

**KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Mutlu ARMAN

Danışman: Prof. Dr. AYŞE İRMİŞ

**Eylül 2017
DENİZLİ**

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Mutlu ARMAN tarafından Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan “Kurumsal Girişimciliğin Stratejik İşbirliklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 22.09.2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

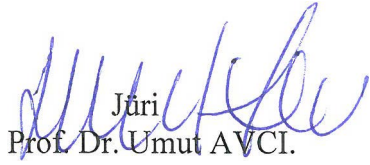
Jüri Başkanı
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU



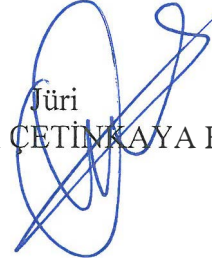
Jüri-Danışman
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ.



Jüri
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK



Jüri
Prof. Dr. Umut AVCI.



Jüri
Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

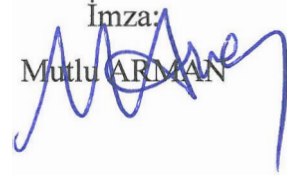
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
~~01/11/2017~~ tarih ve ..41/11.... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet Vefa NALBANT
Müdür



Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza:
Mutlu ARMAN



ÖNSÖZ

Bu tezin ortaya çıkmasında yardım ve desteklerini esirgemeyen pek çok kişiye teşekkür etmek istiyorum. İlk olarak, bu tezin hazırlanması sürecinde başından sonuna kadar yardımını, desteğini, zamanını, bilgi ve ilgisini benimle paylaşan, yardımcı olup yol gösteren ve bu zorlu süreçte sürekli beni yüreklendiren değerli bilim insanı danışman hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e çok teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı eleştirileri, destek ve yönlendirmeleri ile tezi tamamlamamda büyük katkıları olan değerli bilim insanları hocalarım Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e ve Prof. Dr. Umut AVCI'ya çok teşekkür ederim.

Doktora ders aşamasında kendisinden edindiğim bilgiler ve tez konusunu belirleme sürecindeki yardımları nedeniyle değerli bilim adamı hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na; doktora ders aşamasında kendisinden aldığım derslerden edindiğim bilgilerden dolayı değerli hocam Prof. Dr. Celalettin SERİNKAN'a çok teşekkür ederim. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği ve Çevre Ölçeği'nin kapsam geçerliliği için uzman görüşlerine başvurduğumuz değerli bilim insanlarına ve firma yöneticilerine çok teşekkür ederim. Araştırmanın modeli ve istatistiksel analizleri konusunda yardımlarını esirgemeyen ve bu konularda her türlü soruyu rahatlıkla sorabildiğim değerli bilim insanları Yrd. Doç. Dr. Serkan DOLMA ve Dr. Özlü DOLMA'ya çok teşekkür ederim. Ayrıca araştırma verilerinin elde edilmesindeki katkılarından dolayı Sayın İlker ÖZMEN'e; doktora sürecindeki yardım ve desteklerinden dolayı eski Yüksekokul müdürüm değerli hocam Prof. Dr. İbrahim ORGAN'a; yeni müdürüm değerli hocam Doç. Dr. Dündar KÖK'e; doktora savunması jürisi değerli bilim insanı hocam Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT'a; tezin gözden geçirilmesinde verdiği katkılardan dolayı Öğretmen Ahmet SAVRAN ile Öğr. Gör. Sami EŞMEN'e ve anket uygulamasına destek veren tüm katılımcılara çok teşekkür ederim.

Son olarak bu süreçte bana destek olup cesaretlendiren tüm yakınlarıma; özellikle annem Münise ARMAN'a; doktora sürecinde kaybettiğim babam Mustafa ARMAN'a; bu yoğun süreçte sabır gösterip yanımda olan sevgili eşim Dilek ARMAN'a ve çok sevgili kızım Zeynep ARMAN'a anlayış, hoşgörü ve yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim. 2017SOBE002 proje nolu bu çalışmanın gerçekleşmesindeki maddi katkıları nedeniyle Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine de teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Arman, Mutlu
Doktora Tezi,
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ
Eylül 2017, 144 sayfa

Stratejik İşbirlikleri ve Kurumsal Girişimcilik, firmaların içinde buldukları çevre şartlarında rekabet avantajı elde edebilmek için yöneldikleri önemli olgulardandır. Girişimcilik faaliyetinin birey ötesinde, kurumsal boyutta olması örgütün girişim sürecindeki etkinliği ve verimliliği üzerinde belirleyicidir. Kurumsal girişimcilik faktörünün, işletmelerin rekabet şartları içerisinde daha uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri için stratejik işbirliği yapmalarında rol oynadığı varsayılmaktadır. Ancak bu etkileşimin mevcudiyeti ve yönü çevrenin cömert ya da saldırgan olmasına göre değişkenlik gösterir. Bu araştırma, firmaların içinde buldukları çevre ortamlarında kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışmada, firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ve rekabetçi çevre ortamlarının kurumsal girişimcilik değişkeni aracılığı ile stratejik işbirlikleri üzerindeki dolaylı etkisi ve bu çevre değişkenlerinin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerindeki doğrudan etkisi araştırılmaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişki ve etkileri incelemek için araştırma modeli oluşturulmuş ve veri toplamak amacıyla da anket tekniği kullanılmıştır. Modeldeki değişkenler arası ilişkileri belirlemek için verilere Pearson Korelasyon Analizi, karşılıklı etkileri tespit edebilmek için Regresyon Analizleri ve Sobel Testi uygulanmıştır.

Araştırmanın anketleri, İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan 175 firma yöneticisinden elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, çevresel dinamizm ve rekabetçi davranışın kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çevresel dinamizm ve rekabetçi davranışın kurumsal girişimciliğin aracı rolü ile stratejik işbirlikler üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etkisinin olduğu da görülmüştür. Çevresel dinamizmin stratejik işbirlikler üzerinde doğrudan bir etkisinin olmamasına rağmen rekabetçi davranışın stratejik işbirlikler üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Girişimcilik, Stratejik İşbirlikleri, Çevresel Dinamizm, Rekabetçi Davranış.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ON STRATEGIC ALLIANCES

Arman, Mutlu
Doctoral Thesis,
Business Administration Department
General Business Administration Programme
Adviser of Thesis: Professor Doctor Ayşe İRMİŞ
September 2017, 144 pages

Strategic Alliances and Corporate Entrepreneurship are important events for companies to gain competitive advantages in their environment. Beyond the individuality of the entrepreneurial activity, organizational dimension determines the efficiency and productivity of the enterprise in the process of enterprise. It is assumed that the corporate entrepreneurship factor plays a role in strategic alliances in order to enable enterprises to maintain their assets over the longer term in the competitive conditions. However, the presence and direction of this interaction varies according to whether the environment is generous or aggressive. This study's objective is to examine and state the effect of corporate entrepreneurship on strategic alliances in the environment in which firms are located. In addition, this study examines the indirect effect of environmental dynamism and competitive environmental environments on strategic alliances through corporate entrepreneurship variable and direct effect of these environmental variables on corporate entrepreneurship and strategic alliances. A research model was developed to investigate the relationships and effects between these variables and questionnaires were used for data collection. Pearson Correlation Analysis was applied to data to identify relationship between variables of model and Regression Analyzes and Sobel Test were applied to determine mutual effects.

The survey was applied to 175 company managers working on the list of the top 500 Industrial Enterprises of Istanbul Chamber of Industry. The survey findings showed that corporate entrepreneurship has a positive effect on strategic alliances. Furthermore, the research findings revealed that environmental dynamism and competitive behavior have a positive effect on corporate entrepreneurship. The research findings also showed that environmental dynamism and competitive behavior have a positive and indirect effect on strategic alliances with the intermediary role of corporate entrepreneurship. The survey findings determined that environmental dynamism has no direct effect on strategic alliances but competitive behavior has a negative effect on strategic alliances.

Key Words: Corporate Entrepreneurship, Strategic Alliances, Environmental Dynamism, Competitive Behavior.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

1.1. Stratejik İşbirlikleri	5
1.1.1. Stratejik İşbirliklerinin Tarihi Gelişimi.....	9
1.1.2. Stratejik İşbirliklerini Ortaya Çıkaran Nedenler	10
1.1.2.1. Küreselleşme.....	11
1.1.2.2. Teknolojideki Gelişmeler	13
1.1.2.3. Birleşme ve Devralmalarda Yaşanan Sorunlar	14
1.1.2.4. Çevresel Koşullar.....	15
1.1.2.4.1. Politik ve Yasal Çevre Unsurları.....	20
1.1.2.4.2. Ekonomik Çevre ve Unsurları	21
1.1.2.4.3. Sosyokültürel Çevre ve Unsurları	22
1.1.2.4.4. Demografik Çevre ve Unsurları	24
1.1.2.4.5. Teknolojik Çevre ve Unsurları	24
1.1.2.4.6. Uluslararası Çevre ve Unsurları	26
1.1.3. İşletmeleri Stratejik İşbirliği Yapmaya Yönlendiren Nedenler	27
1.1.4. Stratejik İşbirliklerinin Avantajları	30
1.1.5. Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları	33
1.1.4. Stratejik İşbirliklerin Türleri	36
1.1.4.1. Ortak Girişimler.....	40
1.1.4.2. Sermaye Katılımı	42
1.1.4.3. Lisanslar.....	43

1.1.4.4.	Franchising.....	44
1.1.6.5.	Teknoloji Ortaklıkları	45
1.1.6.6.	Ar-Ge Ortaklıkları.....	46
1.1.6.7.	Tedarik Anlaşmaları	47
1.1.6.8.	Pazarlama Anlaşmaları	48
1.1.6.9.	Üretim Paylaşımı Anlaşması	49
1.1.5.	Stratejik İşbirliği Süreci	50
1.1.5.1.	İşbirliğinin Oluşturulması Aşaması	51
1.1.5.2.	Görüşme Aşaması	52
1.1.5.3.	Operasyon Aşaması	52
1.1.5.4.	Stratejik İşbirliğinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	53

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

2.1.	Kavramın Tanımı ve Tarihi Gelişimi.....	56
2.2.	Kurumsal Girişimcilik Çalışmalarında Çeşitli Yaklaşımlar	65
2.3.	Kurumsal Girişimcilik Süreci	67
2.3.	Kurumsal Girişimcilik Boyutları	72
2.3.1.	Yeni Girişimler ve Yeni İşler Boyutu	72
2.3.2.	Yenilikçilik Boyutu.....	73
2.3.2.1.	Ürün Yeniliği Boyutu.....	74
2.3.2.2.	Süreç Yeniliği Boyutu.....	75
2.3.3.	Stratejik Yenilenme Boyutu.....	75
2.3.4.	Risk Alma Boyutu.....	76
2.3.5.	Proaktiflik Boyutu.....	77
2.3.6.	Rekabetçi Agresiflik Boyutu.....	78
2.4.	Kurumsal Girişimcilik Modelleri.....	78
2.4.1.	Covin ve Slevin Kurumsal Girişimcilik Modeli	78
2.4.2.	Lumpkin ve Dess Kurumsal Girişimcilik Modeli.....	80
2.4.3.	Guth ve Ginsberg Kurumsal Girişimcilik Modeli.....	82
2.4.4.	Zahra Kurumsal Girişimcilik Modeli.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
3.2. Araştırmanın Evreni	86
3.3. Araştırma Modeli	87
3.4. Araştırmanın Soru ve Hipotezlerine Zemin Oluşturan Yazın Çalışmaları	88
3.5. Araştırmanın Soru ve Hipotezleri	92
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	93
3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	94
3.8. Araştırma Anketinin Pilot Uygulaması.....	97
3.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	98
3.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kapsam Geçerliliği.....	98
3.9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerliliği	99
3.9.2.1. Çevre Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi.....	100
3.9.2.2. Stratejik İşbirlikleri Anket Soruları'nın Keşfedici Faktör Analizleri ..	101
3.9.2.3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizleri.....	103
3.10. Araştırmanın Verilerinin Analizi	107
3.10.1. Örneklem İlişkin Bulgular.....	107
3.10.2. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	109
3.10.3. Modeldeki Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri.....	110
SONUÇ	115
KAYNAKLAR	125
EKLER.....	136
Ek 1. Anket Formu	137
Ek 2. Uzman Değerlendirme Formu	141
ÖZGEÇMİŞ	144

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Dünya İhracat Rakamları	12
Şekil 1.2: Mintzberg'in Çevre Faktörleri.....	17
Şekil 1.3: Porter'ın Jenerik Stratejisi	18
Şekil 1.4: Firmalar Arası Bağlar	37
Şekil 1.5: Culpan'ın Stratejik İşbirliği Modeli	38
Şekil 1.6: Culpan'ın Stratejik İşbirliği Türleri.....	40
Şekil 2.1: Kuratko'nun Kurumsal Girişimcilik Modeli	68
Şekil 2.2: Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimcilik Modeli	79
Şekil 2.3: Girişimcilik Yönelimi-Performans İlişkisi Modeli	81
Şekil 2.4: Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli	82
Şekil 2.5: Zahra'nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Model	83
Şekil 3.1: Kavramsal Araştırma Modeli	87
Şekil 3.2: Simgesel Araştırma Modeli.....	87

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1: Kurumsal Girişimcilik Tanımları.....	59
Tablo 3.1: Çevre Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İfadeleri ve Madde Yükleri	101
Tablo 3.2: İşletmelerin Uluslararası Firmalarla Yaptıkları İşbirlikleri	102
Tablo 3.3: Stratejik İşbirlikleri (Yerli Firmalar İle) Anket Soruları'nın Keşfedici Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İfadeleri ve Madde Yükleri	103
Tablo 3.4: Kurumsal Girişimcilik Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İfadeleri ve Madde Yükleri	104
Tablo 3.5: Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyonlar	106
Tablo 3.6: Genel Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.7: Sektörlere Göre İşletmelerin Dağılımı.....	107
Tablo 3.8: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları.....	108
Tablo 3.9: Faaliyet Sürelerine Göre İşletmelerin Dağılımı.....	108
Tablo 3.10: Çalışan Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı.....	109
Tablo 3.11: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları Matrisi.....	109
Tablo 3.12: Regresyon Analiz Sonuçları	111
Tablo 3.13: Sobel Test Sonuçları	113
Tablo 3.14: Toplu Hipotez Sonuçları.....	114

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ÇUŞ	Çokuluslu Şirket
AR-GE	Araştırma Geliştirme
CEO	Chef Executive Officer
İSO	İstanbul Sanayi Odası
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
IBM	International Business Machines
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
KMO	Kaiser-Meyer-Okin
DF	Degree of Freedom

GİRİŞ

Dünyanın varoluşundan itibaren insanlar yaşamlarını devam ettirebilmek, çevresel tehditlerden korunmak ve çevrenin kendilerine sunduğu fırsatlardan yararlanmak için işbölümü ve işbirliği yapmaktadırlar. Bu işbirliği insanların bir taraftan dışarıdan gelen tehditlere karşı korunmalarını sağlarken diğer taraftan üretmelerine, gelişmelerine, daha iyi imkân ve şartlarda yaşamalarına vesile olmaktadır. Öyle ki, günümüze kadar evrilerek gelen dünyada işbölümü ve işbirliğinin sinerjisi ile bilim, teknoloji, üretim gücü ve yaşam şartlarındaki gelişmeler insanlığı taş devrinden uzay çağına ulaştırmıştır.

Sanayi devriminden itibaren işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerinde sadece kendi kurumları içerisinde işbölümü ve işbirliği yapmaları yeterliyken özellikle II. Dünya savaşından sonra gelişen ulaşım, iletişim, teknoloji ve günümüzün son vurucu etkisi bilişim ile işbölümü ve işbirliği kurum içi düzlemden çıkarak kurumlar arası, işletmeler arası işbölümü ve işbirliğine gereklilik ve fırsat yaratmıştır. Örgütler, bilgi, iletişim, ulaşım, teknoloji ve bilişim alanlarında yaşanan hızlı değişimlerle birlikte değişen ve gelişen piyasa koşullarında ayakta kalabilmek, belirsiz çevre koşullarında rekabet avantajı elde edebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için tek başlarına yetemez olmuşlardır. Bu sebeple örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için farklı iş yapma teknikleri arayışı ve buna bağlı olarak farklı stratejiler geliştirmişlerdir. Örgütlerin rekabet avantajı kazanabilme gayeleri onları diğer işletmelerle stratejik işbirliği yaparak sinerji oluşturma gerçekliğine yönlendirmiştir.

1960'lı yıllarda sanayileşmiş ülke işletmelerinin üretim merkezlerinin maliyeti (enerji, işgücü, çevre kirliliği) artarken, mevcut pazar alanları da doymaya başlamıştır. Bu sebeple işletmeler yeni kaynaklara daha düşük maliyetle ulaşmanın, yeni ve daha büyük pazarlara açılmanın yollarını aramışlardır. Böylece, küreselleşme 1970'li yıllarda işletmelerin uluslararası stratejik işbirliklerine yönelmesi ile ekonomik ve politik boyut kazanmıştır. Küreselleşme ile beraber, stratejik işbirlikleri özellikle de 1970'li yılların sonundan itibaren ulusal ve uluslararası rekabetle baş edebilmek için önemli bir olgu haline gelmiştir. Stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla firma arasında belirli stratejik amaçlara ulaşmak için sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak suretiyle gönüllülük temelli kurulan ve karşılıklı değişimi içeren ilişkilerdir. Rekabetin şiddetinin

her geçen gün yoğunlaştığı ve işletme faaliyetlerinin küresel boyutunun arttığı günümüz şartlarında firmalar ayakta kalabilmek, pazar paylarını arttırabilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için farklı nedenlerle stratejik işbirliklerine yönelmektedir. Firmalar, iç ve dış çevrelerde artan belirsizlikler nedeniyle çeşitli risklerle karşı karşıya kalmakta ve varlığını devam ettirebilme noktasında zorluklar yaşamaktadırlar. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek, devamlılıklarını sağlayabilmek ve ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilmek için rakip firmalarla dahi işbirliğine gidebilmektedirler. Pazar ve üretim alanı olarak bütün bir dünyanın görülmesi, artan rekabet, teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile birleşme ve devralmalarda yaşanan sorunlardan dolayı firmalar arasında kurulan stratejik işbirliklerin sayısı her geçen gün artmaktadır.

