle Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin şirketiçi girişimcilik ve yenilik profillerinin karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılan bu çalışma, net olarak Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin, Polonya’dakilere kıyasla daha kuvvetli bir girişimcilik ve yenilik profiline sahip olduğunu göstermektedir. Ancak burada unutulmaması gereken bazı noktalar vardır. Öncelikle karşılaştırma çalışması iki ülke arasında yapılmıştır. Yani çalışmanın sonuçlarına göre Türkiye’nin daha kuvvetli bir girişimcilik ve yenilik profiline sahip olması, kesinlikle ülkemiz işletmelerinin istenilen seviyede girişimci ve yenilikçi oldukları anlamına gelmemektedir. Bu karşılaştırmanın tek bir sektörde ve sadece Polonya’daki işletmeler ile yapıldığı unutulmamalıdır.

Ülkemiz işletmelerinin Ar-Ge harcamaları, alınan patent sayıları dünya liginde henüz istenilen noktaya erişememiştir. Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde hiç patent sahibi olmayanların sayısı 384’tür. Dünyanın en büyük 500 işletmesinin patent sayısı ise yaklaşık 355.000’dir. Yeni teknolojiler, ürünler, hizmetler ve süreçler üreterek, patentini alan girişimci ve yenilikçi işletmeler, yerel ve küresel bazda rakiplerine karşı önemli bir ekonomik üstünlük sağlamaktadır. Uluslararası işletmelerin önemli gelir kalemlerinden birini lisanslar oluşturmaktadır.<sup>236</sup>

Bu gerçeklerin ışığı altında işletmelerimiz öncelikle patent stratejilerine dayalı bir Ar-Ge sistemi üzerinde durmalıdırlar. Yani işletmelerde gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerinin temel amacı, rakiplere üstünlük sağlayacak ürün, hizmet, teknoloji ve süreçlerin patentlerinin alınması olmalıdır.

Bu sistemin altyapısını oluşturacak Ar-Ge yatırımlarının oranının artırılması da işletmelerimiz için hayati önem taşıyan bir konudur. Türkiye’de Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)’dan Ar-Ge’ye ayrılan pay binde 4,5 iken, OECD ülkelerinin ortalaması %2-3 dolaylarındadır. Dünyada sanayi ve bilişim sektörlerindeki teknoloji geliştirme, yenilik ve Ar-Ge yatırımları devlet tarafından önemli ölçüde destek görmektedir. Türkiye’de sanayi kuruluşları tarafından gerçekleştirilen Ar-Ge’nin desteklenmesi için devlet tarafından ayrılan pay, ABD ve Japonya’da devletin ayırdığı payın %0,001’i, Hollanda’nın ayırdığı payın %0,005’i, İspanya’nın ayırdığı payın %10’u

---

236

[http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page\\_detail.jsp?pPageId=1741&pMenuId=796&pLng=TR](http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page_detail.jsp?pPageId=1741&pMenuId=796&pLng=TR), 25 Mart 2006

dolaylarındadır.<sup>237</sup> Oranlardan da anlaşıldığı üzere devletimizin Ar-Ge destekleri için ayırdığı payın yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ar-Ge ve teknoloji geliştirme yatırımlarına devlet desteğinin mutlak suretle artırılması gereklidir.

Mikro düzeye inildiğinde ise işletmelerin alması gereken bazı önlemler mevcuttur. Bunların başında kendi işletmelerinin payına düşen Ar-Ge harcamalarının payının artırılması gelmektedir. Teknik anlamdaki bu girişimler, yönetsel uygulamalarla da desteklenmelidir. Ülkemizde KOSGEB, TTGV gibi kuruluşlar, özellikle KOBİ'ler düzeyinde gerçekleştirilen Ar-Ge ve iş geliştirme çabalarını önemli ölçüde desteklemektedirler. Ancak, bahsedilen kurumların bütün çabalarına rağmen bu desteklerden yararlanılmamaktadır. İşletmelerimizin, bu tip destekleri takip etmeleri ve özellikle teknoloji geliştirme çabalarında bu desteklerden yararlanmaları son derece önemlidir. Ülkemizde genellikle kamu kurumlarına bağlı olarak örgütlenen teknoparklar ve teknoloji merkezleri de işletmelerimizin ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme çalışmalarında önemli rol oynayabilecek yapılanmalardır. Teknoparklar, üniversiteler, araştırma laboratuvarları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içinde bilim-teknoloji ve Ar-Ge çalışmalarını geliştirdikleri, birbirleri arasında teknoloji transferine imkan tanıyan yerlerdir. Teknoparkların ve teknoloji merkezlerinin de kullanılması, işletmelerimizin ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme konusundaki yetersizliklerinin giderilmesinde önemli rol oynayacaktır.

Adı geçen ulusal kurumlar dışında, Avrupa Birliği'nin de teknoloji geliştirme ve Ar-Ge konularında hibe veya ucuz kredi şeklinde sağlayabileceği fonlar da bulunmaktadır. Bu fonlar, işletmelerimizin Ar-Ge ve teknoloji geliştirme maliyetlerini asgari düzeye çekebilmeleri için önemli fırsat alanlarıdır.

İşletmelerimiz verimlilik ve etkinlik anlamında kendilerini Avrupa Birliği ülkeleri ile rekabete hazırlamalıdır. Çalışmanın sonuçları da göstermektedir ki, şu anda işletmelerimiz büyük oranda varolan yerli üreticilerle rekabet içerisindedir. Ancak küresel ekonomik koşullar yakın zamanda bu göstereyi değiştirecektir. Değişen ekonomik koşullar içerisinde işletmelerimizin, yabancı üreticilerle olan rekabeti artacağı gibi pazara yeni giren yerli ve yabancı üreticilerle de mücadele etmek zorunda

<sup>237</sup> [http://www.ttgvt.org.tr/tur/01\\_neden\\_ttgvt/14.htm](http://www.ttgvt.org.tr/tur/01_neden_ttgvt/14.htm), 21 Mayıs 2006



kalacaklardır. Bu noktada işletmelerimizin yenilikçi ve girişimci profilleri, rekabet yarışındaki konumlarını belirleyen önemli bir etken olacaktır.