Stratejik işbirliklerindeki işbölümü ve işbirliğinin kurulabilmesi ve başarılı olabilmesi için işletmelerin bilgi, yetenek ve imkânlarının düzeyi ve paylaşılabilirliği önemli bir faktördür. 1970'li yılların sonuna kadar işletmelerde sadece işletme sahibinin daha sonra da yönetici ve çalışanların girişimcilik vasıfları yeterliyken, artan rekabet ve bu rekabetle baş edebilme gücü ve stratejileri bir bütün olarak örgütleri girişimciliğe başka bir ifade ile kurumsal girişimciliğe doğru yöneltmiştir. Goosen ve diğerlerine (2002: 21) göre bu konuda yapılan araştırmaların, kurumsal girişimciliğin örgütlerin canlanıp güçlenmesinde, örgütsel ve ekonomik gelişmelerle zenginlik kazanmasında rol oynadığının görülmesi, bu kavrama verilen önemi daha da arttırmıştır.

Girişimcilik girişimcilerin, işletmelerin mevcut ya da yeni pazarlarda faaliyetlerini genişleterek yeni iş alanlarına giriş yapması olarak tanımlanırken kurumsal girişimcilik, bir şirketin yenilik, yenilenme ve bütün girişimcilik çabalarının toplamı olarak ifade edilmektedir (Zahra, 1995: 227). Kurumsal girişimciliği bireysel girişimcilikten ayıran en önemli nokta, bireysel girişimcilik daha çok birey esaslı yeni bir iş oluşturma olarak tanımlanırken kurumsal girişimciliğin yeni ürün ya da hizmet gibi herhangi bir iş oluşturma aşamasında örgüt ve örgütteki yenilikçi faaliyetler ile stratejik yenilenme ve dönüşümü ifade etmesidir. Bulut ve diğerlerine göre (2008: 1390) hızlı değişen pazar talebine karşı çevredeki fırsatları değere dönüştürebilen, yeni rekabet alanları ortaya çıkartabilen, dinamik, esnek ve inovasyona bağlı bir işletme davranışı oluşturmak kurumsal girişimciliğin temel amacıdır. Örgütler sahip oldukları kendi kaynakları ile yeni iş girişimi başlatma, yenilik yapma ve stratejik yenilenme faaliyetlerine yönelmeyi tercih edebilecekleri gibi kurumsal girişimcilik davranışlarını geliştirmek için sahip olmadıkları kaynakları diğer firmalarla değişim faaliyetleri içine girerek elde edebilmek için stratejik işbirliklerine de yönelebilmektedirler.

Sanayileşme döneminden 1980’li yıllara kadar işletmelerin içinde buldukları çevrenin belirsizlik düzeyi daha düşükken 1980’li yıllardan sonra dünyanın bir bütün üretim alanı ve pazar olarak görülmesi, toplumsal zihniyetin gelişmesi, ulaşım, iletişim, teknoloji ve bilişim alanlarında yaşanan gelişmelerle birlikte çevrenin dinamik ve değişkenliği hızlanmıştır. Bu doğrultuda çevrenin fırsat ve tehditleri hem sayısal olarak hem de niteliksel olarak işletmelerin baş edilmesini güçleştirecek kadar artmıştır. Hem kurumsal girişimcilik hem de stratejik işbirlikleri bağlamında örgütlerin içinde buldukları çevrede meydana gelen değişme ve gelişmeler önemli etkileyici faktörler olmuş, işletmeler de ayakta kalabilmek için sürekli değişen bu çevre şartlarına uyum sağlama gayreti içersine girmiştir.

Yazına göre çevrenin pek çok boyutu olmasına rağmen bu çalışmada Zahra (1993b: 322) tarafından bahsedilen ve firmaların kurumsal girişimcilik davranışlarını etkilediği ifade edilen iki boyut üzerinde durulmuştur. Bu boyutlar; çevresel cömertlik ve saldırganlıktır. Çevresel saldırganlık, sanayi örgütlerini çevreleyen, firmaların yoğun rekabet içinde olduğu ve örgütlerin başarısını doğrudan etkileyebilen bir çevre iken; cömert çevre, fırsatların bol olduğu diğer bir uçta bulunan çevre olarak tanımlanmaktadır. Sürekli değişen çevre koşullarında ortaya çıkan ya da çıkabilecek tehdit ve fırsatların tanımlanması veya tahmin edilebilmesi için örgütlerde kurumsal girişimciliğe gereken önemin verilerek geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, son yıllarda önemi giderek artan stratejik işbirlikleri ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi ve kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini test etmektir. Araştırmanın ikinci amacı ise firmaların içinde buldukları çevre ile kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkiyi ve çevrenin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Yapılan yazın taramasından sonra bu amaç doğrultusunda bir model oluşturulmuş ve model İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan firmalarla yapılan anket çalışmasıyla test edilmiştir. Araştırma kapsamında stratejik işbirlikleri, kurumsal girişimcilik ve çevre arasındaki etkileşimler belirlenmiş ve model test edilerek firmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmanın öncül bir araştırma olması, gelecekte kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini incelemesi konusunda yapılacak araştırmalara rehber olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışma, firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ve rekabetçi çevre ortamlarının stratejik işbirlikleri üzerinde kurumsal

girişimcilik değişkeni aracılığı ile dolaylı bir etkisinin olup olmadığını araştırması ve bu çevre değişkenlerinin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerinde doğrudan bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışması anlamında önemlidir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde tez konusu ile alakalı yazın taraması yapılmıştır. Üçüncü bölüm ise birinci ve ikinci bölümde yer alan teorik kapsama dayalı alan araştırmasını içermektedir. Stratejik işbirliklerini konu alan *ilk bölümde*, stratejik işbirliklerin tarihsel gelişimi, ortaya çıkma nedenleri incelendikten sonra çevresel koşullar açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde stratejik işbirliklerinin oluşturulma nedenleri, stratejik işbirliklerin avantaj ve dezavantajları, stratejik işbirliklerin türleri ve süreci detaylandırılmıştır.

Kurumsal girişimciliğin irdelendiği *ikinci bölümde* ilk olarak kurumsal girişimcilik kavramı ve tarihsel gelişimi hakkında bilgiler verilip kurumsal girişimcilik çalışmalarındaki çeşitli yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümün geri kalan kısımlarında, kurumsal girişimciliğin süreci açıklanmış, yazında yer alan boyutları ve araştırmayla alakalı olduğu düşünülen kurumsal girişimcilik modelleri incelenmiştir.

Çalışmanın *üçüncü bölümünde*, firmaların içinde buldukları çevre ortamlarında kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini tespiti yönelik yapılan alan araştırmasının amaç ve önemine, evrenine, modeline, araştırmanın soru ve hipotezlerine zemin oluşturan yazın çalışmalarına, hipotezlerine, sınırlılıklarına, yöntem ve araçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümün son kısmında araştırmanın pilot çalışması, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri ve araştırmanın bulguları hakkında bilgiler verilmiştir. Tezin sonunda, İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan firmalarda gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek firmalara ve tezin konusuna ilişkin gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

1.1.Stratejik İşbirlikleri

Kaynakların ve yeteneklerin farklılaşarak yeryüzünün birbirinden farklı ve hatta birbirine uzak alanlarına dağılmış olması, küreselleşme olgusunun varlığıyla beraber piyasa koşullarını ve rekabetin boyutlarını da farklılaştırmıştır. Sürekli ve hızla değişen piyasa ve rekabet şartları içerisinde işletmelerin kendilerine mahsus varlık ve yetenekleriyle tek başlarına yetinmeleri ve ayakta kalmaları mümkün olmamaktadır. Bu sebeple işletmeler sürdürülebilir rekabet anlayışı içerisinde uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek için kendilerini tamamlayacak stratejiler geliştirmektedirler. Küresel, bölgesel veya yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler dünyanın farklı bölgelerindeki kaynak ve yeteneklere ulaşabilmek gayesiyle diğer işletmelerle hatta rakipleriyle işbirlikleri kurmaktadır. İşletmeler arasında gerçekleştirilen küresel, bölgesel veya yerel boyutlu işbirlikleri zaman ve mekân bağlamları içerisinde küresel organizasyon yapılarını oluşturmaktadır. En az maliyet ile en fazla faydayı sağlamaya çalışan işletmeler kendi temel yeteneklerini ve kaynaklarını diğer işletmelerin temel yetenek ve kaynaklarıyla koordineli bir şekilde birleştirmekte, işbirliği yapmakta ve küresel organizasyonun bir parçası haline gelmektedirler. Böylece işletmeler işbirliği yaparak stratejik rekabet avantajı kazanmaktadır. Chan ve Jamison (2001: 322)'e göre işbirliği, iki ya da daha çok firmanın rekabet avantajı kazanmak amacıyla beraber iş yapma, operasyonel aktiviteleri bir araya getirme, risklere ortak olma ve ortak bir kültür yaratma ilişkisidir.

Stratejik işbirliklerinin farklı yönlerini ön plana çıkaran yazarlar tarafından yazında stratejik işbirliklere ait farklı tanımlamalar yapılmış ancak bu konuda ortak bir tanım oluşturulamamıştır. Lee (1999: 6)' ya göre stratejik işbirlikleri, klasik ticari sözleşmelerden, franchising, lisans veya çapraz lisans sözleşmeleri ile ortak girişimlerden farklı, işletmeler arasındaki karmaşık ilişkililerdir. Bu yüzden stratejik işbirlikler, ortak fayda doğuracak stratejik bir amaca varmak için iki ya da daha çok şirketin gerçekleştirdikleri işbirlikçi ilişkiler olarak tanımlanabilir. Bu ilişkinin tarafları, katkılarıyla orantılı olarak getiriye paylaşırlar.

Gulati (1998: 3)'e göre stratejik işbirlikleri, firmalar arasında karşılıklı değişme, paylaşma ve gelişmeyi kapsayan işbirliği faaliyetidir. Dussauge ve Garrette (1999: 2,4)'e göre ise stratejik işbirlikleri; iki veya daha fazla şirketin, bir projeyi ya da özellikli bir faaliyeti tek başlarına yapıp bütün risklerle ve piyasadaki rekabetle mücadele etmek yerine sözkonusu faaliyetleri ortak yürütmeyi tercih ettikleri, bundan dolayı da uzmanlık ve kaynaklarını birleştirdikleri bağlantılar şeklinde ifade edilmektedir.

Yoshino ve Rangan (2000: 5) stratejik işbirliklerini, iki ya da daha çok firmanın belirli taraflarını bağlayan ve firmaların rekabet etkinliklerini teknoloji, uzmanlık ya da mamul değişimi yoluyla yükselten ticari bir ortaklık olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda stratejik işbirlikleri, firmalara değer kazandıran, bilgi yoğun özellikli bir stratejidir (Contractor ve Lorange, 2002: 4).

Ireland ve diğerlerine göre (2002: 1) stratejik işbirlikleri, iki ya da daha çok şirketin kaynak ve varlıklarını ortaya koyarak rekabetçi pozisyonlarını ve performanslarını yükseltmek amacıyla yaptıkları gönüllü işbirliği anlaşmalarıdır. Stratejik işbirlikleriyle çift yönlü yarar sağlanabilecek stratejik hedefleri elde etmek için değer zincirinin belli bir bölümünün ya da bütününün stratejik işbirliğinin taraflarınca paylaşıldığı düzenlemeler yapılır (Evans vd, 2003: 397).

Günümüz küreselleşme dünyasında, küresel pazar alanları birçok sanayi dalına yeni stratejik yaklaşımlar getirmektedir. Stratejik işbirlikleri olarak bilinen bu oluşumlar, üst düzey yöneticiler tarafından sıkça incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Sony'nin başkanı Akio Morita'ya göre, "Hiçbir şirket ada değildir. Şirketlerin birbirine muhtaç olduğu bir dünyada, eğer küresel pazarda yarışmak isteniyorsa her şirket başka şirketlerle çalışma yollarını düşünmelidir." Bu düşünce günümüzde pek çok şirketin birbiriyle stratejik işbirliğine girmesiyle desteklenmekte ve etkileri artan bir şekilde yaygınlaşmaktadır (Akat, 2004: 132-134).

Stratejik işbirlikleri, gönüllülük esasına bağlı anlaşmalar olup firmalar değişim, paylaşma veya beraber geliştirme hedefiyle bir araya gelmektedirler. İşbirliği tarafları sermaye, teknoloji ve firmaya has farklı kaynaklarıyla ilişkiye katkıda bulunmaktadır (Lin, 2006, 3). Stratejik işbirlikleri teknoloji, kaynak, beceri ve ürünlerin ortaklara karşılıklı fayda yaratacak biçimde toplandığı, karşılıklı değiştirildiği, ilişkideki ortakların bağımsızlıklarını muhafaza ederek ortak hedefler noktasında buluştukları ve teknoloji, pazarlama gibi stratejik noktalarda birbirlerine faydalı oldukları, sermaye aktarımı içermeyen ortaklıklar olarak ifade edilmektedir. Bu tanıma göre stratejik taraf

olabilmek için özsermaye artırımında bulunmak, farklı bir firmanın sermayesine ortak olmak ya da kaynak yaratarak stratejik işbirliğine sermaye koymak mecburi değildir (Şen ve Dolu, 2004: 49).

Shaw (2000: 185)'a göre, birleşme ve satın almaların yapılamadığı ya da firmalar tarafından uygun bulunmadığı koşullarda iki ya da daha çok firma arasında uzun vadeli sözleşmelerle işbirlikleri yapılmaktadır. Böylece, iki ya da daha çok firmanın tek başına elde etmesi kolay olmayan karşılıklı amaçlarını birlikte gerçekleştirmeyi hedefledikleri yakın işbirlikçi bağlantılar oluşturulmaktadır (Lynn, 2002: 47).

Genel tanımıyla stratejik işbirlikler; iki ya da daha çok bağımsız firmanın kendi özerkliklerini muhafaza ederek, birbirlerine karşı rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık, üretim vb. faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek ya da ortak amaçlara ulaşmak için yaptıkları sözleşme tabanlı anlaşmalardır. Bu anlaşmalar, kısa dönemli, esnek yapılı yeni bir hukuki varlığın meydana gelmesini gerekli kılmayan bir yapıya sahiptir (Uzun, 2007: 9).

Basenko vd. (2009: 164)' e göre stratejik işbirliği, bir hedefi hayata geçirebilmek ya da firmalara has bilgi ve üretim kaynaklarını ortak şekilde kullanmak için aynı endüstri kolunda ya da dikey ilişkili olmayan iki ya da daha çok şirketin birlikte gerçekleştirdiği anlaşmadır. Bu düşünürler ortak girişimi, stratejik işbirliklerinin özel bir çeşidi olarak ifade etmektedirler.

Küreselleşmenin etkisiyle değişimin hız kazandığı günümüz şartlarında şirketler uluslararası pazarlarda beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Böyle bir belirsizlik ortamında bir şirketin tek başına pazarlara açılıp küresel bir çerçeve içinde rekabete girmesi yerine başka şirketlerle işbirliği içinde olması başarı şansını yükseltecektir. Bu sebeple, şirketler güçlerini artırmak için, formal ve informal, yasal ve fiili bir çerçeve içinde bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirerek stratejik işbirlikleri oluşturma yoluna gitmektedirler (Koçel, 2010: 420).

Agarwal ve diğerlerine (2010: 414) göre stratejik işbirlikleri, karşılıklı işbirliği kuran şirketlerin sahip oldukları kaynak ve yetenekler arasında sinerji yaratacak faaliyetlerle ilgilenme, bilgi paylaşımı ve kaynaklara yatırım yapma hususunda karar verdikleri şirketler arası anlaşmalardır. Bununla birlikte Sönmez ve Kasımoğlu (2015: 55)'na göre, şirketler stratejik işbirliklerini rekabet üstünlüğü kazanmak, tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere sahip olmak ve bu unsurları daha da geliştirmek için kurmaktadır.

Stratejik işbirliği iki veya daha fazla şirketin teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla oluşturulan ticari bir birlikteliktir. Bu işbirliği kısa vadeli bir anlaşmadan bir ortak yatırıma kadar değişik şekillerde olabilir. Genel olarak stratejik işbirlikleri, bir firmanın kaynaklarını bir veya birden fazla firmayla paylaşmasını karşılıklı fayda sağlama düşüncesi doğrultusunda öngören, uzun vadeli bir işbirliği olarak tanımlanabilir.

Stratejik işbirliklerine ilişkin farklı yazarların tanımları verildikten sonra şirketleri işbirliğine yönelten aşamaların da incelenmesinde fayda vardır. Bunun başlıca nedeni şirketin yerel aşamadan uluslararası faaliyetlerde bulunan bir şirkete dönüşmeye ihtiyacı olmasıdır. Bu bağlamda şirketler stratejik işbirliklerine yönelmeden önce aşağıda belirtilen şekilde bir süreç izlemektedirler. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Seyitoğlu, 2003: 475-476);

- İhracat Aşaması: Çoğu zaman bir şirketin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım olarak sayılmaktadır. Şirketin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başlıca iki sebep bulunmaktadır. Bunlardan ilki şirketler yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için ithalat yapma yolunu tercih edebilmektedir. İkincisi ise yerel faaliyetlerde bulunarak yapılan üretim sonucunda elde edilen ürünü; var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satma amacıdır. Başka bir deyişle, dolaylı ya da dolaysız ihracat yapılmaktadır. Her iki durumda da uluslararasılaşmanın ilk adımı atılmış demektir (Mutlu, 2005: 109).

- Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması: İhracat yoluyla dış pazarlara girebilen şirketler, ikinci aşama olarak yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak ya da ürettiklerini pazarlayacak şirketlerle araştırmalar yapmak yoluna giderler. İhracat yapılan ülkelerde pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı bulunmaktadır. Birincisi, açılacak olan bu birimlerin (şubelerin) yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir. İkincisi ise ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır (Dunning, 1993: 193).

- Dışarıda Ortak Üretim Aşaması: Dış bir ülkede ortak üretime başlamakla şirketler uluslararasılaşma sürecinde etkili bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı ev sahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Dışarıda ortak üretime başlayan şirket, çoğunlukla teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır (Dunning, 1993: 193).

- Küresel Entegrasyon Aşaması: Çokuluslu şirketlerin küresel şirketlere dönüşmesi olarak adlandırılabilir bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen entegre

hale gelmekte, başka deyişle bütünleşmektedir. Bu aşamada çokuluslu şirketlerin yönetim yapısı, organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır (Mutlu, 2005: 110).

1.1.1. Stratejik İşbirliklerinin Tarihi Gelişimi

Tarihte firmaların işbirlikleri kurarak ortak faaliyetler yapmaları, ilk firmalara kadar giden bir olgu olmasına rağmen, zamanla tercih edilen işbirliği türleri farklılaşmıştır. Stratejik işbirlikleri örnekleri de 1930'lu yıllardan itibaren daha tanımlı bir şekilde ortaya çıkan işbirliği türü olmuştur (Narula ve Duysters, 2004: 2004). Örnek olarak 1930'larda, popüler işbirliği türü olarak uluslararası çapraz lisans anlaşmaları gösterilebilir. Bu işbirliği türü özellikle elektrikli cihazlar ve kimya sektörlerinde tercih edilen bir işbirliği türü olmuştur. II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla büyük firmaların uluslararası arenada faaliyete başlamaları ile firmalar arasında anlaşmalar artmış, Çokuluslu Şirketler yabancı ülkelerde faaliyette bulunabilmek amacıyla bu ülkelerdeki ulusal şirketlerle ortak girişimler yapmışlardır. Bağımlı ortaklıklar şeklinde olan bu ortak girişimlerin sahipliği ulusal şirketlerle paylaşılmıştır. Günümüzdeki stratejik işbirlikleri ise 1980'lerden itibaren gelişme göstermiştir. Bu işbirlikleri öncekilerden değişik olarak, sadece belirli aktiviteleri beraber gerçekleştirmek ve diğer faaliyetlerde birbirleriyle rekabet etmek üzere uluslararası firmaları bir araya getirmekte; yüksek teknolojileri ve ileri kapasiteleri kullanmakta, sadece ulusal mevzuat engellerini aşmaya çalışmaktan çok stratejik amaçları elde etmek amacıyla kurulmaktadır (Dussauge ve Garrette, 1999: 17).

90'lı ve 2000'li yıllarda ise stratejik işbirliklerinde yeni bir yapılanma görülmektedir. Yoshino ve Rangan (2000: 233, 237)' a göre stratejik yönetim bakış açısıyla firmalarda iki önemli eğilim görülmektedir. Bunlardan biri, açık şekilde görülen uluslararasılaşma ve küreselleşmedir. Diğeri ise büyük firmalar arasında yer alan entrikalı iş bağlantılarının ağlarını meydana getirmek amacıyla stratejik işbirliklerine artan güvendir. Küreselleşme olgusu firmalara pek çok fırsatlar sunmuş ve kendi aralarından rekabetin artmasını sağlamıştır. Küreselleşme ile birlikte iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerlemelerle birlikte dünya bilgi çağı adı verilen yeni bir döneme girmiştir. Mobil haberleşme, interaktif multimedya gibi sanayi kollarındaki teknolojik gelişmeler bilgi çağına şekil vermekte ve var olan piyasalar değişime uğramaktadır. İleriye dönük rekabetin üç özelliği firmaları işbirlikleri oluşturmaya sevk

etmektedir. İlki, bilgi çağında yer alan fırsatların pek çoğu az sayıda firmanın tümüyle elinde tuttukları yeteneklerin kaynaştırılmasını gerekli kılmaktadır. İkincisi, bilgi çağı daha önceki sanayi devrimine benzer şekilde tek tek firmaların dikey biçimde entegre haldeki yapıları üzerine inşa edilmemektedir. Son olarak, yeni piyasa ve yeni teknoloji yapısıyla bilgi ekonomisine has olan belirsizlik, sadece karşılıklı birbirlerini tamamlayıcı unsurları bir araya getirmek yanında, belirsizlikleri en aza indirmek ve öğrenmeyi artırmak için de işbirliklerini gerekli kılmaktadır (Karakılıç ve Öcal, 2008: 87-88).

Küresel rekabet ortamında son yönelimler, stratejik işbirliklerin kısa vadeli ihtiyaçlar yerine uzun vadeli gereksinimleri karşıladığını göstermektedir. Buna örnek olarak, yeterli büyüklükte kaynaklara sahip olabilmek için son yirmi yıldır dünyanın en büyük beş firması içinde olan General Motors ve IBM çok uluslu geniş alt firmalar ağı kurmuşlardır. Her iki firma kendine has yeterlilik ve kaynaklarına güvenerek uluslararası arenada rekabeti tercih edebilecek firmalar olmalarına rağmen rekabet stratejilerini uzun dönem devam ettirebilmek amacıyla işbirliği ağları geliştirme yoluna gitmişlerdir (Yoshino ve Rangan, 2000: 241- 242).

Culpan (2002: 73) ise günümüzdeki uluslararası ortak girişimlerin eski klasik durumlarından farklı olarak yeni roller üstlendiklerini savunmaktadır. Gelişmiş ülkelerin Çokuluslu Şirketleri ile gelişmekte olan ülkelerin kamu işletmeleri ya da ulusal işletmeleri arasında gerçekleşen küresel ortak girişimlerde geleneksel olarak amaçlanan konular farklılaşmıştır. Çoğunlukla eski ortak girişimlerde Çokuluslu Şirketler, ucuz iş gücü ve hammadde gibi ihtiyaç duyulan kaynaklara sahip olmayı ya da yeni ulusal pazarlara girmeyi, ilgili ülke devletleri ise ülkesinin ihtiyacı olan sermaye ve/veya teknolojiyi çekmeyi amaçlamaktaydı. Zamanımızın ortak girişimleri ise Çokuluslu Şirketler arasında ve geleneksel rollerinin yanı sıra rakiplere karşı rekabetçi avantajlar sağlayabilmek amacıyla ölçek veya kapsam ekonomilerine ulaşmak, risk ve maliyetleri azaltmak, teknoloji ya da ürün geliştirmek, ortaklardan öğrenmek vb. stratejik hedeflerle kurulmaktadır.

1.1.2. Stratejik İşbirliklerini Ortaya Çıkaran Nedenler

Stratejik işbirlikleri, uzun zamandır özellikle çokuluslu işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmakta olan bir olgudur. Ancak, küreselleşmenin artmasıyla birlikte, şirketler arası oluşan küresel rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen firmalar stratejik işbirliklerini daha sık ve daha yaygın kullanmaya başlamışlardır. Bundan

dolayı, 20. yüzyılın başlarında uluslararası firma faaliyetlerinde stratejik işbirliklerinin önemli olduğu görülmektedir. Bu yıllarda, firmalar arası stratejik işbirliklerinin kurulma nedeni doğal kaynaklara sahip olma ve bu kaynakları kullanmaktır (Mowery vd., 1996: 78). Firmalar stratejik işbirlikleri kurarak, stratejik avantaj kazanmakta, rekabetçi kabiliyetler elde edebilmekte, yeni piyasalara nüfuz edebilmekte, yeni imkânlar yaratabilmekte, karşılıklı uzmanlıklarla yetenek eksikliklerini ortadan kaldırmakta, yeni yetenek ve kabiliyetler elde etmekte ve piyasaya hâkim olabilmektedir (Karakılıç, 2008: 62). Yapılan yazın araştırmasına göre stratejik işbirliklerin ortaya çıkma nedenleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır;

1.1.2.1.Küreselleşme

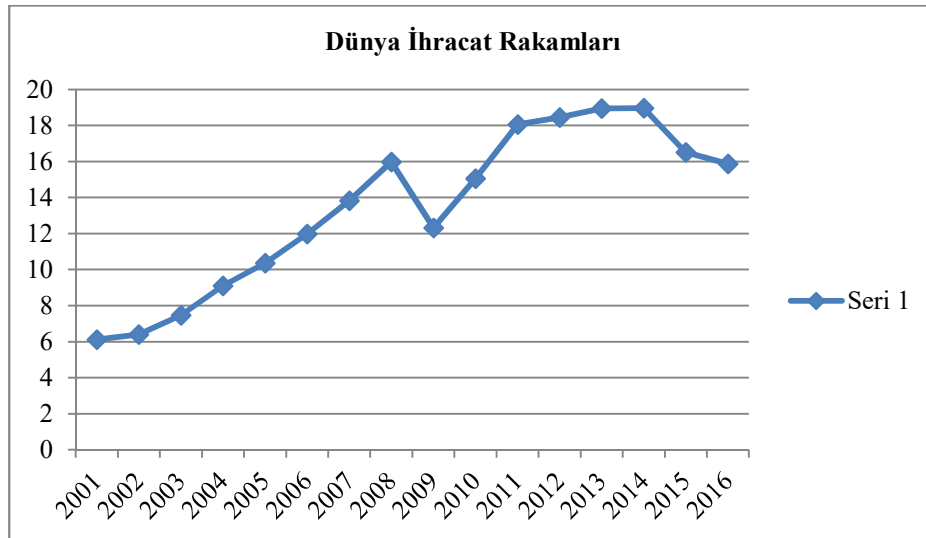
Son yıllarda dünyada meydana gelen ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişme ve değişimler, ülkeler arasındaki mesafeleri azaltmış, kültürler ve yaşam biçimlerini birbirlerine yakınlaştırmıştır. Pek çok alanda insanlar benzer ürünleri arzular ve talep eder hale gelmişlerdir. Önceleri büyük bir gezegen olan dünya, uluslararası alışveriş imkânı sağlayan koca bir köy haline dönüşmüştür (Uzun, 2007: 27). İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerika ve Avrupa ülkelerinde yer alan farklı üretim konularına sahip firmalar, kendilerine daha büyük pazar ve daha fazla ölçek ekonomisi oluşturmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Savaş sonrası gelişen uluslararası finans piyasaları, pek çok şirket için tek başlarına sahip olamadıkları mali kaynağı dışarıdan temin etme fırsatı ortaya çıkarırken hızlanan ulaşım ve iletişim imkânlarıyla Çokuluslu Şirketler kurulmuştur (İrmiş, 2003: 9). Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde yer alan firmalar, küresel oyuncu halini almış ve yerel sınırları aşan pazarlara yönelmişlerdir. Küreselleşme, firmaların iş yapma stratejilerini değiştirerek, yalnız ulusal değil uluslararası rakiplerle de rekabet etmeye sevk etmiştir. Bu süreçte dünya genelinde Çokuluslu şirketlerin sayısı ve önemi artmıştır (Akman, 1999: 96).

Küreselleşmenin hız kazandığı dönem olan Sovyetler Birliği'nin çöküşü ile eski doğu bloku ülkeler ve Çin Halk Cumhuriyeti küreselleşmenin etkisi ile özel teşebbüse ve mülkiyet hakkına karşı daha net bir tutum izlemeye başlamışlardır. Bu ülkelerde yaşanan süreçlerle, Çokuluslu şirketler daha önce giremedikleri pazarlara nüfuz edip rekabet etme imkânlarını yakalamışlardır. Bu ülkelerin çoğunda Çokuluslu Şirketler yerel firmalarla stratejik işbirliklerine gitmişlerdir (Culpan, 2002: 9). Küreselleşmenin gelişiminde etkili olan faktörlerden biri de ülkeler arası sınırlar kaldırılarak sermaye,

emek ve malların serbest dolaşımını sağlama çabasıdır. Böyle bir durum küresel rekabet sürecini hızlandırmış, firmaları küresel boyutta stratejik işbirlikleri kurmaya yönlendirmiştir (Yoshino ve Rangan, 2000: 83).

Küresel rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için şirketlerin, birçok alanda birçok değişimi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Şirketler arası stratejik işbirliği, şirketlerin bu değişimi gerçekleştirmede ve dolayısıyla küresel rekabete ayak uydurabilmesinde kullandıkları önemli bir yoldur. Yeni işletmecilik anlayışının diğer sonucu olarak şirketler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekirse rakipleriyle bile işbirliği yapmaktadırlar. Küreselleşme olgusu firmaların ulusal sınırlarının ötesinde dünya genelinde faaliyet göstermelerini kolaylaştırmıştır. Böylelikle, firmaların ulusal pazarlarının yanında tüm dünyayı pazar olarak düşünmeye başlamaları ürettikleri ürünlerini uluslararası pazarlara sunmalarını sağlamıştır (Çelik, 1999: 25, 27).

Şekil 1.1’de 2001 yılından günümüze dünya ihracat rakamları grafiksel olarak gösterilmektedir. Dünya toplam ihracat rakamlarının 2009 yılı hariç genel olarak hızlı bir yükselme eğilimi içinde olduğu söylenebilir.



Şekil 1.1: Dünya İhracat Rakamları

Kaynak: http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Firmaların, yerel piyasalardan uluslararası pazarlara açıldıkça rekabet nedeniyle yeni ürün ve teknolojiler yaratmaları gerekmektedir. Küresel rekabete bağlı olarak işletmelerin faaliyet alanları devamlı değişme ve genişleme göstermektedir. İşletmeler hızla değişen ve karmaşık hale gelen piyasa şartlarında ayakta kalabilmek için yeni yapılanmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple, işletmelerin daha çok birlikte hareket etme ya da yeni piyasalara birlikte girme eğiliminde oldukları sıklıkla görülmektedir (Ward, 1995: 215).

1980’li yıllardan itibaren hızlanan küresel ekonomi ve küresel üretimle beraber buna uygun yeni yapılanmalar da hız kazanmaya başlamıştır. Bu dönemdeki küresel yapılanma içerisinde “üretim adam-merkezleşmesi” ile stratejik işbirlikler, ulus ötesi işletmelere bağlı yan sanayiler, dışarıdan kaynak temini, ulus ötesi birleşmeler, küresel üretim sürecinin yeniden yapılanmasında belirgin etkilere sahip olmuştur (Brecher vd., 2002: 21).

Küreselleşme süreci ile birlikte firmalar, yaşamlarını devam ettirebilmek, rekabet edebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için küresel piyasalara yönelmek zorunda kalmışlardır. Firmalar küreselleşme sonucu oluşan bu rekabet ortamında diğer firmalarla işbirlikleri kurmayı tercih edebilmektedirler. Pazarın küreselleşmesi küresel firmaların kurulmasına olanak sunmuştur. Rekabetin artması ve küresel bir hal almasıyla firmalar karşılıklı işbirlikleri kurarak rekabet üstünlüğü kazanma şansını yakalamışlardır (Karakılıç, 2008: 63-64).

1.1.2.2. Teknolojideki Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler, bir taraftan küreselleşmenin hızlanmasına neden olurken diğer taraftan yeni pazarlarda yer alan yeni rakipler ve rekabet stratejileri ile başa çıkabilmek için oluşturulan stratejik işbirliklerini çoğaltmıştır. Stratejik işbirliklerinin bu kadar artmasının altında yatan etken teknolojinin dünya genelinde yayılmasıdır (Uzun, 2007: 29).

Günümüzde firmalar, teknolojideki hızlı gelişmeler içinde rekabet edebilmek için bilim ve teknolojideki yenilikleri takip etmek zorundadırlar. Yeni teknolojiler geliştirmenin ya da satın almanın maliyeti de oldukça yüksektir. Teknolojinin önemli rekabet avantajı sağladığı alanlarda şirketler bu maliyetleri karşılayacak veya tüm bu teknolojileri tek başlarına üretebilecek güce sahip değillerdir. Bu nedenlerden dolayı işbirlikleri, özellikle ileri teknoloji endüstrilerinde kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır (Dussauge ve Garrette, 1999: 30). Teknolojik ilerlemeler ayrıca ürünlerin yaşam ömürlerini de kısaltmıştır. Bu durum firmaları yeni teknoloji ve yeni ürün geliştirmeye de zorunlu kılmaktadır. Firmalar, ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması nedeniyle sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmek için bu hızlı teknolojik değişimlere uyum sağlamak durumundadır (Wolff, 2002: 308). Bu yüzden firmalar yeni teknoloji geliştirmede ortaya çıkabilecek riskleri ve maliyetleri paylaşmak amacıyla işbirliklerini tercih etmektedirler (Jones, 2001: 185).

Şirketleri stratejik işbirlikleri oluşturulmasına iten nedenlerden biri de

tarafından birinin, diğer tarafın sahip olduğu teknoloji, patent, ticari marka transferi gibi dokunulmaz varlıklarını elde etmeyi istemesidir. Günümüzde ürünler çok farklı teknolojilerle üretilmektedir. Teknolojiyi, uzmanlık gerektiren alanları, sahibinden öğrenmek gereklidir. Teknoloji geliştirmek maliyetli ve uzun bir zaman alacağından, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler, teknolojiyi elde etmek için teknolojisini ileri düzeyde olan bir şirket ile işbirliği oluşturma stratejisi izlemektedirler (Ulaş, 2003: 65).

Karakılıç (2008: 67)'a göre, küreselleşmenin giderek arttığı ve özellikle teknolojik değişim ve gelişmenin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz şartlarında, ileri teknolojik ürün, hizmet ve endüstriler daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Bu noktada firmalar bu yüksek teknolojilere sahip olabilmek ve hızlı değişime uyum sağlayabilmek için ortak hareket etme seçeneğine yani stratejik işbirliklerine yönelmektedirler.