İnsan kaynakları stratejileri anlamında ise çalışanların, aşırı uzmanlaşmadan ve katı iş tanımlarından uzaklaştırılması gerekmektedir. Çünkü aşırı uzmanlaşma ve katı iş tanımları bireylerin yenilik ve yaratıcılık becerilerinin körelmesine neden olacaktır. Çalışanlara fonksiyonel iş zamanlarının dışında yenilikçi fikirlerini test etmeleri ve sunmaları için gerekli zaman sağlanmalıdır. Başarısız fikirlerin cezalandırılmaması bir diğer önemli noktadır. İşletme içerisinde hiçbir birey cezalandırılma riski olduğunu bildiğinde fikirlerini serbestçe açığı vurmak istemeyecektir. Şirketiçi girişimciler ile bağımsız girişimciler arasındaki en temel farklılıklardan biri şirketiçi girişimcilerin risk toleranslarının biraz daha az olmasıdır. Bu nedenle işletmelerini terk edip, tamamen yeni bir iş kurmayı tercih etmezler. Girişimcilik özelliklerine sahip olsalar da bireyler, çalıştıkları iş alanında kendilerini tehdit altında hissettiklerinde, sadece rutin iş programları ve tanımları içerisinde çalışmayı tercih edeceklerdir. Bu nedenle başarısızlıkların da örgütsel öğrenme sürecinde önemli bir yer tuttuğu bilincini işletmelerimiz yönetim felsefelerine yerleştirmelidirler.

Ayrıca çalışanların yaratıcılık becerilerini geliştirmek üzere eğitilmeleri önemlidir. Yaratıcılık, öğrenilebilir ve geliştirilebilir. İşletmelerin bu alanda yapacakları yatırımların geri dönüşü yenilikçi ve girişimci fikirler şeklinde olacaktır. Bu nedenle işletmelerimizin insan kaynakları eğitimine ayırdığı payın arttırmaları önemli bir konudur.

Bundan sonraki aşamada çalışmanın farklı bir ülkede gerçekleştirilmesi, ülkemiz işletmelerinin girişimcilik ve yenilik konusunda hangi konumda bulunduğu açıklanmasına daha fazla katkıda bulunacaktır. Ayrıca, çalışma kimya-ilaç sektörü dışındaki sektörlerde de gerçekleştirilebileceği gibi farklı ölçeklerdeki işletmelerde de gerçekleştirilebilir. Çalışmanın yürütüldüğü işletmeler büyük ölçekli işletmeler olduğundan pekçoğunda katı bir hiyerşik yapının ve örgütsel hantallığın varlığı sözkonusudur. Çalışmanın KOBİ'ler düzeyinde tekrarlanması, ülkemiz işletmelerinin girişimci ve yenilikçi profillerinin belirlenmesi hususunda yeni ufuklar açacağı kanısındayız.

Ayrıca KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmelerin birlikte değerlendirildiği bir çalışma da yararlı olacağını söyleyebiliriz. Bu sayede KOBİ'lerin mi, yoksa büyük ölçekli işletmelerin mi daha güçlü bir yenilikçilik ve girişimcilik profiline sahip olduğunun araştırılması mümkün olabilecektir.

## EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN HİPOTEZLER

**HO.1** Son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimler bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık yoktur.

**H1.1** Son üç yıl içerisinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimler bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık vardır.

**HO.2** Endüstriye ilişkin ifadelerin doğruluğu ya da yanlışlığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık yoktur.

**H1.2** Endüstriye ilişkin ifadelerin doğruluğu ya da yanlışlığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında farklılık vardır.

**HO.4** Son üç yıl içerisinde farklı rakip grupları ile rekabet ölçeği bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.4** Son üç yıl içerisinde farklı rakip grupları ile rekabet ölçeği bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.5** Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazar stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.5** Son üç yıl içerisinde işletmelerin pazar stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.6** Son üç yıl içerisinde ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetleri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.6** Son üç yıl içerisinde ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetleri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.7** İşletmelerin toplam ciroları içerisinde son üç yıl içerisinde geliştirilen ürünlerin oranı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.7** İşletmelerin toplam ciroları içerisinde son üç yıl içerisinde geliştirilen ürünlerin oranı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.8** Son üç yıl içerisinde işletmelerin benimsemiş olduğu işletme stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.8** Son üç yıl içerisinde işletmelerin benimsemiş olduğu işletme stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.9** Son üç yıl içerisinde çeşitli yönetsel uygulamaların önemi açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.9** Son üç yıl içerisinde çeşitli yönetsel uygulamaların önemi açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**HO.10** Son üç yıl içerisinde pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.10** Son üç yıl içerisinde pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.11** Üst düzey yöneticilerin önem verdiği konular açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.11** Üst düzey yöneticilerin önem verdiği konular açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**HO.12** İşletmelerin rekabet stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.12** İşletmelerin rekabet stratejileri bakımından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**HO.13** Üst yönetimin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.13** Üst yönetimin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**HO.14** Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde, izlenen tutumlar açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.14** Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde, izlenen tutumlar açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**HO.15** İşletmelerin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.15** İşletmelerin yenilikçi tutumları açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**HO.16** Farklı koşullar altında stratejik planların esnekliği açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark yoktur.

**H1.16** Farklı koşullar altında stratejik planların esnekliği açısından Türkiye ile Polonya'daki işletmeler arasında fark vardır.

**HO.17** Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaynağı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.17** Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaynağı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.18** İşletmelerde yılda yaklaşık olarak ortaya çıkan ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği ile ilgili yeni fikir sayısı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.18** İşletmelerde yılda yaklaşık olarak ortaya çıkan ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği ile ilgili yeni fikir sayısı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.19a** İşletmelerde aşağıdan yukarı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.19a** İşletmelerde aşağıdan yukarı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.19b** İşletmelerde yukarıdan aşağı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.19b** İşletmelerde yukarıdan aşağı iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.19c** İşletmelerde yatay iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.19c** İşletmelerde yatay iletişim içerisinde kalite ve sıklık açısından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.20** İşletmelerdeki girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.20** İşletmelerdeki girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımı bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.21** Düzenli haber alma ve yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesi bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.21** Düzenli haber alma ve yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesi bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.22** İşletmelerin sahip olduğu rekabet ile ilişkili değerler bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.22** İşletmelerin sahip olduğu rekabet ile ilişkili değerler bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.23** İşletmelerin sahip olduğu insan merkezli değerler bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.23** İşletmelerin sahip olduğu insan merkezli değerler bakımından Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

**HO.24a** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında çalışan sayısı bakımından fark yoktur.

**H1.24a** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında çalışan sayısı bakımından fark vardır.

**HO.24b** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında 2004 yılı cirolarına göre fark yoktur.

**H1.24b** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmeler arasında 2004 yılı cirolarına göre fark vardır.

**H1.24c** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payına göre Türkiye ile Polonya arasında fark yoktur.

**H1.24c** Türkiye’de ve Polonya’da faaliyet gösteren işletmelerin toplam ciro içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payına göre Türkiye ile Polonya arasında fark vardır.