1.1.2.3. Birleşme ve Devralmalarda Yaşanan Sorunlar

1980'li yıllar dünya genelinde birleşme ve devralmaların yoğun yaşandığı yıllar olarak görülmektedir. Aradan geçen zaman göstermiştir ki bu operasyonlar beklenen başarıları sağlayamamıştır. Araştırmalar, Amerikalı firmalar tarafından yapılan devralmaların %80'inde, devralan firma ortaklarına fayda sağlamadığı için bu operasyonların hiç yapılmaması gerektiğini ortaya koymaktadır (Dussauge ve Garrette, 1999: 32). Devralan firmaların çoğunun, zaman içerisinde devralma için çok fazla para ödediklerini düşündükleri ve şirket birleşmelerinde genellikle tüketicilerin memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Bu memnuniyetsizliğin sebebi olarak tüketicilerin şirket birleşme ve devralmalarla seçim yapacakları alternatiflerin azaltıldığını düşünmeleri görülmektedir. Stratejik işbirlikleri bu süreçle gelişen bir olgu olup, son zamanlarda birleşme ve devralmalarda görülen hayal kırıklıkları, stratejik işbirliklerinde artışlar yaşanmasının önemli nedenlerinden biridir. Bir firmayı devralmak yerine onunla ortaklık kurmak şeklinde oluşan stratejik işbirlikleri, birleşme ve devralma operasyonlarının bir alternatifi olarak görülmeye başlanmıştır (Uzun, 2007: 31-32).

Firmaların kendi aralarında stratejik işbirliklerine gitmek istemesinin bir diğer nedeni de birleşme ve satın almalar esnasında meydana gelebilecek risk ve sıkıntılardan kaçınmaktır (Coulter, 2002: 268). Satın alma uygulamasında alıcı firma şirketin kendini ilgilendiren bazı özellikleri yanında firmanın kendisini ilgilendirmeyen diğer faaliyetlerini de satın almaktadır. Stratejik işbirliği uygulamaları, bu tarz satın almalara göre işletmeler tarafından daha ekonomik ve rasyonel görülmektedir (Rugman ve Brewer, 2001: 407).

1.1.2.4.Çevresel Koşullar

Genel olarak çevre, fiili ve potansiyel olarak örgüte etki eden tüm unsurları ifade eder. Örgütler, kuruluş amaçlarına ulaşmak için çevrelerinden girdiler alan ve bu girdileri çıktılara dönüştüren bir açık sistem olarak görülmektedir. Bundan dolayı organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri çevrelerine olan uyum yeteneklerine bağlıdır. Çevrede karmaşıklığın artması ve değişim sonucunda meydana gelen belirsiz ortam, örgütlerin çevrelerine karşı daha duyarlı ve uyumlu olmalarını gerektirmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006: 82).

Çevrenin hangi boyutlarla değerlendirilmesi gerektiği hususunda yazında bir birlik yoktur. Bu noktada farklı yazarlar farklı görüşler bildirmişlerdir. Çevre boyutları ile ilgili yazına bakıldığında genel olarak çevre boyutları; dinamizm, heterojenlik, cömertlik, çevresel saldırganlık vb. faktörler olarak ele alınmıştır. Bu noktada, organizasyonları etkileyen bütün çevresel unsurların incelenmesi mümkün değildir (Okul, 2014: 40). Zahra (1993b: 322) özellikle iki boyut üzerinde durarak bu boyutların firmaların kurumsal girişimcilik davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Bu boyutlar; çevresel cömertlik ve saldırganlıktır. Çevresel saldırganlık, sanayi örgütlerini çevreleyen, firmaların yoğun rekabet içinde olduğu ve örgütlerin başarısını doğrudan etkileyebilen bir çevre iken cömert çevre fırsatların bol olduğu diğer bir uçta bulunan çevre olarak tanımlanmaktadır. Çevresel cömertlik, çevresel dinamizmi, teknolojik fırsatların çokluğunu, sektörel büyümeyi ve yeni ürünlere olan talebi kapsamaktadır.

Karakılıç (2008: 73)'a göre, örgüt ve çevre ilişkileri stratejik işbirliklerini oluşturmada oldukça önemlidir ve yazında farklı teorilerle açıklanmaktadır. Bu teoriler, durumsallık teorisi, popülasyon ekolojisi, kurumsal teori ve kaynak bağımlılığı teorileridir. Durumsallık yaklaşımını savunan yazarlar, işletmelerin içinde bulunduğu durum ve çevresel koşullara göre şekillendiğini düşünmektedirler. Durumsallık teorisi, her durum ve koşulda en iyi örgüt yapısının tek olmadığı fikrini esas alır. Bu nedenle, firmaların çevrelerine ve çevrede yaşanan değişimlere uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olmaları gerektiğini savunurlar. Bu noktada, işletmeler bu değişimlere adapte olabilmek için karşılıklı işbirlikleri kurarak birbirlerine destek olabilmektedirler.

Popülasyon ekolojisi, Darwin'in Evrim teorisini temel alarak organizasyonların doğadaki organizmalar gibi hayatta kalabilmeleri için kendilerine gerekli olan kaynaklara yeterince sahip olmalarına bağlı olduğunu savunmaktadır (Morgan, 1998: 74). Bu teoriye göre, piyasa payı düşük olan, zayıf ve çevresel değişimlere kolayca

uyum sağlayamayan firmaların yaşamlarını devam ettirmeleri mümkün değildir. Bu yüzden, firmalar hayatta kalabilmek için güçlerini birleştirerek yani işbirlikleri kurarak mevcut koşullara adapte olmaya çalışmaktadırlar.

Kurumsal teoriye göre, örgütlerin yapı ve davranışları piyasa şartlarının yanında kurumsal boyuttaki baskılar ve inançlar tarafından da etkilenmektedir. Bu yaklaşıma göre, belli bir çevrede yer alan örgütlerin yapı ve davranışları ile çevrenin özellikleri arasında benzerlikler bulunmaktadır (Koçel, 2010: 159). Özellikle aynı alanlarda yer alan firmalar, bu baskıların üstesinden gelebilmek için karşılıklı destek olma stratejisi anlamında stratejik işbirlikleri kurma yoluna gidebilmektedirler.

Kaynak bağımlılığı teorisi, firma ile çevre arasındaki bağlantıyı araştırarak kaynakların işletme için önemine değinmektedir. İşletmenin çevresi, insan, finans ve fiziki kaynaklardan oluşmaktadır. Organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri bu önemli kaynaklara bağlıdır (Özkalp ve Kırel, 2001: 472). İşletmeler bu kaynakların bulunmasında zorluk yaşamamak için diğer firmalar ile birleşmeler, stratejik işbirlikleri ve anlaşmalar yapma yoluna gidebilirler.

Bu teorilere göre, örgütler çevrelerine bağımlı olan açık sistemler olarak çevreleriyle devamlı etkileşim halindedirler. Firmaların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan girdileri diğer firmalar ile yapacakları birleşmeler ve stratejik işbirlikleri ile elde edebilecekleri fikrini savunmaktadırlar. Her organizasyon faaliyetlerini sürdürebilmek için çevresinden kaynak tedarik etme durumundadır. Firmalar faaliyetleri için gerekli kaynakları elinde bulunduran firmalarla işbirlikleri, ortak girişimler veya birleşmeler yaparak kolaylıkla kaynakların tedarikini sağlayabilmektedirler (Karakılıç, 2008: 75).

Stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımının önemli örnekleri arasında Ansoff, Mintzberg ve D'Aveni yaklaşımları gösterilebilir. Ansoff, farklı işletmelerin faaliyette bulunduğu değişik çevre koşullarına uygun yönetim ve stratejilerin belirlenmesi gerektiğini ifade edip, yaklaşımında çevrenin karmaşıklık derecesini 5 düzeyde tanımlamıştır. Bunlar sırasıyla tekrarlayan, tekrarlamayan, farkedilen değişim, devamlı değişim ve karmaşık düzeylerdir. Ansoff işletmelerin, tekrarlayan çevrelerde kurallar ve prosedürlerle, tekrarlamayan çevrelerde bütçe uygulamaları ve diğer finansal kontrol teknikleriyle, farkedilen değişim çevrelerinde ise tahmin teknikleri yardımı ile yönetileceğini ifade ederken, devamlı değişim çevrelerinde ileri tahmin tekniklerinin, stratejik planlamanın, stratejik karar ve davranışların kullanılması gerektiğini, karmaşık çevrelerde ise yaratıcı stratejik karar ve davranışların ve eğitilmiş çalışanların gerekli

olduğunu ortaya koymuştur. Ansoff yaklaşımı, firmaların içinde yer aldıkları çevre koşullarının karmaşıklık derecesine göre stratejik davranışlarını tespit etmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Hussey, 1998: 52-53).

Mintzberg (1990: 171) çevreyle ilgili iki faktörü göz önüne almıştır. Bunlardan birincisi çevresel olayların değişim hızı, diğeri ise işletmeye etki eden çevresel olayların karmaşıklık derecesidir. Mintzberg, karmaşıklığın ve değişim hızının düşük seviyede olduğu durumlarda stratejilerin akılcı modeller yardımıyla kolaylıkla oluşturulabileceğini savunurken karmaşıklığın ve değişim hızının yüksek seviyede olduğu durumlarda rasyonel analiz yapabilmek ve öngörülerde bulunabilmek olasılığının azaldığını, bu durumda radikal kararların alınıp uygulandığını ifade etmektedir. Değişim hızının yüksek, karmaşıklık derecesinin düşük olduğu durumlarda ise stratejiyi yapanların zaman kaybetmemek açısından uygulamaları da kendilerinin yapmasının uygun olacağını söylemektedir. Değişim hızının yavaş, karmaşıklık derecesinin yüksek olduğu durumlarda ise uygulayıcıların çözüme el atmasının uygun olacağını, yani stratejiyi tepedeki stratejistlerin değil, olayları yaşayan uygulayıcıların hazırlaması ve uygulaması gerektiğini ifade etmiştir (Şekil 1.2).

Yüksek Çevresel Olayların Değişim Hızı	Orta Belirsizlik Uzman Stratejist Yaklaşım	Yüksek Belirsizlik Radikal Yaklaşım
	Düşük Belirsizlik Rasyonel Yaklaşım	Orta Belirsizlik Uygulayıcı stratejist yaklaşım
Düşük	Düşük	Yüksek
Çevresel Olayların Karmaşıklık Derecesi		

Şekil 1.2: Mintzberg'in Çevre Faktörleri

Kaynak: Mintzberg, 1990: 171.

D'Aveni ise, çevrenin belirsizlik derecesi ile rekabet şiddeti faktörleri üzerinde durmuş ve aşırı rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin uzun dönemde rekabet üstünlüklerini devamlı olarak sürdüremeyeceğini, bu nedenle de stratejistlerin sürdürülebilir üstünlükler peşinde koşmaması gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yerine işletmelerin, pazar yapısını değiştirecek stratejiler yaratmalarını ve pazar yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir konum elde etmelerinin uygun

olacağını söylemiştir. Kısa dönemli de olsa peş peşe gelen geçici üstünlükler sayesinde firma, rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Hussey, 1998: 21).

Strateji geliştirmek, temelde bir firmanın hedeflerinin neler olduğu ve bu hedeflere ulaşabilmek için hangi politikaların gerektiği hususlarında genel bir formül geliştirmek demektir. Stratejinin formüle edilmesinin özünde, bir firmanın çevresi ile ilişkilendirilmesi yatmaktadır. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak biçimde geniş olmasına karşın, firmanın çevresinin kilit noktası, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir (Porter, 2003: 3). Porter bir sektördeki rekabetin, içinde yer aldığı ekonomik yapıdan ve mevcut rakiplerin tutumlarından kaynaklandığını söyleyerek sektördeki rekabetin durumunu beş temel rekabet gücüne dayandırmıştır. Bu beş rekabet gücü sektördeki rekabete ve kârlılığa yön verebilecek, sektöre yeni girecek firmalar, tedarikçiler, alıcılar, ikame ürünler ve rakiplerdir (Porter, 1998: 5). Beş rekabet gücü, sektördeki rekabetin yönünü, sektördeki son kârı ve rekabetin yoğunluğunu belirler. Bu güçler, yüksek getirilerin olduğu sektörlerde kendilerini daha yoğun hissettirirler. Rekabet stratejisinin hedefi, sektörde, şirketlerin bu güçlere karşı kendini en uygun biçimde savunabileceği veya bu güçleri en iyi şekilde faydasına kullanabileceği bir konum bulmaktır (Aktan, 2005: 111).

Porter, şirketlerin rakipler üzerinde avantaj üstünlüğü elde edebilmesinin yolunun müşterilerine değer yaratmaktan geçtiğini belirtmiştir. Bu anlamda, her firmanın müşterilerine daha üstün değer sağlayabilmesi için stratejiye ihtiyacı vardır. Porter'a göre rekabet stratejisi farklı olmayla ilgilidir. Rekabet stratejisi şirketin rakiplerinden farklılaşmak için yeterliklerini üst seviyeye çıkarmasıdır. Şirketler sektördeki rakiplerini geride bırakmak için üç jenerik strateji arasından seçim yapmalıdırlar (Şekil 1.3). Bunlar maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanmadır (Porter, 1998: 35-39).

		REKABET AVANTAJI	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABET ALANI	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar Hedef	Maliyet Odağı	Farklılaştırma Odağı

Şekil 1.3: Porter'ın Jenerik Stratejisi

Kaynak: Porter, 1998: 39.

Maliyet liderliği stratejisi, örgütün mal ve hizmetlerini rakiplerine oranla daha düşük maliyetle elde etmesi ve sektör ortalaması üzerinde kâr sağlamasını kapsamaktadır (Chan-Olmsted ve Jamison, 2001: 322). Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmeden firmanın en öncelikli amacı düşük maliyettir. Farklılaştırma stratejisi, sektörde eşsiz olarak algılanabilecek ürün ve hizmetlerin elde edilmesini ifade etmektedir. Bu algı maliyetlerden daha önemlidir (Bartol ve Martin, 1994: 188). Bu strateji ile şirketler sunduğu ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştırarak sektör içinde benzersiz konum elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Son jenerik strateji ise özgün bir müşteri grubuna, belli bir ürün yelpazesine ya da coğrafi bir pazar üzerine odaklanmadır. Bu stratejiyi benimseyen firmalarda amaç; belli bir hedef kitleye rakiplerden daha verimli ve etkin bir şekilde hizmet vermektir. Örgüt ya bir pazar alanına, ya pazar segmentine ya da ürüne odaklanmaktadır (Chan-Olmsted ve Jamison, 2001: 322). Belirtilen üç jenerik strateji birbirlerine alternatiftir ve beş rekabet gücü ile baş edebilmek için etkin bir savunma gücü yaratabilir. Firmalar bu stratejilerden herhangi birini kendi stratejisi olarak geliştiremez ise, sektörde çok zayıf bir stratejik konuma sahip olur. Bu durumda firmalar düşük kârlılığı da garantilemiş olurlar. Bunun nedeni ise, firmalar hem düşük fiyatta yüksek adetli mamul talep eden müşterileri hem de farklılaşma ile yüksek kâr marjlı sahip olabileceği işleri kaybederler (Porter, 1998: 38-42).

Stratejik yönetim, uzun süreli bir zaman ufkunu düşünerek dış çevre faktörlerini de inceler. Dış çevre faktörlerindeki değişim ve gelişmeler, stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirleyici unsurlardan birisidir. Çevrenin sürekli değişken olması ve stratejik yönetimin zaman ufkunun uzun olması, çevredeki belirsizliği daha da büyötmekte ve firma üzerindeki hâkimiyetini ön plana çıkarmaktadır. Çevrenin firmaya yönelik fırsat ve tehditleri stratejik yönetim için karar odakları oluşturmaktadır (Dinçer, 2004: 55). Bu açıdan, işletmenin bütün dış çevre unsurlarını tanımlaması ve analiz etmesi gereklidir. İşletmenin genel veya uzak çevresinde birbiriyle etkileşen ve işletmeyi doğrudan veya dolaylı etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar işletmenin sektörel çevresinin bir üst sistemi içinde yer alıp işletmeyle doğrudan ilişki içinde bulunmalarına karşın, işletmenin faaliyetlerini ve geleceğini etkiler. Bu unsurlar aşğıdaki şekilde ifade edilebilir.

1.1.2.4.1. Politik ve Yasal Çevre Unsurları

Devletlerin uluslararası ile ülke genelinde ve de mahalli düzeydeki politik eğilimleri ve yasal düzenlemeleri politik ve yasal çevre olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu çevre unsuru sık sık değişebilmektedir. Ülkelerin karşılıklı işbirliklerinin, firmalar üzerinde büyük etkileri olmaktadır. Bilhassa, dış ticaret, dış yatırımlar, diğer ülkelerle alakalı mali destek ve yardımlar, işgücü arz veya taleple alakalı ilişkiler politik eğilimlere göre gelişmektedir. Ayrıca, asgari ücret, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği ve işçi sağlığı, çevre koruma gibi alanlarda çoğunlukla yasal ve politik düzenlemelere gidilmektedir. Küreselleşmenin sonucu firmalar sadece buldukları ülke ya da bölgede alınan kararlardan değil başka ülkelerin aldığı yasal ve politik kararlardan da etkilenmektedir (Hill ve Jones, 1995: 81).

Wheelen ve Hunger (2004: 53)' e göre, işletmeler, stratejilerini oluşturur ve uygularken dikkatle takip etmeleri gereken politik ve yasal düzenlemeler vardır. Bu düzenlemeler, tekelleşmeyi önleme düzenlemeleri, çevre koruma yasaları, dış ticaret ve küreselleşmeyi teşvik eden düzenlemeler, vergi kanunlarında yapılan düzenlemeler, yabancı sermayeyi teşvik ya da yasaklama durumları, belirli sektörlerde verilen özel teşvik yasaları, çalışanların hakları konusunda yapılan düzenlemeler olarak sıralanabilir. Bu düzenlemeler firmalar için imkân ve fırsat unsurları olabileceği gibi tehdit ve tehlike nedenleri de olabilir (Eren, 2005: 122).

Politik ve yasal çevre unsurları, bir organizasyonun stratejik karar ve tercihleri üzerinde çok etkili olmaktadır. Bu unsurlar firmanın içinde yer aldığı çevreyi biçimlendiren faktörlerden meydana gelmektedir ve şirkete etki eden ve sınırlandıran kanun, devlet kurumları ve baskı gruplarını ifade etmektedir (Kotler vd., 2008: 82). Politik ve yasal düzenlemeler, çalışanları, tüketicileri ve genel olarak toplum ve çevreyi korumayı amaçlayan kısıtlayıcı eylemler olarak düşünülse de patent yasaları, hükümet teşvikleri ve ürün araştırma destekleri gibi bazı politik eylemler şirketlerin yararı ve korunmasına dönük tasarlanmıştır (Pearce ve Robinson, 2011: 87).

Ireland ve diğerlerine (2013: 40) göre, politik ve yasal çevre, örgütlerin ve ilgili grupların kaynaklar için rekabet ettiği bir arenadır. Özellikle bu çevre unsuru işletmelerin devlet kurumlarının karar ve uygulamalarını nasıl etkilemeye çalıştığını ve devlet kurumlarının karar ve uygulamalarının kendi stratejik uygulamalarını nasıl etkilediğini anlamaya çalıştıklarını gösterir. Bu anlamda şirketler, stratejilerini tespit

ederken mevcut ve yeni politik ve yasal unsurları iyi bir şekilde takip ederek analiz etmeli ve en doğru kararları vermelidir (Hitt vd., 2007: 44).

Politik çevre, günümüz şartlarında dinamik bir yapıya sahiptir. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında hem de mahalli düzeyde politik eğilimleri sık sık değişkenlik göstermektedir. Ülkeler arası gerçekleştirilen politik ve ekonomik işbirlikleri işletmeler üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret, dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz ve talebi noktasındaki ilişkiler politik eğilimlere göre gelişmektedir. Ayrıca hükümet düzenlemeleri, firma stratejileri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatlar yaratmaktadır (Dinçer, 2004: 85-86). Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası resmi kurum ve kuruluşların aldığı karar ve uygulamalar, işletmelerin yapacakları stratejik işbirliklerinin rekabet şartlarını belirleyecektir. İşletmeler ulusal ve uluslararası resmi kurum ve kuruluşların aldığı karar ve uygulamalar doğrultusunda, içinde buldukları rekabet şartlarını da dikkate alarak kendilerine yönelik fırsat ve tehditleri analiz edip ne tür işbirlikler kurmaları gerektiğine karar vermelidirler.

1.1.2.4.2. Ekonomik Çevre ve Unsurları

Ekonomik faktörler bir örgütün içinde yer aldığı ekonominin doğası ve yönelimiyle alakalı unsurlardır. Her şirket içinde bulunduğu sanayiye etki eden pazar bölümündeki ekonomik trendleri göz önüne almalıdır. Hem ulusal hem de uluslararası seviyedeki yöneticiler kredi fırsatlarını, harcanabilir gelir düzeyini ve insanların harcama eğilimlerini dikkate almalıdırlar. Temel faiz ve enflasyon oranları, GSMH'deki büyüme trendleri takip edilmesi gereken diğer ekonomik unsurlardır (Pearce ve Robinson, 2011: 84). Genel, uluslararası ve hatta küresel seviyedeki çevre faktörlerinin başında ekonomik çevre unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar bir ülkedeki mal, para, enerji ve bilgi değişimlerinin düzenlenmesi ile alakalı değişkenlerden veya güçlerden oluşmaktadır (Eren, 2005: 119).

Hitt ve diğerlerine (1999: 53-54) göre, ekonomik çevre unsurlarından bazıları para arzı, enflasyon, enerjiye ulaşılabilirlik ve enerjinin maliyeti ile kullanılabilir veya harcanabilir gelirdir. Enflasyon oranının yüksek olması, fiyatlar genel düzeyinin sürekli yükselmesi, paranın satın alma gücünün düşmesi ve elde edilen kârların zahiri olmasına neden olmaktadır. Wright ve diğerlerine (2002: 26) göre, ekonominin iyiye gidişinin ve müşterilerin satın alma gücünün artışının göstergesi, ekonomide milli gelirin artış eğilimleri olarak ifade edilir. Ayrıca firmaların yatırım için uygun fonlar bulmaları ve

faaliyetlerini genişletme çabaları içine girmeleri piyasa faiz oranlarının düşük olması ile daha kolay gerçekleşir. Ekonomik değişkenlerden bir diğeri de işsizlik oranıdır. Bir ekonomide işsizlik oranı arttıkça özellikle mal ve hizmet arzı bundan olumsuz olarak etkilenir ve ekonomik canlılık azalır. Diğer ekonomik değişkenler ise ücret ve fiyat kontrolleri ile devalüasyon ve revalüasyon unsurlarıdır (Coulter, 2002: 94).

Evans ve diğerlerine (2003: 162) göre, ekonomik büyüme, döviz kurları, gelir düzeyi, enflasyon ve işsizlik oranı gibi unsurlar, toplumun satın alma gücünü etkileyeceği için talep düzeyi noktasında da belirleyici olacaktır. Benzer olarak üretim düzeyleri, ücret düzeyleri, enflasyon oranları ve döviz kurları gibi unsurlar, üretim maliyetlerini ve rekabet gücünü etkileyeceklerdir. Tüm bu unsurlar firmalarca detaylı bir şekilde analiz edilmelidir. Bunu yapabilen firmalar genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlı olarak ürettikleri mal ve hizmetleri uygun fiyatlarla satarak başarılı olabilirler (Dinçer, 2004: 84). Dess ve diğerlerine (2008: 49) göre, ekonomi, kar amacı gütmeyen sektörler, hükümet, toptancı, perakendeci, servis sektöründeki firmalar ile üreticiden hammadde tedarikçilerine kadar tüm endüstrileri etkiler. Ana ekonomik göstergeler, faiz oranları, işsizlik oranları, tüketici fiyatları endeksi, brüt yerel ürün ve net gelirdir.

Firmalar içinde buldukları ekonomik unsurların sunduğu etkileri çok iyi analiz etmelidirler. Ekonomik faktörler, firmalar için fırsatlar yaratabileceği gibi çeşitli tehditler de oluşturabilir. İşletmeler kendilerini ekonomik açıdan güçlendirmek veya ekonomik çevrenin tehditlerinden korunmak için stratejik işbirlikleri yapmaktadırlar. Yine işletmeler, yabancı yatırımlarda vergi indirimleri, işgücü fiyatlarının uygunluğu, çevresel maliyetlerin düşüklüğü gibi fırsatlardan yararlanmak için stratejik işbirlikleri yapabilecekleri gibi kendi ülkelerindeki enflasyon, devalüasyon, işçi ve çevre maliyetlerinin yüksekliği, sermaye azlığı gibi ekonomik çevre faktörlerinin tehditlerinden korunmak için de stratejik işbirliğine gitmektedirler.

1.1.2.4.3. Sosyokültürel Çevre ve Unsurları

Firmaları etkileyen önemli bir diğer unsur, insanların davranışları ve sosyo-kültürel değerlerdir. Sosyokültürel faktörler, bir firmanın personel ve müşterilerinin davranış şekillerini ve yaşam biçimlerini etkileyebilecek değer, inanç ve tutumlarla alakalıdır. Bu faktörler, bir firmanın mal ve hizmet talebine etki edebilir ve firmanın farklı stratejik kararlar almasını gerektirebilir. Bu nedenle firmanın tüketicilerinin farklılaşan tutum, değer ve davranışlarını takip ederek analiz etmesi, örgütün hedef ve

stratejilerini belirlemesi açısından önemlidir (Alkhafaji, 2003: 77). Hem işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, hem de tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarında meydana gelen değişimler, toplumun taleplerine cevap vermek için kurulan firmalarda da değişmeye sebep olacaktır. İşletmede çalışanların değerleri, tüketicilerin değer ve davranışları, tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları, toplumun tutum ve değerleri, sosyal değişim hızı dikkate alınması gereken önemli sosyo-kültürel unsurlardır (Dinçer, 2004: 83-84).

Dess ve diğerlerine (2008: 45) göre, sosyokültürel unsurlar, değerleri, inançları ve toplumun yaşam biçimlerini etkiler. Buna örnek olarak, iş hayatındaki kadınların yüksek çalışma oranı, çift gelirlili aileler, geçici işlerde çalışanların sayılarının artması, sağlık diyetleri ve fitness konusunda büyük endişe, çevreye olan büyük ilgi, çocuk sahibi olmayı ikinci plana atma verilebilir. Bu unsurlar çoğu endüstrilerde servis ve ürünlerin satışını artırabilirken bazılarında da satışları zayıflatabilir. Wheelen ve Hunger (2004: 53)' e göre, başlıca sosyo-kültürel çevre unsurları: yaşam şeklindeki değişimler, kariyer beklentileri, tüketicilerin bilinçli olması, aile sistemindeki değişimler, nüfus artışı ve kırsal bölgelerden büyük şehirlere göç, nüfusun yaş dağılımı, yaşam beklentilerindeki değişimlerdir.

Bir örgütü etkileyen sosyal unsurlar, örgütün içinde yer aldığı kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitsel ve etnik dış çevrede meydana gelen koşulların neden olduğu inanç, değer, tutum, fikir ve yaşam tarzlarından meydana gelir. Yakın zamanlardaki en önemli sosyal değişimlerden biri kadınların iş hayatında nicelik olarak daha çok sayıda ve daha etkin yer almasıdır. Bu sosyal değişimi bekleyen ya da buna hızlı tepki verebilen firmalar; çabuk tüketim gıdaları, mikro dalga fırınlar ve günlük bakım merkezleri gibi ürün ve hizmetleri hızla pazara sunmuşlardır (Pearce ve Robinson, 2011: 84-85). Ireland ve diğerlerine (2013: 41) göre ise, sosyokültürel çevre, toplumun davranış biçimleri ve kültürel değerleri ile ilgilidir. Davranış biçimleri ve değerler toplumun temel taşlarıdır ve sıklıkla toplumu demokratik, ekonomik, politik/yasal ve teknolojik şartlar ve değişimlere yönlendirir.

İşletmelerin farklı pazarlara girebilmek ve farklı bölgelerde üretim yapabilmek için oluşturdukları stratejik işbirliklerinde hem işgörenler açısından hem de pazara hitap etme açısından sosyokültürel çevre unsurlarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmeler, kurdukları stratejik işbirliklerle faaliyet gösterdikleri bölgelerde yaşayan toplumların sosyokültürel unsurlarını hem işletme yönetimi ve çalışma ilişkileri

açısından hem de pazardaki davranış özellikleri açısından değiştirebilmektedirler. Aynı zamanda kurulan bu işbirlikleri, içinde buldukları toplumun sosyokültürel çevresinden de etkilenerek yeni ve farklı yapılanmalara gidebilirler.

1.1.2.4.4. Demografik Çevre ve Unsurları

Demografik çevre, firmaların faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Günümüzde ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye nüfusun yapısı ve özellikleri hızla değişmektedir. Nüfusun yapısı içinde farklı unsurlar yer almaktadır. Nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın-erkek oranları, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, nüfusun bölgelerarası ve ülkelerarası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu vb. faktörler ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini artırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 87-88).

Dess ve diğerlerine (2008: 45) göre, demografik çevre, genel çevre unsurları içerisinde en kolay anlaşılabilen ve hesaplanabilen çevre faktörüdür. Demografik çevre, nüfusun yaşı, refah düzeyindeki artış ya da azalış, etnik dağılımdaki değişim, nüfusun coğrafi dağılımı, gelir düzeyindeki dengesizlik gibi unsurları içermektedir. Demografik çevre, nüfusun büyüklüğü, yaş dağılımları, coğrafi dağılım, etnik dağılım ve gelir dağılımları ile ilgilidir. Demografik çevre unsurlarının etkisi ülke sınırlarını aştığı ve birçok firma uluslararası piyasalarda rekabet ettiği için bu unsurlar uluslar arası düzeyde analiz edilmelidir (Ireland vd, 2013: 38).

Tüm bu demografik unsurlarda meydana gelebilecek değişimler toplumun yaşam biçimlerini ve firmaların gelecek planlarını değiştirebileceği için iyi analiz edilmelidir. Mevcut demografik çevre unsurlarının belirlenmesi ve gelecekteki demografik çevre unsurlarının tahmin edilmesi hâlihazırdaki ve potansiyel stratejik işbirliklerin yönünü de belirleyecektir. İşletmeler demografik çevre unsurlarını ve onlardaki tahmin edilebilir değişiklikleri dikkate alarak stratejik işbirlikleri kuracaklardır.

1.1.2.4.5. Teknolojik Çevre ve Unsurları

Firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makine ve araç-gereçlerle bilgi ve süreçler teknolojiyi ifade etmektedir (Dinçer, 2004: 82). İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım edecek olan yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerden oluşan çevre de teknolojik çevredir. Yeni ürünler,

yeni süreçler, yeni yaşam biçimleri gelişen teknolojilerin sonucunda meydana gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 88). Endüstride AR-GE için sağlanan hükümet harcamaları, sektörde yer alan firmaların toplam harcamaları, sektörde teknolojik buluş ve çabalara yönelme eğilimleri, buluşlara patent alma, üretilen yeni ürün sayıları, laboratuardan pazara teknoloji aktararak yapılan yeni gelişmeler, makineleşme ile verimliliği artırma, internet olanaklarını kullanma, telekomünikasyon alt yapısına sahip olma gibi faktörler teknolojik çevre unsurlarına örnek olarak verilebilir (Wheelen ve Hunger, 2004: 53).

Pearce ve Robinson (2011: 88)'a göre, teknolojik unsurlar teknolojik değişimi içerir. Güncelliğini kaybetmekten sakınma ve yeniliği teşvik etme noktasında bir örgütün içinde yer aldığı piyasaya etki edebilecek teknolojik değişimleri takip etmesi gerekir. Yaratıcı teknolojik adaptasyon kabiliyeti, yeni ürünler ya da var olan ürünlerde geliştirmeler veya imalat ve satış tekniklerinde gelişme olanakları yaratabilir. Yeni bir teknolojik buluş, örgütün çevresini önemli bir şekilde etkileyebilir. Bilhassa, değişken bir çevrede yer alan firmalar, hem var olan teknolojik gelişmeler hem de kendi mal ve hizmetlerine etki edebilecek geleceğe dönük gelişmeleri takip etmelidirler. Buna örnek olarak Bertelsmann, AOL Time Warner ve EMI firmaları ile Musicnet adlı ortak bir girişim kurarak ulaşılmaması kolay ve yaygın olan internet teknolojilerinden faydalanıp artan müşteri tabanına Musicnet üzerinden daha hızlı müzik dağıtma imkânını elde etmiştir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlayamayan firmalar rekabet avantajlarını yitirecekler; rekabet avantajı elde eden firmalar ise, bu avantajı devam ettirebilmek için teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek mecburiyetinde olacaklardır (Uğurluoğlu, 2013: 165).

Teknolojik değişiklikler, firma için önemli fırsatlar sunabildiği gibi mevcudiyetini tehlikeye de sokabilir. Örnek olarak sıvı yağlarda plastik ambalajların kullanılmaya başlanması ile birlikte teneke kutu imalatçıları büyük bir krizle karşı karşıya kalmışlardır. Aynı hammaddelerin kullanılarak yeni ürünlerin üretilmesi ya da üretim süreçlerinde değişiklik yapılması ise, firma için önemli fırsatlar yaratabilir. Yeni teknolojilerin başarılı ticari uygulamaları pazar rekabetinin yapısını önemli ölçüde farklılaştırmıştır (Dinçer, 2004: 82-83). Bu anlamda yeni teknolojilerin üç önemli etkisinden bahsedilebilir. Bunlardan birincisi, ürün yaşam döngüsünün kısalmasıdır. İkincisi, pazardaki rekabetin artmasından dolayı firmaların daha iyi tanımlanmış pazarlara odaklanmalarınıdır. Üçüncüsü de, modern teknolojilerin geniş uygulamalarının pazarlama kanalları üzerinde geniş bir etkiye sahip olmasıdır. Böylece, elektronik

pazarlama, çevrimiçi pazarlama, elektronik dükkânlar gibi faaliyetler gelişme göstermiştir (Akgemci, 2007: 133).

Teknolojik gelişmeler, yeni ürün ve servislere öncülük etmekte, bu ürün ve servislerin üretimi ve son kullanıcılara ulaştırılması noktasında yeni yöntemler geliştirmektedir. Yenilikler, yeni sektörler yaratmakta ve mevcut sektörlerin sınırlarını değiştirmektedir. Teknolojik gelişmelere örnek olarak genetik mühendisliği, internet teknolojisi, CAD/CAM sistemleri, yapay ve alışılmamış materyaller verilebilir (Dess vd, 2008: 48). Ireland ve diğerlerine (2013: 42) göre teknolojik değişimler, toplumun pek çok kısmına etki eder. Bu etkiler, yeni ürünler, prosesler ve materyaller olarak gerçekleşir. Teknolojik çevre, yeni bilgileri yaratmayı etkileyen kurum ve aktiviteleri içerir. Bu bilgileri yeni çıktılar, ürünler, prosesler ve materyallere aktarır.

Değişimin hızla yaşandığı günümüzde, teknolojik çevreyi sürekli göz önünde bulundurmamak firmalar açısından önemlidir. İşletmeler varlık ve yetenekleri açısından fırsata dönüştüremedikleri teknolojik çevre faktörlerine stratejik işbirlikleri kurarak ulaşabilmektedirler. Ayrıca stratejik işbirlikleri ile yaratılan sinerji neticesinde AR-GE departmanları ve inovasyon politikalarıyla teknolojik çevreye etki edilebilmektedir.

1.1.2.4.6. Uluslararası Çevre ve Unsurları

Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncuları kapsayan çevredir (Ülgen ve Mirze, 2007: 89). Firmaların operasyon ve pazar araştırmalarını kendi ülke sınırları ötesine genişletme eğilimleri artmaktadır. Bu anlamda küreselleşme geniş potansiyel pazarlara ve hammadde, işgücü, kalifiye yöneticiler, teknik elemanlar gibi temel üretim faktörlerine ulaşma imkânı sağlar. Bu durum yine de birçok politik, sosyal ve ekonomik riskler taşır (Dess vd., 2008: 49).