## EK 2. KARŞILAŞTIRMA ÇALIŞMASINDA KULLANILAN ANKET

*Uluslararası nitelikteki çalışmamıza zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz. Yanularınız bizim için son derece önemli olup, araştırmaya katılan diğer işletmelerin cevapları ile birlikte değerlendirilecektir. İşletmenizin adı kesinlikle GİZLİ kalacaktır. Araştırmanın kalitesinin korunması için lütfen bütün soruları cevaplandırınız.*

**Aşağıdaki sorular işletmenizin faaliyet gösterdiği çevre ile ilişkilidir.**

1. Son 3 yıl içerisinde işletmenizin faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan değişimlerin boyutunu belirtiniz.

|  | <b>Küçük Değişim</b> |   |   |   | <b>Büyük Değişim</b> |
|--|----------------------|---|---|---|----------------------|
| Teknolojik değişimler                    | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Müşteri demografiklerindeki değişimler   | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Endüstriye ilişkin yasal düzenlemeler    | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Yerli rakiplerin sayısındaki değişim     | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Yabancı rakiplerin sayısındaki değişim   | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Endüstrideki AR-GE yatırımlarının boyutu | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                    |

2. İşletmeniz açısından aşağıdaki ifadelerin ne derece doğru ya da yanlış olduğunu belirtiniz.

|  | <b>Tamamen Yanlış</b> |   |   |   | <b>Tamamen Doğru</b> |
|--|-----------------------|---|---|---|----------------------|
| Endüstrimiz önemli ölçüde teknolojik yenilik fırsatları sunmaktadır.     | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Endüstrimizdeki yeni teknoloji talebi artmaktadır.                       | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Endüstrimizin büyümesi için yeni teknolojilere gereksinim duyulmaktadır. | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Endüstrimizdeki büyüme olanakları sınırlıdır.                            | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Endüstrimiz potansiyel büyüme için cazip fırsatlar sunmaktadır.          | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Yeni ürünlerin pazara sunulması için önemli fırsatlar bulunmaktadır.     | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5                    |
| Yeni ürünlere yönelik pazar talebi artmaktadır.                          | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5                    |

3. Lütfen endüstrinizde meydana gelen değişimleri ölçeklendiriniz. Son 3 yıl içerisinde gözlemlenen değişimler işletmeniz için olumlu olarak mı olumsuz olarak mı gerçekleşti ?

|   | <b>Olumsuz</b> |   |   |   | <b>Olumlu</b> |
|---|----------------|---|---|---|---------------|
| Yasal düzenlemelerdeki değişimler               | 1              | 2 | 3 | 4 | 5             |
| Demografik değişimler                           | 1              | 2 | 3 | 4 | 5             |
| Teknolojik değişimler                           | 1              | 2 | 3 | 4 | 5             |
| Yabancı rakiplerin sayısındaki değişimler       | 1              | 2 | 3 | 4 | 5             |
| Yerli rakiplerin sayısındaki değişimler         | 1              | 2 | 3 | 4 | 5             |
| Endüstrideki reklam harcamalarındaki değişimler | 1              | 2 | 3 | 4 | 5             |



4. Son 3 yıl içerisinde işletmeniz aşağıda belirtilen gruplarla hangi ölçekte rekabet etti ?

|                            | <b>Düşük</b> |   |   |   | <b>Yüksek</b> |
|----------------------------|--------------|---|---|---|---------------|
| Varolan yerli üreticiler   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5             |
| Varolan yabancı üreticiler | 1            | 2 | 3 | 4 | 5             |
| Yeni yerli üreticiler      | 1            | 2 | 3 | 4 | 5             |
| Yeni yabancı üreticiler    | 1            | 2 | 3 | 4 | 5             |

**Aşağıdaki sorular işletmenizin şirketçi girişimcilik ve yenilik faaliyetleri ile ilişkilidir.**

5. Son 3 yıl içerisinde işletmeniz aşağıda ifade edilen konulara hangi ölçüde ağırlık verdi ?

|  | <b>Asgari Önem Verildi</b> |   |   |   | <b>Büyük Önem Verildi</b> |
|--|----------------------------|---|---|---|---------------------------|
| Saldırgan reklam ve pazarlama stratejileri ile varolan pazarda, varolan ürünler için yeni pazar yaratılması. | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |
| Faaliyet gösterilen endüstrideki iş alanlarının genişletilmesi.  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |
| Şu andaki iş alanı ile ilişkili yeni endüstriyel alanlarda, yeni iş olanaklarının izlenmesi.                 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |
| Varolan pazarlarınız içerisinde ürünleriniz için yeni niş pazar alanlarının bulunması.                       | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |
| Yeni ürünler ve hizmetlerle yeni faaliyet alanlarına girilmesi.  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |
| Yarı otonom iş birimlerinin oluşturulması  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |
| Yeni otonom iş birimlerinin oluşturulması  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |
| Yeni işletmeler kurulması  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |
| Tamamen bağımsız yeni işletmeler kurulması   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                         |

6. Aşağıdaki ifadeler çerçevesinde son 3 yıl içerisinde işletmeniz içerisinde gerçekleşen değişimin boyutlarını belirtiniz.

|  | <b>Önemli ölçüde azaldı</b> |   |   |   | <b>Önemli ölçüde arttı</b> |
|--|-----------------------------|---|---|---|----------------------------|
| İşletmenizin yeni ürün geliştirmeye verdiği önem   | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Pazara yeni ürün sunma oranınız  | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| İşletmenizin yeni ürün geliştirme faaliyetlerine ayırdığı bütçe                                  | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| İşletmeniz tarafından pazara sunulan yeni ürün sayısı  | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Patentli teknoloji geliştirme yatırımlarınız   | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Patentli teknolojiler geliştirme konusuna vermiş olduğunuz önem                                  | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Diğer endüstriler veya işletmeler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri kullanma durumunuz | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5                          |