Şirketler, özellikle 1960-70'li yıllardan itibaren dünya üzerinde ulusal sınırlarından çıkarak ihracat ve uluslar arası ticarete daha çok önem vermeye başlamışlardır. Günümüz küreselleşme sürecinde ortaya çıkan teknolojik bir yenilik, kısa zamanda uzaktaki bir ülkenin herhangi bir firmasının teknolojisini verimsiz hale getirmekte, benzer biçimde dünyanın farklı bölgelerinde yaşanan siyasi bir gelişme, yeni bir ekonomik birlik ya da askeri bir harekât, bir başka ülkenin ekonomisini ve firmalarını krize sokabilmektedir. Bunun yanında, gelişen ulaşım ve haberleşme teknolojileri ile dünya tek pazar haline dönüşmüş ve firmalar dünya üzerinde uluslararası rekabete açılmıştır. Bu yüzden, firmalar stratejilerini oluştururken,

uluslararası çevrede yaşanan değişimleri ve uluslararası çevre unsurlarını dikkate almak zorundadırlar (Uğurluoğlu, 2013: 166).

Pearce ve Robinson (2011: 92)'a göre, uluslararası çevre, iç pazarın analiz edilmesinde faydalanılan ekonomik, politik, yasal ve sosyal unsurların kullanılarak dış piyasaların değerlendirilmesidir. Uluslararası çevre, küresel çevrenin uluslararası boyutu şeklinde düşünülebilir. Unsurların önem derecesi farklılaşsa da, aynı varsayım seti her ülke için düşünülmektedir. Bu noktada, uluslararası piyasalardaki karşılıklı etkileşim de göz önünde bulundurulmalıdır. Örnek olarak, Ortadoğu'da yaşanan çatışmalar nedeniyle, karşılıklı hasım ülkelerdeki şirketlerin birbirleriyle işbirliğine yönelik iş stratejilerini hayata geçirmeleri kolay değildir. Ireland ve diğerlerine (2013: 43) göre ise uluslararası çevre, yeni küresel pazarlar, değişen mevcut pazarlar, önemli uluslararası politik etkinlikler ve küresel pazarların kritik kültürel ve kurumsal karakteristik özelliklerini içerir. Küresel anlamda yeni pazarlara girmek hem fırsatlar yaratabilir hem de yeni ekonomilerdeki yeni rakiplerle tehditler oluşturabilir. Bu sebeple, küreselleşmenin kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında firmalar gelecekle ilgili plan ve stratejilerini oluştururken uluslararası çevre faktörleri üzerinde önemle durmaları gerekmektedir.

1.1.3. İşletmeleri Stratejik İşbirliği Yapmaya Yönlendiren Nedenler

Stratejik işbirlikleri daha önceki dönemlerin iş modelleri ile karşılaştırıldığında, çağın gereksinimlerine ve değişim hızına uyum sağlayabilecek esnek ve ekonomik yapılar olarak görülmektedir. Serbest piyasa ekonomilerinin ön plana çıkması, teknolojik değişimlerin tüm dünyaya hızla yayılması, müşteri taleplerinde meydana gelen değişimler ve firmalar arası rekabet işbirliklerin önünü açan nedenler olmuştur. Bu nedenle işbirlikleri yeni ekonomik anlayışın bir parçası ve örgüt biçimlerinden biri olmuştur. Örneğin, Toyota, sektöründe bulunan parça tedarikçileri ile uzun vadeli stratejik işbirlikleri için bir ağ kurmuştur. Aynı şekilde General Electric birçok farklı alanda 100'den fazla işbirliğine giderken IBM 400'ten fazla işbirlikleri oluşturmuştur. Oracle firması ise 15.000'den fazla işbirliği içine girmiştir (Thompson ve Strickland, 2001: 173).

Örgütler yeni pazarlara girmek, yeni teknolojiler geliştirmek ya da yeni teknolojiler elde etmek, üretim maliyetlerini düşürmek, sinerji yaratmak, ticari engellerin üstesinden gelmek gibi nedenlerle işbirliğine gitmektedirler. Örgütlerin

stratejik işbirliği yapma nedenleri çok fazladır. Stratejik işbirliği oluşturmaya yönelik nedenlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir (Hitt vd., 2003: 280-282):

- Mevcut pazarlarda büyüme: Örgütler içinde buldukları pazarlarda tek başlarına büyüme imkânına sahip olamayabilirler. Bu durumda diğer örgütlerle işbirliğine giderek çözüm bulmaya çalışırlar. Gerekli teknolojiye veya teknolojiyi sağlayacak imkanlara sahip ya da imkanların birleştirilmesi yoluyla teknolojinin ortaya çıkabileceği işletmelerle işbirliğine giderek büyüebilmektedirler. Bu işbirliği sayesinde, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürünler üreterek, yerel ve küresel rakipler karşısında mevcut durumlarını muhafaza edebilmektedirler. Pazara yeni girebilecek olan potansiyel rakipler ile pazarda yer alan farklı firmaların tahmini hareketlerine karşı, farklı alanlarda firmalar arası işbirliklerine gidilerek firma içi verimliliğin artırılması için gayret sarf edilmektedir. İç verimliliğin artması ve maliyetlerin azalmasıyla firmaların rekabet avantajlarının devam ettirilmesi mümkün olmaktadır (Hitt vd., 1999 : 315).

- Yeni pazarlara girmek: Stratejik işbirlikleri işletmelerin yeni pazarlara hızlı ve daha düşük maliyetle girmelerine olanak sağlayan yapılardır. Firmalar yeni ürün pazarlarına ve uluslar arası pazarlara, bu konuda tecrübe sahibi işletmelerle işbirlikleri oluşturarak girmek isterler. Böylece yeni ürün ve pazarlarda risklerini azaltabilmektedirler. Özellikle giriş engellerinin mevcut olduğu pazarlara girmenin yollarından biri de bu pazarda faaliyet gösteren bir başka firma ile stratejik işbirliği oluşturmaktır. Buna örnek olarak AT&T, Philips ile işbirliği oluşturarak Avrupa'ya giriş yapmak istemiştir. Aynı şekilde Ericsson, Fransa'daki mevcut durumunu güçlendirmek için Fransız Marta ile stratejik işbirliği oluşturmuştur (Besler vd., 2012: 144).

- Rekabet avantajı elde etmek: Pazarların küreselleşmesi ile birlikte stratejik işbirliklerinin pazara girişini kolaylaştırması, risk, bilgi ve uzmanlığın firmalar arası aktarılmasına imkan vermesi noktasında ortak firmalar bakımından rekabet avantajı kazandırması mümkün olacaktır (Griffin ve Pustay, 2003: 348). Bu noktada uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalar, kendileri için en müsait işletmelerle işbirliği yapmalıdırlar. Ulaş (2003: 75)' a göre, stratejik işbirlikleri, şirketlerin pazar gücünü kazanmaları ve rekabet güçlerini arttırmalarında etkili bir yol olarak görülmektedir. İşletmelerin her işi kendi başlarına yapabilecek yeterli kaynaklara sahip olmamaları sebebiyle işbirliği bir rekabet stratejisi olarak dikkat çekmektedir.

- Sinerji yaratmak: İşletmelerin stratejik işbirliği oluşturmasının nedenlerinden biri de sinerji meydana getirmek ve böylece rekabet avantajı sağlamaktır. Sinerji, birden çok birimin ya da örgütün birlikte çalışarak, ayrı ayrı çalışırken elde edebileceklerinden daha büyük bir değer oluşturma becerilerini ifade eder (Goold ve Campbell, 2000: 95). Stratejik işbirlikleri oluşturmada temel sebep büyüme olmasına rağmen büyüme ile birlikte başka amaçlara da ulaşılmaktadır. İşbirliği ile elde edilen ekonomik güç, firmaların ekonomik değerlerinin tek tek toplamından daha fazladır. Böylece tek tek işletmelerin üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değer ortaya çıkmaktadır (Akay, 1997: 14).

- Teknolojiyi paylaşmak ve elde etmek: Yeni teknolojileri kazanmak ya da mevcut teknolojilerini daha ileriye taşıma amacıyla olan firmalar gelecekte başarılı olabilmek için kendilerine en uygun firmalarla işbirliği kurmalıdırlar (Hitt vd., 2005: 273). İşletmelerin stratejik işbirlikleri oluşturma nedenlerinden biri de firmalardan birinin, diğer tarafın sahip olduğu teknoloji, patent, ticari marka transferi gibi varlıklarını elde etmek istemesidir. Gelir düzeyi düşük olan gelişmekte olan ülkeler batı teknolojilerini ithal etmekte ve kendi alt yapılarını, temel sanayilerini oluşturmaya çalışmaktadırlar. Teknoloji geliştirmek maliyetli ve uzun zaman alacağından, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, teknolojiyi elde etmek için teknolojisini ileri düzeyde olan bir şirket ile işbirliği oluşturma stratejisi izlemektedirler (Ulaş, 2003: 65).

- Riskleri azaltmak: İşletmeler giderleri ve maliyetleri paylaşma yolu ile riskleri azaltabilirler. Yeni teknolojiler üretmenin ve satın almanın maliyeti çok yüksektir. Ar-ge faaliyetleri için tesisler kurmak, uzmanlar istihdam etmek, bilimsel ve ticari açıdan istenilen sonuçlara ulaşamama riskini üstlenmek pek çok firma için mümkün değildir. Bu yüzden, işletmeler, riski karşı tarafla paylaşarak azaltmayı amaçlamakta ve stratejik işbirlikleri kurarak riskleri en aza indirebilmektedirler (Besler vd., 2012: 144).

- Belirsizliği azaltmak: Küreselleşme eğiliminin artması ile birlikte küresel endüstrilerin birçoğunda belirsizlik ve karmaşıklık artmaktadır. Bu durum firmaların işbirliği oluşturmamaları durumunda başarı sağlayamamalarına sebep olmaktadır (Hitt vd., 2005: 272). Bu nedenle işletmeler aralarında işbölümü yaparak bir dayanışma içine girmektedirler. Özellikle uluslar arası alanda faaliyet gösteren firma yöneticileri, tüketici değişimlerine bağlı talep belirsizlikleri, politik istikrarsızlık ve ekonomik belirsizlik gibi faktörlerden etkilenmekte ve bazen hata yapabilmektedirler. Bundan dolayı işletmeler, yüksek seviyede çevresel belirsizlik ile karşılaştıkları zaman

belirsizlikleri en az seviyeye indirgeyebilmek için stratejik işbirliklerine yönelmektedirler (Besler vd., 2012: 144).

- Varlık ve yetenekleri geliştirmek veya yeni yetenekler elde etmek: Firmaların kıymetli, taklidi mümkün olmayan varlık ve kabiliyetlerini geliştirmeleri oldukça zordur. Bu anlamda işletmeler stratejik işbirlikler kurarak arzu edilen bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji gibi değerlere sahip olabilmektedirler. Bununla birlikte firmalar yetenek ve varlıklarını ortak kullanarak uzmanlık elde etmekte ve böylece yeni yetenekler kazanılmaktadır (Besler vd., 2012: 144).

Yukarıda ifade edilen nedenlerin haricinde Hitt ve arkadaşları (1999: 315-317) stratejik işbirliklerinin oluşturulmasıyla ilgili dört sebepten bahsetmektedirler. Bunların ilki, varlık ve yetenekleri birleştirerek güçlenmedir. Firmalar durağan ya da büyüme stratejilerini hayata geçirebilmek veya rakiplerine karşı üstünlüklerini muhafaza edebilmek için işbirliği yaparak mevcut varlık ve yeteneklerini birleştirme yoluna gitmektedirler. İkinci neden, Firma değerlerinin(hisse değerleri) artırılmasıdır. Birden daha fazla firma sermaye piyasasındaki hisse senetleri değerlerini artırmak için işbirliği yapabilmektedir. Üçüncüsü, sahip olunamayacak varlık ve yeteneklerin işbirliği ile elde edilmesidir. Özellikle bazı değerli, nadir ve taklit edilmesi mümkün olmayan temel yetenekleri elde edebilmek için işletmeler işbirliği kurma yoluna gitmektedirler. Dördüncüsü ise gider ve maliyetlerin paylaşılması yolu ile verimlilik sağlamaktır. Firmalar, atıl olan kapasitelerini doldurarak, gider ve ortalama maliyetleri azaltarak tasarruf sağlayıp verimliliği artırma yoluna gitmektedirler. Bir firmanın atıl kapasite sebebiyle boş duran bir tesisini diğer firmaların kullanımına sunması bu duruma örnek olarak verilebilir.

1.1.4. Stratejik İşbirliklerinin Avantajları

Firmaların, çok hızlı değişen günümüz çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için gerekli gücü sağlayan stratejik işbirlikleri: çevresel belirsizliklerin azalmasını sağlamakta (White ve Siu-Yun Lui, 2005: 914), değer zincirindeki üretim veya diğer maliyetleri azaltarak yeni teknolojilerin gelişmesine ve yayılmasına imkân sunmakta (Dess vd., 2005: 203), global imkanların artmasını sağlamakta, işlem giderlerini azaltarak örgütsel öğrenmede kolaylık sağlamakta (Hagedoorn ve Osborn, 2002: 518), bilgi ve uzmanlığın karşılıklı aktarılmasını ve taraflar arasında sinerjinin oluşturulması ile rekabet avantajı yaratılmasını sağlamaktadır (Griffin ve Pustay, 2003: 361).

Young ve diğerlerine (1989: 276-277) göre, stratejik işbirliklerinin sağlayacağı yararlardan biri uzmanlığa ihtiyaç duyulan sektörlerde taraflar arasında teknoloji ve bilgi aktarımına imkan sağlamasıdır. Ayrıca küresel rekabet şartlarında ortaklar açısından sermaye yatırımı, Ar-Ge giderleri, pazarlama giderleri gibi konularda avantaj sağlayıp, yüksek getiri ile kazanç sağlar. Taraflar arası bazı gider ve kaynak paylaşımı yapılarak risk en aza indirilebilir. Ortaklara uluslar arası yeni pazar ve dağıtım kanallarına dahil olmayı kolaylaştırabilir.

Stratejik işbirliklerinin gayesi, ilişkileri dışında yer alan firmalarla daha etkili rekabet ederek uzun vadeli ittifaklar kurmak ve devam ettirmektir (Lin, 2006: 1). Böylece firmalar stratejik işbirlikleri oluşturarak pazarlara giriş kolaylığı ve mevcut pazar paylarını arttırma avantajına sahip olabilirler. Özellikle yüksek çevresel belirsizlik ve hızla değişen teknolojik değişimlere ayak uydurma noktasında avantaj kazanan stratejik işbirlikleri, firmaların, girişimin toplam riskini diğer ortakla paylaşırken kendi temel yeteneklerine odaklanmalarına imkân sunmaktadır (Paik, 2005: 489). Bu noktada stratejik işbirliğinde yer alan tüm firmalar beraber iş yapmanın avantajlarından yararlanmaktadır.

Stratejik işbirlikleri, firmaların diğer firmalardaki üretim bilgilerini ve yeni yetenekleri öğrenmeleri için kullandıkları bir vasıtaadır. Stratejik işbirliklerinde iyi bilinen ve büyük bir ortağın bulunması bu birlikte yer alan ve iyi bilinmeyen, tanınmayan işletmeye sosyal statü sağlayabilmektedir (Stuart, 2000: 793). Stratejik işbirlikleri ile tek firmanın bir başına sahip olması mümkün olmayan kaynak ve yetenekler toplanmaktadır. Bu durum küresel pazarlara girişte kolaylık sağlamakta, yeni ürün ya da süreç geliştirirken ortaya çıkan sabit giderlerin ve risklerin taraflarca paylaşılmasına imkan sunmakta ve firmaların içinde yer aldıkları sektörde teknolojilerini geliştirmelerine fırsat vermektedir (Hill, 2006: 406-407). Bununla birlikte stratejik işbirliklerinde yer alan firmalar ender sağlanabilecek bilgi ve yetenekleri elde etme avantajlarına da sahip olmaktadır (Taylor, 2005: 471).

Holtbrügge (2004: 256)' a göre, firmaların stratejik işbirlikleri içinde yer alarak sahip olabileceği başka avantajlar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki ölçek avantajıdır. Stratejik işbirlikleri taraf firmaların ölçek ekonomisi avantajından faydalanmalarını sağlamaktadır. İşbirliği oluşturmayla elde edilen bu avantaj, çoğunlukla standartlaşma ve bütünleşme noktalarında imkânların yüksek olduğu uluslararası ekonomilerde daha fazla etkilidir. Diğer bir avantaj ise kaynak avantajıdır. Genellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülke firmaları için daha çok ön plana çıkmaktadır. Bu işbirliğinde,

gelişmiş ülkeden gelen taraf, yönetim know how'ı, finansal kaynaklar ve teknolojik yetenekleri sunarken, diğer ortak ulusal müşteri, tedarikçi ve hükümet düzenlemeleri noktalarında katkı sağlamaktadır. Firmaların işbirlikleri kurarak sağlayabildikleri bir başka avantaj ise öğrenme avantajıdır. Stratejik işbirlikleri firmaların yeni yetenek ve bilgileri öğrenmelerini sağlamaktadır. Özellikle de bilginin ortaya çıkması ve uygulanmasıyla ilgili yeteneklerin ana unsur olduğu yoğun teknolojik sektörlerde öğrenme avantajının sağlanması firmalar için oldukça değerlidir.

Inkpen (2002: 268), stratejik işbirliklerinde örgütsel öğrenme ve tarafların karşılıklı bilgileri birbirlerine aktarma imkânlarının mümkün olduğunu ifade etmektedir. Kurulan işbirlikte firmaların karşılıklı öğrenme yöntemlerinden bazıları sorumlulukların dağıtımı, birbirlerine bağımlı olma, problemleri birlikte çözme ve çıktılarının gözlenmesidir. Firmaların öğrenmesi noktasında stratejik işbirlikleri önemli bir fırsattır.

Öğrenme kabiliyetinin firmalara uzun vadede yarar sağladığına dair bilgiler yazında görülmektedir. Bu anlamda, örgütsel öğrenme stratejik bir faktör olarak algılanmakta ve organizasyonel bilgi yönetiminin, devam ettirilebilir rekabet avantajı noktasında önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu noktada kurulan stratejik işbirlikleri, firmaların yeteneklerinin farklılaşmasını, amaçlarının tekrardan oluşturulmasını ve öğrenme kabiliyetlerinin artırılmasını sağlamaktadır. İttifakın kurulduğu zamanki iç ve dış çevre farklılıkları da öğrenmenin katkısıyla en aza indirmektedir (Iyer, 2002; Akt: İplik, 2008: 136).

Zeng ve Hennart (2002: 192)' e göre stratejik işbirliklerinin kurulmasının en önemli hedefi karşılıklı öğrenmedir. Bunun için firma yöneticileri en fazla işbirliğini ne şekilde yönetecekleri ve kendilerine has kabiliyetlerine bağlı bilgi ile işbirliğinin etkinliğini ne şekilde arttırabilecekleri konularına yönelmektedirler. Bu anlamda taraf firmalar karşılıklı anlaşma ve işbirliğinin etkinliğini daha fazla arttırmak amacıyla devamlı birbirlerine bilgi aktarmaktadırlar.

Sayılr (2000: 143)' e göre stratejik işbirliklerinde yabancı ortağın sunduğu imalat süreçleri ve teknolojileri, yeni bilgi ve becerilerin elde edilmesinde ve firmanın başarılı olmasında etkilidir. Firmanın başarısı için imalat süreçlerinin kurulması ve ürün teknolojisinin sağlanması yanında imalat süreçlerinde yer alacak personelin eğitilmesi de gerekmektedir. Yabancı ortağın sağladığı eğitim ve sosyalleşme, örgütsel süreçler, yönetsel kaynaklar da ortak girişimde bilgi ve beceri elde etmede, teknik faydanın yanında, etkili olan faktörlerdir. Ortak girişimin sahip olduğu bilgi ve becerinin yerel ortağa yansıdığı ve bu yansımada yerel firma sahipleri ve yöneticilerin düşüncelerinin,

yönetici rotasyonunun, taraflar arasındaki samimi ilişkilerin, açıklığın ve yabancı ortağın tutumunun önemli ve etkili olabileceği gözlemlenmiştir. Ortak girişim yoluyla elde edilen bilgilerden taraflar karşılıklı faydalanma ya da bu verileri öğrenme imkânı bulunmaktadır. Buna örnek olarak, ulusal taraf firma yeni bir imalat teknolojisi, yönetim ve organizasyon yöntemi, farklı bakış açıları vb. ile tanışarak öğrenme imkânına sahip olacaktır. Diğer işletme ise, örnek olarak, hukuki işleyişle, yeni tüketici kültürü ile yeni yaşam tarzları vb. ile tanışacak ve yeni bilgilere sahip olma imkânına kavuşacaktır (Sayılır, 2002: 163).

Inkpen (2002: 281-284) kurulan işbirliklerde önemli yararlar sağlayan öğrenmenin bazen de olumlu olmayan sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir. Firmaların karşılıklı bilgi paylaşımları bazen kendilerine yeni rakipler yaratmakta ve bu durum işbirliği kurmaya engel bir faktör olarak algılanmaktadır. Taraflardan birinin öğrenme ile diğer tarafın bilgilerini alması durumunda kendisine rakip olma durumu söz konusu olabilmektedir. Bunun içindir ki, önemli bazı bilgilerin işbirliği kurulan tarafla paylaşılması gereklidir.

İşbirliği oluşturan taraf firmalar, işbirliği kurulan alan dışında da bilgiler elde edebilmektedirler. Bu bilgiye işbirliği bilgisi denir. İşbirliği bilgisi daha çok taraf firmaların kabiliyetlerine göre elde edilmektedir. Tarafların bu bilgileri özümseyerek yeni pazar ve ürünlere aktarması mümkün olabilmektedir. Söz konusu olan bu bilgi, firmanın işbirliği kurmadan ulaşamayacağı bilgidir. Firma ortağının bilgisine danışılması ve diğer tarafla yakın ilişki içinde çalışılması yoluyla stratejik işbirliklerinde öğrenme gerçekleşir (Inkpen, 2002: 269).

1.1.5. Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları

Sağlanan avantajlarla birlikte stratejik işbirliklerde bulunan firmaların farklı kültür ve farklı iş yapma metotları vardır. Bu noktada, ortakların farklılıkların fazla olması, işbirliğinde iyi bağların kurulmasını önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu sebeple farklılıklar noktasında tarafların ne zaman ve nasıl anlaşacaklarını tespit edebilmeleri ortaklar için iyi sonuçlar yaratacaktır (Thompson, 1993: 3). Stratejik işbirlikleri kurulurken ortaya çıkabilecek avantajlar yanında dezavantajların da düşünülmesi gereklidir.

Young ve diğerlerine (1989: 276-277) göre stratejik işbirliği kurarken ortaya çıkabilecek sakıncalardan biri faydada dengesizliktir. Kazanılan fayda ve risklerin dengeli dağıtılmaması taraflarda çatışmaya ve motivasyonda azalmaya sebep

olmaktadır. Bunun yanında kurulan işbirlikte tarafların sorumluluklarında ve girdilerde eşit olamama durumu da ittifaklarda sorunlar yaratabilmektedir. Taraflar arasında uzun vadeli görüşmeler yapılmasına karşın herhangi bir anlaşmanın sağlanamaması ihtimali de işbirlikleri için dezavantaj olabilir. Taraflar arasında girdi sağlama, faydaların paylaşımı ve diğer kritik konularda anlaşmaların sağlanamaması işbirliklerde sıkıntıların yaşanmasına neden olmaktadır. Kültür ve dil farklılıkları nedeniyle tarafların birbirlerini doğru şekilde anlamamaları ile sektörde yaşanan rekabet ve hükümet tepkileri işbirliklerinde görülebilecek olan sorunlardandır. Stratejik işbirliği kuran firmalar, birbirlerinin günlük faaliyetleri, ürün ve hizmet çıktıları, maliyet vb. uygulamaları konularda tam denetim sağlayamadıkları için de sorunlar çıkabilecektir. Bunun yanında, idarecilerin görev ve sorumluluklarında yaşanabilecek belirsizlikler de etkin denetimin yapılamamasına sebebiyet verebilmektedir (Wild vd., 2004: 387).

Stratejik işbirliklerinde zaman, para ve işgücü noktalarında yüksek bağlılığın önemli olması, çatışma ihtimali doğurması, işbirliği yapılacak en iyi firmanın tespitinin kolay olmaması, firmanın önemli stratejik değerlerinin zamanla farklılaşması, işbirliğin kurulduğu ülkedeki yüksek politik risk gibi konular taraflar açısından bazı sorunlar yaratabilmektedir. Bunlarla birlikte, işbirliği bağları koptuğunda pazar bilgisi ve birlikte geliştirilen ürünlerin maliyet ve sahipliği gibi değişik noktalarda işbirlik içersinde yer alan işletmeler açısından bazı dezavantajları ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak belirsizliğin çoğalması, özerkliğin azalması, bilgi asimetrisinin oluşması (Mohr ve Spekman, 1994: 135), işbirliği görüşmelerinin ve uygulama kademelerinin zamana ihtiyaç duyması, esnekliğin azalması, bazı şirket kabiliyetlerinin azalması ve bazı bilgilerin diğer tarafça öğrenilmesi (Xie ve Johnston, 2004: 213) gibi sebepler işbirlikleri kurulurken büyük sıkıntılar yaratabilmektedir.

Griffin ve Pustay (2003: 359)'a göre, firmaların stratejik işbirlikler içinde yer alarak sahip olabileceği başka dezavantajlar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki ortaklar arası uyumsuzluktur. Ortaklar arasındaki uyumsuzluk, stratejik işbirliklerde çatışmaya ve işbirliğin performansının azalmasına sebep olabilecek önemli bir faktördür. Stratejik işbirliklerinde yaşanan bir diğer olumsuz durum, bilgiye ulaşmanın sınırlı olmasıdır. İşbirliğin etkili şekilde devam edebilmesi tarafların bilgileri birbirlerine aktarmalarına bağlıdır. Bununla birlikte pek çok firma belirli bilgileri karşı tarafa aktaracağını öncesinden ihtimal verememektedir. Bundan dolayı işbirliklerin başlamasıyla birlikte rekabet durumlarını tehlikeye atmama noktasında bazı bilgileri diğer tarafa aktarmamayı istemektedirler. Stratejik işbirliği kurulurken iyi bir ortak tespit edilse de

bu işbirliğinin firmaya sağlayacağı getiri karşılığı firmanın ortaklığa sunacağı değerler yanlış belirlenip firmanın zararı getirisinden daha fazla çıkabilir (Ergyun, 2013: 90).

Pena ve Arroyabe (2002: 39)'e göre, stratejik işbirliğine yönelen iki ya da daha çok firmanın faaliyetlerinin karşılıklı uyumlu hale getirilmemesi firmalar arası çatışmalara sebebiyet verebilecek ve bu durum ortakların kurumsal performanslarının azalmasına neden olabilecektir. Stratejik işbirliklerde yaşanan sorunlardan biri de kazanımların taraflarca paylaşılması konusudur. Riski ve maliyeti paylaşan taraflar ayrıca kazanımları da paylaşmaktadırlar. Kazanç paylaşımı noktasında yaşanan diğer önemli sıkıntı ise, işbirlikte anlaşmazlık olması noktasında finansal kaynakların ortaklarca ne şekilde paylaşılacağı konusundadır. Bu soruna çözüm bulabilmek için tarafların, işbirliği oluşturdukları girişimin karşılığında elde edilecek kazanç oranları ve bunların ne şekilde hesaplanacağı gibi noktalarda başlangıç evresinde anlaşma yapmalıdırlar. Stratejik işbirliklerinin kurulmasında yaşanan dezavantajlardan birisi de, firmaların özerkliklerini kaybetmeleridir. Bu tarz organizasyonlarda risk ve kârın paylaşılmasıyla birlikte, tarafların karşılıklı faaliyetlerini sınırlama noktasında davranış sergiledikleri görülmektedir. Bu durum firmalar için bazı sınırlamaların oluşmasına sebep olmaktadır (Griffin ve Pustay, 2003: 360).

Rugman ve Brewer (2001: 403)'e göre, stratejik işbirlikleri kurulurken tarafların karşılıklı güvenirlilikleri ve kurulacak işbirliğinde ortakların kaynak ve varlıklarını paylaşma hevesleri belirli değildir. Yani, stratejik işbirliği oluşturan ortaklar bağımsızlıklarını muhafaza etme düşüncesiyle karşılıklı beklentileri yerine getiremeyebilirler. Stratejik işbirliğini olumsuz yönde etkileyebilecek bir başka faktör ise, çevredeki şartların zaman içinde farklılaşmasıdır. Bazı durumlarda ekonomik şartlardaki değişim işbirliği koşullarını olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte zamanla meydana gelen teknolojik gelişmeler, işbirliği anlaşmasının modasının geçmesine neden olabilmektedir. Çevredeki şartların zamanla değişmesi ve ortaya çıkan teknolojik gelişmeler stratejik işbirliklerinin devamlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Griffin ve Pustay, 2003: 361).

Oum vd. (2004: 845) stratejik işbirlikleri kurulurken birtakım maliyetler de içerdiğini ifade etmektedirler. Firmalar bazı durumlarda stratejik işbirlikler sebebiyle yeterli olmayan ekonomik büyüme içine girebilir ve pazarda başarılı olamayabilir. Bu tip giderlerin yanında firmalar stratejik bir işbirliği yapmaya karar verdiğinde koordinasyon giderleri de meydana gelebilecektir. Koordinasyon giderlerine örnek olarak, ortaklar arası iletişimi sağlama, ortaklığı tamamlama prosedürleri, taraflarca

kararlaştırılan görevlerde organizasyonel karmaşıklıklar verilebilir.

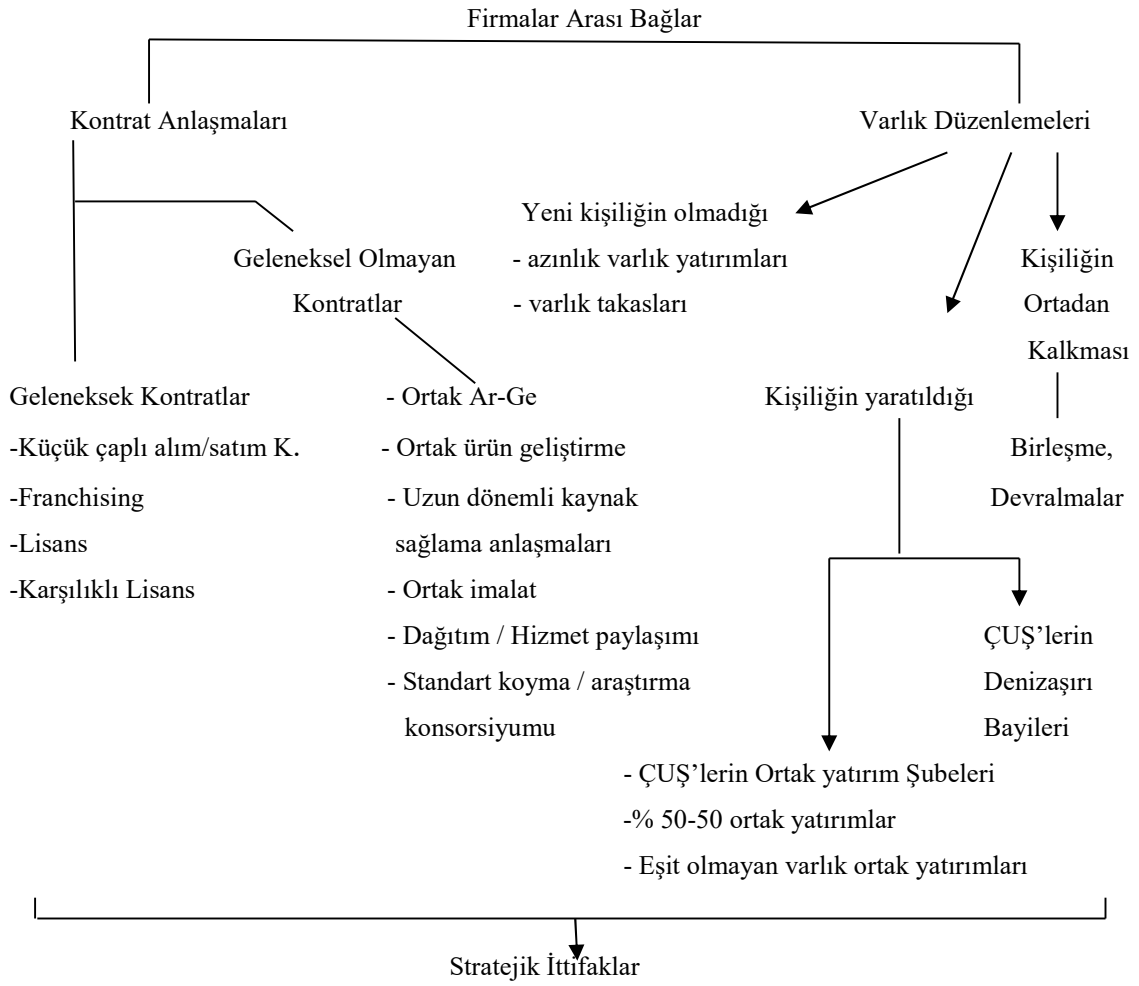
1.1.4. Stratejik İşbirliklerin Türleri

Yazında stratejik işbirlikleri üzerine ortak bir tanımın yapılamaması, stratejik işbirliklerinin içerik ve türlerinde yazarlar tarafından değişik değerlendirmeler yapılmasına sebebiyet vermiştir. Bu çalışmada farklı yazarlar tarafından tanımlanan farklı işbirlik türleri üzerinde durulacaktır.

Dussauge ve Garrette (1999: 47-69) stratejik işbirliklerini öncelikle rakipler arasında meydana gelme durumuna göre rakipler arasındaki stratejik işbirlikleri ve rakip olmayanlar arasındaki stratejik işbirlikleri şeklinde iki farklı gruba ayırıp bunları da kendi aralarında farklı bölümlere ayırmışlardır. Rakipler arası stratejik işbirlikleri, tamamlayıcı işbirlikleri, arz paylaşımı işbirlikleri ve yarı yoğunlaşma işbirlikleri olmak üzere üçe ayrılırken rakip olmayanlar arasındaki stratejik işbirlikleri, uluslar arası genişleme, dikey genişleme ve çeşitlendirme olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Tamamlayıcı işbirlikleri, tarafların değişik tiplerde kaynak ve uzmanlıklarla işbirliğine katkı oluşturdukları, arz paylaşımı işbirlikleri ise ortakların birbirlerine benzer katkılar verdikleri işbirlikleridir. Arz paylaşımı işbirlikleri, şirketlerin kendilerine has imalatlarının özgün ya da benzer olma durumlarına göre sınıflandırılmaktadır. Son olarak yarı yoğunlaşma işbirlikleri, arz paylaşımı işbirliklerine benzer şekilde tarafların benzer katkılar elde ettiği ama tarafların kendi mamullerinin de benzer olduğu işbirlikleridir.

Uluslararası genişleme, farklı ülkelerden gelen firmaların hedef ülkede benzer ürünleri üreten firmalarla kurdukları stratejik işbirlikleridir. Burada amaç uluslararası alanda genişlemek ve birbirlerinin ürünlerini pazarlamaktır. Dikey genişleme ile müşteriileri sağlama almak amacıyla yukarı ya da aşağı yönlü dikey ortaklıklar oluşturulabilir. Çeşitlendirme ile tamamen farklı endüstri kollarında yer alan şirketlerin faaliyetlerini çeşitlendirmek amacıyla tamamlayıcı alanlardaki uzmanlıklarından yararlanarak oluşturdukları işbirlikleridir (Uzun, 2007: 20-21).