- İşletmenizin teknolojik yenilik konusuna vermiş olduğu önem
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
- Faaliyet gösterdiğiniz endüstrideki teknolojik yeniliklere öncü olma konusuna vermiş olduğu önem
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
7. İşletmenizin toplam cirosu içerisinde son 3 yıl içerisinde geliştirilen ürünlerin sahip olduğu oranı belirtiniz.
- 1-9%     10-19%     20-29%     30-39%     40-49%     50-69%     70% ve üstü
8. Son 3 yıl içerisinde işletmenizin benimsemiş olduğu işletme stratejisini aşağıdaki stratejilerden hangisi sizce en iyi şekilde ifade ediyor ? Lütfen bir tanesini seçiniz.
- Korumacı/Tutucu strateji*    Şirket, müşterilerine benzer ürün/pazar alanlarında faaliyet göstermeye devam etmektedir. Aynı ya da benzer kurumsal hedeflere odaklanmıştır. Senelik olarak belirlenen büyüme hedefleri yaklaşık olarak her sene aynı kalmaktadır. Fonksiyonel performansın aşamalı olarak geliştirilmesi yaklaşımı benimsemektedir.
- İçer dönük büyüme stratejisi*    Şirket, işletme içi gelişim dinamikleri üzerine odaklanarak büyüme eğilimindedir.
- Dışa dönük/Saldırgan büyüme stratejisi*    Şirket, birleşme, satın alma veya ortak girişim gibi dışa dönük büyüme stratejilerini benimsemektedir.
- Küçülme stratejisi*    Şirket, bazı bölümleri tasfiye ederek ve bu sayede maliyetleri asgari düzeye çekerek, ürün/pazar hedeflerinin kapsamını daraltarak kurumsal performansı geliştirme yaklaşımını benimsemektedir.
9. Son 3 yıl içerisinde işletmeniz aşağıda ifade edilen konulara hangi ölçüde ağırlık verdi ?

|  | Asgari önem verildi |   |   |   | Büyük önem verildi |
|--|---------------------|---|---|---|--------------------|
| İşletme misyonunun tanımlanması  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| İşletmenin faaliyetlerinin yeniden tanımlanması  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| İşletmenin rekabet edeceği endüstrilerin yeniden tanımlanması  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Yeniliği arttırmak üzere bölümlerin ve alt bölümlerin yeniden örgütlenmesi                             | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Yenilik becerilerinin geliştirilmesi için bölümler arasındaki koordinasyon faaliyetlerinin artırılması | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesi için farklı bölümlerin özerkliğinin artırılması             | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesi için esnek örgütsel yapıların benimsenmesi                  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Yaratıcılık teknikleri konularında personelin eğitilmesi   | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri sonunda personelin ödüllendirilmesi                                 | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Çalışanların yenilikçi fikirlerinin somutlaştırılması için prosedürlerin belirlenmesi                  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Yenilikçi fikirlerin incelenmesi için prosedürlerin belirlenmesi                                       | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Biçimsel olarak fikir (proje veya girişim) şampiyonlarının belirlenmesi                                | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| DeneySEL projeler için kaynak ayrılması  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                  |

10. Son 3 yıl içerisinde işletmenizin pazara yeni ürün veya hizmet sunma sıklığını belirtiniz.
- |  |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|--|
| Yeni ürün veya hizmet sunulması  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Çok sayıda yeni ürün ya da hizmet sunuldu                        |
| Ürünlerimiz ve hizmetlerimizde genellikle küçük çaplı değişiklikler yapıldı. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ürünlerimiz ve hizmetlerimizde büyük çaplı değişiklikler yapıldı |
11. Çalıştığım işletmede üst düzey yöneticiler genellikle...
- |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|--|
| Daha önce denenmiş ve başarılı olmuş ürünlerin pazarlanmasına ağırlık verirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | AR-GE, teknolojik liderlik ve yenilik konularına ağırlık verirler. |
|---|---|---|---|---|---|--|
12. Rakiplerle süregelen rekabette, çalıştığım işletme...
- |  |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|--|
| Genellikle rakiplerin atmış oldukları adımlara karşılık verir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rakiplerin takip ettiği ve daha sonra karşılık verdiği girişimlerde bulunur.   |
| Nadiren yeni ürünleri/hizmetleri, yönetsel teknikleri, üretim teknolojilerini vb. pazara sunan ilk işletmedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yönetsel teknikleri, üretim teknolojilerini vb. pazara sunan ilk işletmedir.              |
| Genellikle rekabetçi çatışmalardan kaçınır ve "Herkes ayakta kalsın" felsefesi ile hareket eder.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Genellikle son derece rekabetçi stratejiler ile rakiplerine saldırır ve "Rakipleri ortadan kaldır" felsefesi ile hareket eder. |
13. Çalıştığım işletmenin üst yönetimi genellikle...
- |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|--|
| Düşük riskli projeleri (normal ve belirli getirileri olan) uygulamaya daha eğilimlidir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yüksek riskli projeleri (yüksek getirileri olan) uygulamaya daha eğilimlidir.                                  |
| Çevresel koşulların adım adım, son derece dikkatli bir şekilde incelenmesi ve aşamalı olarak harekete geçilmesi yaklaşımını benimser. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | İşletme amaçlarına ulaşılabilmesi için cesur ve geniş çaplı adımların atılması gerektiğine inanır.             |
| Yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde "lideri izleme" eğilimine sahiptir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yeni ürünlerin ve fikirlerin hayata geçirilmesinde rakiplerin önünde olma eğilimine sahiptir.                  |
| Problemin çözümü için kaynak ayırmadan önce problemi detaylı bir şekilde incelemeyi tercih eder.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Eğer problemler işletmeyi yavaşlatıyorsa, olası çözümlerin uygulanması için derhal kaynakları serbest bırakır. |
| Diğer işletmelerin kendi problemlerini çözerlerken kullandıkları yöntemleri taklit eder.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Problemlerin çözümünde deneysel ve orjinal yaklaşımları benimser.  |

## 14. Belirsizlik içeren durumlarda karar aşamasına gelindiğinde, çalıştığım işletme...

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genellikle dikkatli, “bekle ve gör” tutumu benimseyerek, alınacak kararın olası maliyetini düşürmeye çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Genellikle cesur ve saldırgan bir tutum izleyerek, potansiyel fırsatları ortaya çıkartma ve değerlendirme olasılığını arttırmaya çalışır. |
|---|---|---|---|---|---|---|

## 15. Çalıştığım işletme...

|   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|--|
| Yeni süreçlerini ve üretim yöntemlerini kendi tasarlamayı tercih eder.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Diğer işletmelerin geliştirdiği ve denediği yöntem ve teknikleri kullanmayı tercih eder.     |
| İşletmemiz rekabet üstünlüğü kazandırma ihtimali olan fırsatları algılama konusunda hızlıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Fırsatları değerlendirmeye başlamadan önce mümkün olduğunca dikkatle incelemeyi tercih eder. |
| Son derece saldırgan ve rekabetçidir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rakipten pazar payı almak için çok fazla çaba sarfetmez.                                     |
| Yenilikçi fikirleri ve çabaları önemli ölçüde destekler.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yenilikçi fikirlerin ve çabaların desteklenmesinde yeterli değildir.                         |
| Yenilik sürecine ilişkin biçimsel düzenlemelere sahip değildir.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Resmi talimatlarla yenilik sürecini düzenler.  |
| Ortaya çıkan yeni fikirlerin büyük bir bölümü uygulanır ya da uygulanabilirliği denir.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yenilikçi fikirlere genellikle gereken önem verilmez.  |

## 16. Aşağıdaki olasılıklara ve koşullara uyum sözkonusu olduğunda işletmenizin stratejik planının değiştirilmesi ne kadar zordur ?

|   | Son derece zor |   |   |   | Son derece kolay |
|---|----------------|---|---|---|------------------|
| Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması        | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Ekonomik koşullardaki değişim               | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Yeni rakiplerin pazara girmesi              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Hükümet düzenlemelerindeki değişim          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişim | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Tedarikçi stratejilerindeki değişim         | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Beklenmedik bir fırsatın ortaya çıkışı      | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Beklenmedik bir tehditin ortaya çıkması     | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Endüstrinizi etkileyecek politik değişimler | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |

17. Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaynağı genellikle aşağıdakilerden hangisidir ? :

|                             | Katkı çok düşük |   |   |   | Katkı çok yüksek |
|-----------------------------|-----------------|---|---|---|------------------|
| Çalışanlar                  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Müşteriler                  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Yöneticiler                 | 1               | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Tedarikçiler                | 1               | 2 | 3 | 4 | 5                |
| Diğer (Lütfen belirtiniz) : | 1               | 2 | 3 | 4 | 5                |

18. İşletmenizde yılda yaklaşık olarak kaç adet yeni ürün/hizmet, yönetsel yenilik, süreç yeniliği gibi fikirler ortaya çıkmaktadır ?

- 10'dan az       10 - 50       50 - 100       100 - 150       150 ve üstü

**Aşağıdaki sorular işletmenizin örgütsel yapısının farklı unsurları ile ilgilidir.**

19. Lütfen işletmenizdeki iletişimin kalitesini ve sıklığını belirtiniz.

|  |        | Düşük |   |   |   | Yüksek |
|--|--------|-------|---|---|---|--------|
| <b><u>Aşağıdan Yukarı İletişim</u></b>           |        |       |   |   |   |        |
| Orta düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
| Çalışanlardan üst düzey yöneticilere             | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
| Çalışanlardan orta düzey yöneticilere            | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
| <b><u>Yukarıdan Aşağı İletişim</u></b>           |        |       |   |   |   |        |
| Üst düzey yöneticilerden orta düzey yöneticilere | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
| Üst düzey yöneticilerden çalışanlara             | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
| Orta düzey yöneticilerden çalışanlara            | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
| <b><u>Yatay İletişim</u></b>                     |        |       |   |   |   |        |
| Üst düzey yöneticiler arasında                   | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
| Orta düzey yöneticiler arasında                  | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
| Çalışanlar arasında                              | Kalite | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |
|  | Sıklık | 1     | 2 | 3 | 4 | 5      |

20. Çalıştığımız işletmenin girişim faaliyetlerinin gelişiminin izlenmesinde ve proje performanslarına ilişkin bilgilerin toplanmasında denetim araçlarının kullanımına ilişkin olarak aşağıdaki ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.

|   | Tamamen katılmıyorum |   |   | Tamamen katılıyorum |   |  |
|---|----------------------|---|---|---------------------|---|--|
| Bütün yeni girişimler, finansal fizibilitelerinin belirlenebilmesi için yoğun bir incelemeye tabi tutulur.                          | 1                    | 2 | 3 | 4                   | 5 |  |
| Girişim projeleri ile ilişkili yöneticiler, yılda birkaç defa olmak üzere finansal gelişim raporları hazırlamak durumundadır.       | 1                    | 2 | 3 | 4                   | 5 |  |
| Üst yönetim, farklı girişimleri performanslarını değerlendirmek üzere yakından takip eder.  | 1                    | 2 | 3 | 4                   | 5 |  |
| Çalıştığım işletmede farklı girişimlerin gelişiminin izlenmesi için yoğun denetimler gerçekleştirilir.                              | 1                    | 2 | 3 | 4                   | 5 |  |
| Girişimlerimiz üst yönetim tarafından son derece sıkı bir şekilde denetlenir.   | 1                    | 2 | 3 | 4                   | 5 |  |
| Yeni bir girişimin başlatılması ve yürütülmesi sürecinde çalışanların uymak zorunda olduğu çok sayıda politika ve yöntem mevcuttur. | 1                    | 2 | 3 | 4                   | 5 |  |

21. Lütfen aşağıdaki ifadelerin ışığı altında işletmenizi değerlendirin.

|   | Tamamen yanlış |   |   | Tamamen doğru |   |  |
|---|----------------|---|---|---------------|---|--|
| Rutin olarak rakiplerimizin politika ve taktiklerini izleriz.   | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |
| Rutin olarak müşteri zevk ve beklentilerindeki değişimi izleriz.  | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |
| Rutin olarak teknolojik değişimleri izleriz.  | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |
| Rutin olarak yönetsel yenilikleri izleriz.  | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |
| Yönetim yapımız, çalışanların, yeniliğin ve yenilik yapmanın örgütteki herkesin rolleri arasında olduğunu düşünmelerini sağlayacak şekilde cesaretlendirilmelerini destekler. | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |
| Çalışanlar, kendilerine ait işte, en etkili sonuçları alacaklarını düşündükleri yöntemlerle çalışma ve karar alma özgürlüğüne sahiptir.                                       | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |
| Ödüller ve yöneltme sistemleri çalışanların yenilik yapma faaliyetlerine odaklanmaları için gerekli motivasyonu sağlamaktadır.  | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |
| Çalışanların kendi yenilikçi fikirleri üzerinde çalışmalarını için yeterli zamanları vardır.  | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |
| Çalışanların kendi işleri dışındaki alanlarda problem çözmelerini engelleyecek örgütsel sınırlar (gerçek ya da bilişsel) <i>bulunmamaktadır</i> .                             | 1              | 2 | 3 | 4             | 5 |  |

Lütfen çalıştığımız işletmenin örgütsel değerlerini belirtiniz:

22. İşletmenizin rekabet ile ilişkili değerlerini nasıl tarif edersiniz ?

|                 |   |   |   |   |   |                |
|-----------------|---|---|---|---|---|----------------|
| <b>açık</b>     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>kapalı</b>  |
| <b>proaktif</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>reaktif</b> |
| <b>lider</b>    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>takipçi</b> |
| <b>Baskın</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>Çekinik</b> |

|                   |   |   |   |   |   |                 |
|-------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| <b>Hızlı</b>      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>Yavaş</b>    |
| <b>Üst</b>        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>dip</b>      |
| <b>İşbirlikçi</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>bireysel</b> |

23. İşletmenizin insan merkezli değerlerini nasıl tarif edersiniz ?

|                      |   |   |   |   |   |                      |
|----------------------|---|---|---|---|---|----------------------|
| <b>Ödüllendirici</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>Cezalandırıcı</b> |
| <b>Olumlu</b>        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>Olumsuz</b>       |
| <b>İnsane odaklı</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>Görev odaklı</b>  |
| <b>Katılımcı</b>     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>Otokratik</b>     |

24. İşletmenizin büyüklüğü:

- çalışan sayısı (tam zamanlı):

0-19       20-49       50-99       100-249       250-499       500 ve üstü

- 2004 yılı cirosu:

\$500,000 altı       \$500,000-999,999       \$1,000,000-4,999,999       \$5,000,000-9,999,999  
 \$10,000,000-49,999,999       \$50,000,000-99,999,999       \$100,000,000-499,999,999       \$500,000,000 ve üstü

- Toplam ciro içinde AR-GE harcamalarının payı :

0-1 %       2-4 %       5-7%       8-10 %       10 % ve üstü

Eğer çalışmanın sonuçlarına ilişkin bilgi almak istiyorsanız, lütfen aşağıdaki boşluğa e-mail adresinizi yazınız.

\_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

***Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgi için çok teşekkür ederiz.***

KAYNAKLAR

## KİTAPLAR

- Ahmet Özmen, **Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri**, (Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1257, Eskişehir 2000)
- Alan Barker, Çev.Ahmet Kardam, **Yenilikçiliğin Simyası**, (BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, MESS Yayın No: 391, İstanbul, 2001)
- Alison Morrison, Mike Rimmington ve Claire Williams, **Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries**, (Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999)
- Dilek Çetindamar, **Türkiye’de Girişimcilik**, (Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği, Ankara, 2002)
- Donald F. Kuratko ve Richard M. Hodgetts, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, (Dryden Press, Fort Worth, Texas, 1998)
- Graham Beaver, **Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development**, (Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2002)
- Jeffrey A.Timmons ve Stephen Spinelli, **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**, (McGraw-Hill, New York, 2004)
- Jeffrey R.Cornwall ve Baron Perlman, **Organizational Entrepreneurship**, (Richard D.Irwin, Inc., ABD, 1990)
- John Baldwin ve Guy Gellatly, **Innovation Strategies and Performance In Small Firms**, (Edward Elgar Publishing Limited, İngiltere, 2003)
- Mary Coulter, **Entrepreneurship in Action**, (Pearson Education Inc., New Jersey, 2003)
- Mathew J. Manimala, **Entrepreneurial Policies and Strategies : The Innovator's Choice**, (New Delhi: Sage Publications, 1999)



- Mehmet Başar, B.Tuğberk Tosunoğlu ve A.Emre Demirci, **Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı** (Eskişehir Ticaret Odası Yayını, Eskişehir, 2001)
- Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities, **Organisation for Economic Co-Operation and Development**, (European Commission, Eurostat, 1997)
- Paul D.Raynolds, William D.Bygrave, Erkko Autio ve diğ., **GEM – Global Entrepreneurship Monitor – 2003 Global Report**, (Babson College, London Business School ve Ewing Marion Kauffman Foundation, 2004)
- Peggy A.Lambing ve Charles R.Kuehl, **Entrepreneurship**, (Pearson Education, Inc., New Jersey, 2003)
- \_\_\_\_\_, **Entrepreneurship**, (Prentice-Hall Publishing, ABD, 1997)
- \_\_\_\_\_, **Harvard Business Review Yenilikçilik** içerisinde **Yenilikçilik Disiplini** isimli makale, Çev. Ahmet Kardam, (MESS Yayınları, İstanbul, 2003)
- \_\_\_\_\_, **Innovation and Entrepreneurship**, (Butterworth-Heinemann, Oxford, İngiltere, 2001)
- \_\_\_\_\_, **Innovation and Entrepreneurship**, (Harper Collins Inc., New York, 1985)
- Philip A. Wickham, **Strategic Entrepreneurship : A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management**, (Financial Times/Prentice Hall, New York, 2001)
- Remzi Altunışık, R.Coşkun, E.Yıldırım, S.Bayraktaroğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı**, (Sakarya: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 2002)
- Rıfat İraz, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, (Çizgi Kitabevi, Konya, 2005)

Richard Swedberg (Editör), **Entrepreneurship: The Social Science View**, (Oxford University Press, New York, 2000)

Rita Gunther McGrath, **The Entrepreneurial Mindset: Strategies For Continuously Creating Opportunity In An Age of Uncertainty**, (Harvard Business School Press, 2000)

Sue Birley ve Daniel F.Muzyka, **Mastering Entrepreneurship**, (Financial Times / Prentice-Hall Publishing, London, 2000)

Tamer Müftüoğlu, **Girişimcilik**, Eskişehir, (Anadolu Ü. A.Ö.F. Yayınları No.524, 1996)

Thomas W. Zimmerman, **Entrepreneurship and the New Venture Creation**, (Prentice Hall International, New York, 1996)

Thomas W.Zimmerman ve Norman M.Scarborough, **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, (Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1998)

Timothy S.Hatten, **Small Business: Entrepreneurship and Beyond**, (Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997)

TUSİAD ve YASED, **FDI Attractiveness of Turkey: A Comparative Analysis**, (İstanbul, Şubat 2004)

Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, (Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara, 2002)

W.Gibb Dyer, **The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start-Up Executive**, (The Jossey-Bass Management Series, 1992)

#### MAKALELER

A.A. Tavakoli, John P.Keenan ve B.Crnjak-Karanovic, “Culture And Whistleblowing An Empirical Study Of Croatian And United States Managers Utilizing Hofstede’s Cultural Dimensions”, **Journal of Business Ethics**, C.43, Mart 2003

- Alexander Kandybin ve Martin Kihn, "Raising Your Return on Innovation Investment", **Strategy & Business Special Report**, 2003
- Amar Bhide, "How Entrepreneurs Craft Strategies That Work", **Harvard Business Review**, C.72 S.2, Mart/Nisan 1994
- Amy E.Knaup, Survival and Longevity in the Business Employment Dynamics Data, **Monthly Labor Review**, Mayıs 2005
- Amy Muller, Liisa Valikangas ve Paul Merlyn, Metric for Innovation: Guidelines for Developing a Customized Suite of Innovation Metrics, **Strategy & Leadership**, 33.1, 2005
- Andrea Rangone, "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprise"s, **Small Business Economics**, C.12 S.3, 1999
- Anisya S.Thomas ve Stephen L.Mueller, "A Case for Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture", **Journal of International Business Studies**, C.31 S.2, 2000
- Arnold C.Cooper ve William C.Dunkelberg, "Entrepreneurship and Paths to Business Ownership", **Strategic Management Journal**, C.7, Ocak-Mart 1986
- Ashley Braganza ve John Ward, "Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over The Design And Implementation Boundary", **Strategic Change**, C.10 S.2, Mart/Nisan 2001
- Austin K.Pryor ve E.Michael Shays, "Growing the Business With Intrapreneurs", **Business Quarterly**, Bahar 1993
- Axel Johne, "Successful Market Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Bradford, C.2 S.1, 1999
- Benn Lawson ve Danny Samson, "Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach", **International Journal of Innovation Management**, C.5 S.3, Eylül 2001

- Bill Hollins, “Why The Resistance To Long-Term Innovation Management ?”, **International Journal of Innovation Management**, C.4 S.2, 2000 (Özel Sayı)
- Birgitta Sandberg, “Creating the Market For Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Yaz 1987, Stage”, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis For Marketing**, C.11 S.2, 2002
- Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich, “Clarifying The Intrapreneurship Concept”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, C.10 S.1, 2003
- \_\_\_\_\_, “Intrapreneurship Modeling In Transition Economies: A Comparison of Slovenia and The United States”, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, C.5 S.1, Nisan 2000
- \_\_\_\_\_, “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, **Journal of Business Venturing**, C.16 S.5, 2001
- Brian McDermott ve Gerry Sexton, “Sowing the Seeds of Corporate Innovation”, **The Journal for Quality and Participation**, C.21 S.6, Kasım/Aralık 1998
- Brian S.Cumming, “Innovation Overview and Future Challenges”, **European Journal of Innovation Management**, C.1 S.1, 1998
- Bruce A.McDaniel, “A Survey On Entrepreneurship and Innovation”, **The Social Science Journal**, C.37 S.2, 2000
- Bruce H.Kemelgor, “A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA”, **Entrepreneurship & Regional Development**, C.14, 2002
- Bruce R.Barringer ve Allen C.Bluedorn, “The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Mangement”, **Strategic Management Journal**, C.20 S.5, Mayıs 1999
- Chimezie A.B. Osigweh, YG, “Concept Fallibility In Organizational Science”, **Academy of Management Review**, C.14 S.4, 1989

- Chong Tek Aik, "The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management, and On-The-Job Training", **Performance Improvement**, Ağustos 2005, C.44 S.7
- David Tranfield, Malcolm Young, David Partington ve diğ., "Knowledge Management Routines For Innovation Projects: Developing A Hierarchical Process Model", **International Journal of Innovation Management**, C.7 S.1, Mart 2003
- Deborah Dougherty ve Cynthia Hardy, "Sustained Product Innovation In Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems", **Academy of Management Journal**, C.39 S.5, 1996
- Donald F.Kuratko, Jeffrey S.Hornby, Douglas W.Naffziger ve Ray V.Montagno, "Implement Entrepreneurial Thinking In Established Organizations", **S.A.M. Advance Management Journal**, Kış 1993
- Dorothy Leonard ve Jeffrey F. Rayport, "Spark Innovation Through Empathic Design", **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık 1997
- E.C. Martins ve F.Terblanche, "Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", **European Journal of Innovation Management**, C.6 S.1, 2003
- Empretec Zimbabwe, "Factors That Inhibit Intrapreneurship", **Financial Gazette/All Africa Global Media**, 30 Mayıs 2002
- Eric Von Hippel, Stefan Thomke ve Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs At 3M", **Harvard Business Review**, Eylül-Ekim 1999
- Fariborz Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, C.34 S.3, 1991
- Firdaus E.Udwadia, "Creativity and Innovation in Organizations: Two Models and Managerial Implications", **Technological Forecasting and Social Change**, C.38 S.1, Ağustos 1990

- Frederick D.Buggie, "The Four Phases of Innovation", **The Journal of Business Strategy**, C.22 S.5, Eylül/Ekim 2001
- Gary A.Knight, "Cross-Cultural Reliability And Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation", **Journal of Business Venturing**, C.12 S.3, 1997
- Gina Colarelli O'Connor ve Alan D.Ayers, "Building A Radical Innovation Competency", **Research Technology Management**, C.48 S.1, Ocak/Şubat 2005
- Glenn B.Voss, "Formulating Interesting Research Questions", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C.31 S.3, Yaz 2003
- Göran Lindström, Christian Berggren ve Thomas Magnusson, "Architectural Or Modular Innovation ? Managing Discontinuous Product Deveelopment In Response To Challenging Environmental Performance Targets", **International Journal Of Innovation Management**, C.7 S.1, Mart 2003
- Gregory G.Dess, G.T.Lumpkin ve J.G.Covin, "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", **Strategic Management Journal**, C.18 S.9, 1997
- Gregory G.Dess, R.Duane Ireland, Shaker A.Zahra ve diğ., "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", **Journal of Management**, C.29 S.3, 2003
- Henry W.Chesbrough, "The Era Of Open Innovation", **MIT Sloan Management Review**, C.44 S.3, Bahar 2003
- Howard H.Stevenson ve J.Carlos Jarillo, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", **Strategic Management Journal**, C.11, Yaz 1990
- Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner ve Roy Thurik, "Business Accomplishments, Gender and Entrepreneurial Self Image", **Journal of Business Venturing**, C.20, 2005
- J.Barton Cunningham ve Joe Lischeron, "Defining Entrepreneurship", **Journal of Small Business Management**, C.29 S.1, Ocak 1991

- J.P. Ulhoi, "The Social Dimensions of Entrepreneurship", **Technovation**, 09 Nisan 2004
- James C.S. Meng ve Edward B.Roberts, "Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization", **The International Center for Research on the Management of Technology**, Sloan WP #3895, Massachusetts Institute of Technology, Mart 1996
- Jan Inge Jessen ve Geir Jorgensen, "How Do Corporate Champions Promote Innovations ?", **International Journal of Innovation Management**, C.8 S.1, Mart 2004
- Jane Chang, "Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship", **Academy of Entrepreneurship Journal**, C.5 S.1, 1999
- Jarunee Wonglimpiyarat, "The Use of Strategies In Managing Technological Innovation", **European Journal of Innovation Management**, C.7 S.3, 2004
- Jason Henderson, "Building the Rural Economy with High-Growth Entrepreneurs", **Economic Review (Federal Reserve Bank of Kansas City)**, S.46 C.87, Ekim-Aralık 2002
- Jay L.Abraham ve Daniel J.Knight, "Strategic Innovation: Leveraging Creative Action For More Profitable Growth", **Strategy & Leadership**, C.29 S.1, Ocak/Şubat 2001
- Jeffrey G.Covin ve Dennis P.Slevin, "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior", **Entrepreneurship Theory and Practice**, C.16 S.1, Sonbahar 1991
- Jeffrey G.Covin ve Morgan P.Miles, "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, C.23 S.3, Bahar 1999

- Jeffrey S.Hornsby, Donald F.Kuratko ve Shaker A.Zahra, “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale”, **Journal of Business Venturing**, C.17, 2002
- Jeffrey S.Hornsby, Douglas W.Naffziger, Donald F.Kuratko ve Ray V.Montagno, “An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process”, **Entrepreneurship Theory And Practice**, Kış 1993
- Joao Ferreira, “Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective”, **New England Journal of Entrepreneurship**, C.4 S.2, Sonbahar 2001
- John E.Ettlie ve Ernesto M.Reza, “Organizational Integration and Process Innovation”, **Academy of Management Journal**, C.35 S.4, 1992
- Joyce Waycoff, “The “Big 10” Innovation Killers: How to Keep Your Innovation System Alive and Well”, **The Journal for Quality and Participation**, C.26 S.2, Yaz 2003
- Ken Blanchard, “Innovation Creation: Six Business Strategies that Build Breakthrough Thinking”, **The Journal for Quality and Participation**, C.22 S.6, Kasım/Aralık 1999
- Kirkor Bozdogan, John Deyst, David Hoult ve Malee Lucas, “Architectural Innovation In Product Development Through Early Supplier Integration”, **R & D Management**, C.28 S.3
- Lee Zhuang, David Williamson ve Mike Carter, “Innovate Or Liquidate: Are All Organizations Convinced ? A Two-Phased Study Into The Innovation Process”, **Management Decision**, C.37 S.1, 1999
- Lewis Platt, “Accepting Risk – Daring Greatness: An Entrepreneurial Credo”, **Vital Speeches of the Day**, C.70 S.17, 15 Haziran 2004
- Lisa M.Sciulli, “How Organizational Structure Influences Success In Various Types Of Innovation”, **Journal of Retail Banking Services**, C.20 S.1, Bahar 1998



- Mark Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", **Organization Studies**, C.14 S.3, 1993
- Mark Dodgson, David M.Gann ve Ammon J.Salter, "The Intensification of Innovation", **International Journal of Innovation Management**, C.6 S.1, 2002
- Mark Fox, "Motivations for Self-Employment: The Case of Maori in New Zeland", **New England Journal of Entrepreneurship**, C.2 S.2, Sonbahar 1999
- Mary Campbell ve Andrew Collins, "In Search Of Innovation", **The CPA Journal**, Nisan 2001
- Mel Perel, "Corporate Courage: Breaking the Barrier to Innovation", **Research Technology Management**, C.45 S.3, Mayıs/Haziran 2002
- Mohan Subramaniam ve Mark Youndt, "The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, C.48 S.3, Haziran 2005
- Neal E.Thornberry, "Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers To Be Entrepreneurs", **The Journal of Management Development**, C.22 S.4, 2003
- \_\_\_\_\_, "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron ?", **European Management Journal**, C.19 S.5, 2001
- Nicole Marie Richardson, "What It Takes To Be A Successful Entrepreneur ?", **Black Enterprise**, Aralık 2005, C.36 S.5
- Peter Bingham, "Pursuing Innovation In A Big Organization", **Research Technology Management**, C.46 S.4, Temmuz/Ağustos 2003
- Peter F.Drucker, "The Discipline of Innovation", **Harvard Business Review: The Innovative Enterprise**, Ağustos 2002
- Peter N.Golder ve Gerard J.Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic Or Marketing Legend ?", **Journal of Marketing Research**, C.30 S.2, 1993

- Rebecca M.Henderson ve Kim B.Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing Product Technologies and the Failure Of Established Firms”, **Administrative Science Quarterly**, C.35, Mart 1990
- Richard Leifer, Gina Colarelli O’Connor ve Mark Rice, “Implementing Radical Innovation In Mature Firms: The Role Of Hubs”, **The Academy of Management Review**, C.15 S.3, Ağustos 2001
- Richard P.Rumelt, “Diversification Strategy and Profitability”, **Strategic Management Journal**, C.3 S.4, Ekim/Aralık 1982
- Robert D.Dewar ve Jane E.Dutton, “The Adoption Of Radical And Incremental Innovations: An Empirical Analysis”, **Management Science**, C.32 S.11, Kasım 1986
- Roy Rothwell, “Development Towards the Fifth Generation Model of Innovation”, **Technology Analysis & Strategic Management**, C.1 S.4, 1992
- \_\_\_\_\_, “Towards The Fifth-Generation Innovation Process”, **International Marketing Review**, C.11 S.1, 1994
- Srikant Datar, Clark Jordan ve diğ., New Product Development Structure and Time-to-Market, **Management Science**, C.43 S.4, Nisan 1997
- Stephen L.Mueller, “Gender Gaps In Potential For Entrepreneurship Across Countries And Cultures”, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, C.9 S.3, Aralık 2004
- Susan L.Cornish, “Product Innovation And The Spatial Dynamics Of Market Intelligence: Does Proximity To Markets Matter ?”, **Economic Geography**, C.73 S.2, Nisan 1997
- Tessa Avermaete, Jacques Viaene, Eleanor J.Morgan ve Nick Crawford, “Determinants Of Innovation In Small Food Firms”, **European Journal of Innovation Management**, C.6 S.1, 2003

Thomas D.Kuczmariski, “Measuring Your Return On Innovation”, **Marketing Management**, C.9 S.1, Bahar 2000

Vince Luchsinger ve D.Ray Bagby, “Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, C.52 S.3, Yaz 1987

William D. Guth ve Ari Ginsberg, “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship”, **Strategic Management Journal**, C.11, 1990

#### INTERNET KAYNAKLARI

<http://www.webster.com/cgi-bin/dictionary?book=Dictionary&va=entrepreneurship>,  
10 Ocak 2004

<http://www.quickmba.com/entre/definition/>, 15 Mayıs 2004

[http://www.circuitree.com/CDA/ArticleInformation/features/BNP\\_\\_Features\\_\\_Item/0,33,104508,00.html](http://www.circuitree.com/CDA/ArticleInformation/features/BNP__Features__Item/0,33,104508,00.html), 24 Haziran 2005

[http://www2.gsb.columbia.edu/ipd/j\\_fdi\\_poland.html](http://www2.gsb.columbia.edu/ipd/j_fdi_poland.html), 15 Aralık 2005

[http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page\\_detail.jsp?pPageId=1741&pMenuId=796&pLng=TR](http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page_detail.jsp?pPageId=1741&pMenuId=796&pLng=TR), 25 Mart 2006

[http://www.ttgiv.org.tr/tur/01\\_neden\\_ttgiv/14.htm](http://www.ttgiv.org.tr/tur/01_neden_ttgiv/14.htm), 21 Mayıs 2006