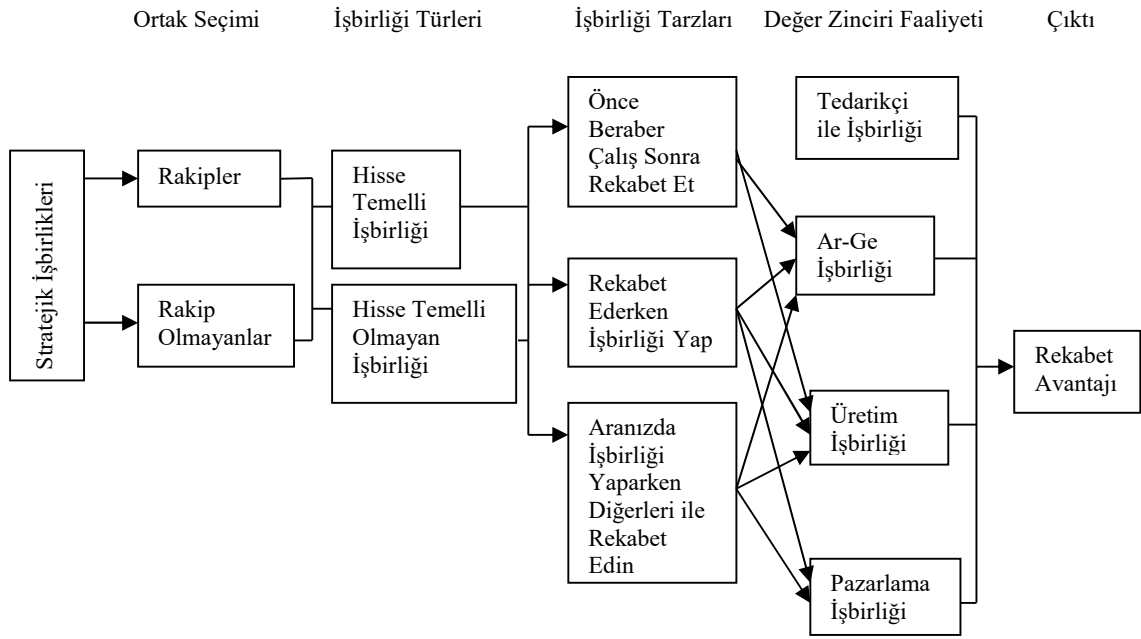
Yoshino ve Rangan' a göre stratejik işbirlikleri kısa vadeli bir anlaşmadan ortak yatırımlara kadar değişik yapılar olabilmektedir. Stratejik işbirlikleri, ortak araştırma geliştirme ya da ürün geliştirme gibi geleneksel olmayan sözleşmeler, azınlık varlık yatırımları ve varlık takasları gibi yeni bir tüzel kişiliğin oluşturulmadığı girişimler ve yeni bir kişiliğin meydana getirildiği, çokuluslu şirketlerin ortak yatırım şubeleri şeklinde ifade edilmektedir (Yoshino ve Rangan, 2000: 5-9).



Şekil 1.4: Firmalar Arası Bağlar

Kaynak: Yoshino ve Rangan, 2000: 9.

Culpan'a göre stratejik işbirliklerinin kurulmasındaki ana neden firmaların rekabet avantajı elde etme düşüncesidir. Firmaların elde etmeyi hedefledikleri rekabet avantajı, tamamlayıcı varlıkların artı değer yaratmak için bir araya getirilmesi ile mümkündür. Bundan dolayı, hangi firmayla, hangi faaliyet alanında, ne tip bir işbirliği kurulması gerektiğine karar verilmelidir (Ergyun, 2013: 92). Culpan bu noktada başarılı bir stratejik işbirliği kurulabilmesi için dikkat edilmesi gereken unsurları aşağıda sunulan model ile ifade etmiştir.



Şekil 1.5: Culpan'ın Stratejik İşbirliği Modeli

Kaynak: Culpan, 2002: 67.

Culpan (2002: 66-68) oluşturduğu stratejik işbirliği modelini beş aşamada incelemektedir. Bu aşamalardan ilki ortak seçimidir. Stratejik işbirliklerinde, işbirliğinin tarafları yani ortaklar, birbirine rakip firmalar olabileceği gibi, rakip olmayan firmalar da olabilmektedir. İkinci aşamada işbirlikleri hisse temelli yapılmaktadır. Bu tür işbirliklerinde taraflar birbirlerine hisse devretmektedirler. Hisse temelli olmayan işbirliklerinde ise anlaşmalar çoğunlukla yazılı olmaktadır. Üçüncü aşama ise rekabet ve işbirliği tarzı ile ilgilidir. Hisse temelli ya da hisse temelli olmayan işbirlikleri önce beraber çalışıp sonra rekabet etme yoluna gidebilmekte, rekabet ederken işbirliği yapabilmekte ya da aralarında işbirliği yaparken diğerleri ile rekabet edebilmektedirler. Modelde daha çok stratejik işbirliklerinin değer zinciri faaliyetleri üzerinde önemle durduğu düşünülmektedir. Tedarikçilerle kurulan işbirlikleri ile temel girdilere olan bağımlılık yok edilmeye çalışılmaktadır. Ar-ge konusunda kurulan işbirlikleri ile pazarda kalite liderliği yakalanmaya çalışılmaktadır. Üretim teknolojileri noktasında kurulan işbirlikleri ile üretim maliyetlerinin azaltılması hedeflenmektedir. Pazarlama konusunda kurulan işbirlikleri ile çoğunlukla pazara girebilmek için ortağın mevcut dağıtım kanalından yararlanmak amaçlanmaktadır. Sonuç olarak, taraf firmalar kendi aralarında işbirlikleri kurarak sektörde yer alan diğer firmalara karşı rekabet avantajı

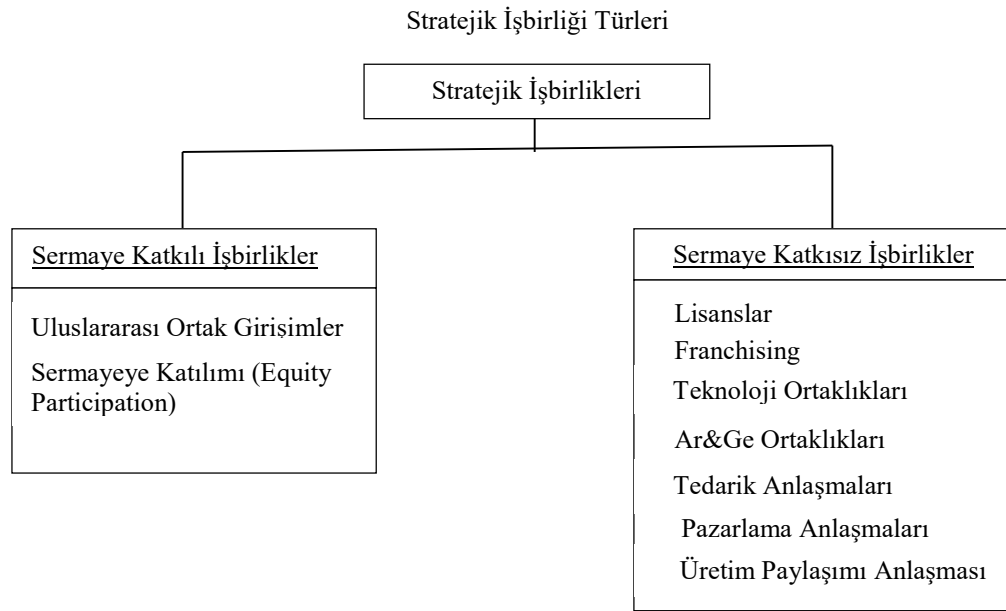
kazanmakta ve böylece kurumsal performanslarını artırmaktadırlar (Ergyun, 2013: 93-94).

Culpan (2002: 67), stratejik işbirliklerini sermaye katkılı olup olmamalarına göre ikiye ayırmaktadır. Sermaye katkılı işbirliklerde ortakların yatırımlarında sermaye koymaları zorunludur. Sermaye işbirlikleri kendi içlerinde ortak girişimler ve sermaye katılımı (Hisse Alımı) olmak üzere ikiye ayrılır. Ortak girişimler, iki ya da daha fazla şirketin stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla sermaye ve diğer varlıklarını bir araya getirerek bağımsız bir üçüncü şirket kurmaları ile oluşurken (Li vd., 2001: 115) sermaye katılım işbirlikleri iki ya da daha fazla firmanın yasal şekilde yeni bir şirket oluşturmaksızın hisse senedi değişimi yapması ile yaratılan bir işbirliği çeşididir (Das ve Teng, 2001: 19-20). Culpan, hem ortak girişimleri hem de şirket devralmalarını stratejik işbirliklerine dâhil etmektedir. Sermaye katılımında yatırım yapan firma, hedef firmada üstünlük sağlayacak şekilde hisse senedi satın alır. Bazı durumlarda da her iki ortak birbirlerinin hisselerini satın alarak çapraz kontrol sağlarlar. Bu işbirliklerinin kurulmasının nedeni pazarı genişletmek ve tarafların yaratacağı potansiyel sinerjiden faydalanmaktır.

Sermaye katkısız işbirlikler ise hisse değişimi veya paylaşımı olmayan ve yeni bir firmanın oluşmadığı işbirlikleridir. Bu işbirliğinde firmalar, ortak amaçlarını elde edebilmek amacıyla kendi örgüt sınırları içinde beraber çalışırlar (Narula ve Hagedoorn, 1999: 289). Sermaye katkısız işbirlikleri, hisse senedi paylaşımı yapmadan bir şirketin mallarını ya da hizmetlerini tedarik etmek, imal etmek ya da dağıtmak amacıyla karşılıklı anlaşma ve sözleşme yapılması sonucu meydana gelen işbirlikleridir (Hitt, vd., 2001: 363-364). Bu yüzden sermayesiz işbirlikleri, kontrat bazlı uluslararası girişimler olarak da adlandırılmaktadır. Kontrat bazlı uluslararası girişimler, kuruluş ve yönetilme açısından piyasadaki geleneksel kontratlardan farklıdır. Anlaşmanın stratejik işbirliği olabilmesi için firmanın imalatına etki edebilecek uzun vadeli bir anlaşma olması ve firmanın kalıcı rekabet avantajı sağlayabilmesi gerekmektedir (Culpan, 2002: 87). Bu yüzden Culpan, uzun vadeli bir arz zinciri anlaşmasını sermayesiz stratejik işbirliği olarak görürken geçici bir tedarik anlaşmasını stratejik işbirliği olarak görmemektedir.

Culpan'a göre sermayesiz işbirlikleri oluşturma nedenleri, üretimde etkinliği artırmak, risk ve maliyetleri azaltmak, yeni piyasalara ve varlıklara ulaşmak, bir tedarik kaynağını güvence altına almak, yeni bir ürün veya teknoloji geliştirmek, know-how transfer etmektir. Bunlarla birlikte, endüstri ve pazardaki rekabetçi dinamikler, aşırı rekabet, teknolojik gelişmeler ve firma stratejilerine etki eden yenilikler elde etmek

şeklinde sıralamaktadır (Uzun, 2007: 16). Sermayesiz işbirlikleri, değişik şekillerde olabilmektedir. Culpan (2002: 37, 87, 91), bu tür işbirliklerini iki grupta sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki küreselleşmenin ve teknolojik ilerlemelerin katkısıyla kurulan işbirlikleridir. Lisans ve franchising anlaşmaları bu gruba girmektedir. Diğer grupta ise ortak çalışmalardan (cooperation) söz edilmektedir. Bunlar, teknoloji ortaklığı, ortak üretim, ortak pazarlama, tedarik zinciri ortaklığı, teşeronluk gibi anlaşmalardır. Bunlara ilave olarak uzun vadeli tedarik anlaşmaları, üretim paylaşımı (production sharing), ar-ge ortaklığı ya da yönetim anlaşmaları da sermayesiz işbirlikleri içerisinde bulunmaktadır.



Şekil 1.6: Culpan'ın Stratejik İşbirliği Türleri

Kaynak: Culpan, 2002: 68.

Bu tez çalışmasında Culpan'ın stratejik işbirlikleri modelinde belirtilen işbirliği türleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

1.1.4.1.Ortak Girişimler

Ortak girişimin oluşturulma biçimi veya faaliyeti ile ilgili olarak uluslararası yazında ve ülke uygulamalarında bir standart olmadığından dolayı, ortak girişimin tam bir tanımını yapmak kolay değildir. Araştırma geliştirme faaliyetlerinin yoğun olduğu büyük miktarda sermaye ve teknoloji gerektiren, risk taşıyan projelerde, enerji, yol, su, telekomünikasyon gibi altyapı yatırımlarında, inşaat, çimento, elektronik, taşıt araçları, demir-çelik, kimyasal ürünler, tekstil imalatı gibi farklı endüstri kollarında ve benzeri türlerde oluşturulabilen bir ortaklık sayıldığından, yazarlar tarafından çok farklı

tanımları yapılmıştır. Ulaş (2003: 57-58)'a göre ortak girişim, iki veya daha fazla sayıda işletmenin stratejik ve ticari amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklarını bir araya getirerek kurdukları, ayrı bir yasal kişiliği olan yeni bir şirkettir.

Culpan (2002: 73)' a göre ortak girişimler, farklı ülkelerden gelen iki ya da daha fazla şirketin varlık ve kaynaklarını yeni kurulan bağımsız şirkete tahsis etmeleri ile kurdukları stratejik işbirliklerindedir. Firmaların belli bir sektörde, belirli bir işi ya da projeyi birlikte gerçekleştirebilmek amacıyla kaynaklarını birleştirdikleri işbirliği şeklindedir. Ayrıca, birleşmelerden farklı olarak, ortak girişimlerde işbirliğini oluşturan ortak firmaların, kendi mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları devam etmektedir. Ortak girişimin gerçekleşme nedeni, ortak firmaların tek başlarına başaramayacakları belirli proje veya işlerin ortaklaşa yapılmasını gerçekleştirmektir. Bu sebeple proje veya iş sona erdiğinde, ortak girişimin kurulma sebebi de ortadan kalktığından, işbirliği devam etmemektedir. Bununla birlikte, bazen elde edilen sonuçtan hoşnut kalan ortaklar ortak girişimin devam etmesini isteyebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 328).

Preble vd., (2000: 329)'e göre, ortak girişimler, belirli bir hedefe ulaşabilmek için, en az iki organizasyonun katılımıyla yeni bir örgüt meydana getirdikleri işbirliği türüdür. Bu işbirliği türünde firmalar herhangi bir firmanın tek başına elde edemeyeceği bir başarıyı elde etmek için bir araya gelmektedirler. Ortak girişim, genellikle rekabet tehdidiyle karşı karşıya kalan girişimciler tarafından kullanılmaktadır. Burada amaç, test edilmemiş bir pazarda, keşfedici faaliyetlere katılmak veya dışsal kaynaklara ulaşmaya yardımcı olanakları araştırmaktır. Ortak girişim aynı zamanda başarılı bir entegrasyondur. Ortak girişim stratejisinin başlatılmasında ortaklar arasında başlangıçta ilişkiler zayıf olmakla birlikte girişim ve yatırım geliştikçe bu ilişkiler artma eğilimi göstermektedir. Bazı durumlarda bu stratejinin sonuçlarına göre iki şirket birleşebilmektedir (Hodgetts, 1999: 719).

Ortak girişim faaliyeti ile bir ülkeye yatırım yapmanın bazı avantajları vardır. Bunlar; yerel ortağın kendi ülkesine ait adet, kurum ve uygulamalar hakkındaki bilgilerinden yararlanma, yerel ortağın tecrübesi ve sahip olduğu unvan yardımıyla yerel sermaye piyasalarına girme kolaylığı, yerel ortağın sahip olduğu teknolojinin o ülke şartlarında daha geçerli olması, yerel mülkiyetin zihinlerde oluşturduğu “yabancı olmama” fikri sonucu satışların geliştirilmesi olabilir. Ayrıca, ortak girişimlerin, siyasi sebeplerle ev sahibi ülkenin millileştirme olasılığını azaltıcı özelliği olması, ev sahibi ülkenin yerel firmalarla ortaklığı özendirici tedbirler almaları, tek başına mülkiyeti ise sınırlandırmaları sonucu uluslararası firmaların örgütlenmesinde ortaklıklar kurmalarına

sebepe olabilmektedir (Seyitoğlu, 2003: 457).

Farklı bir ülkede ortak yatırım yani joint venture faaliyeti olan bir firma çok uluslu olma yolunda önemli bir adım atmış olmaktadır. Bu avantajlarının yanında, çokuluslu şirketler açısından bakıldığında ortak girişimlerin, teknoloji transferi nedeniyle kontrolü kaybetme gibi bir dezavantajı da olduğu görülebilmektedir. Bu tür anlaşmalar, çokuluslu şirketlere direkt yabancı yatırımla sahip oldukları firmalar kadar kontrol imkânı vermemektedir. Bir başka dezavantaj da: elde edilen karların paylaşımında doğmaktadır. Çokuluslu şirket çoğu zaman direkt yatırımla elde edileceğinden daha az bir kârla yetinmek durumunda kalabilir (Mutlu, 2005: 110, 119).

Yukarıda tanımları verilmiş olan ortak girişimlerin sahip oldukları bazı özellikler şöyle sıralanabilir:

- Belirsiz piyasalara girip tek başına elde edebileceği rekabet avantajından daha çoğunu isteyen firmaların varlıklarını birleştirmek suretiyle kurdukları en uygun işbirliği türüdür (Hitt vd., 2005: 271).

- Ortak girişimi meydana getiren tarafların bağımsız firmada özsermaye ya da sahiplik konumları sözkonusudur (Cullen ve Parboteeah, 2005: 301).

- Ortak girişimler, birbirlerini tamamlayıcı varlıklara sahip firmalar tarafından oluşturularak, işbirliğin yarattığı sinerjiden faydalanarak büyümeyi amaçlayan organizasyonlardır. (Dinçer, 2004: 219).

- Taraflarca bölüşülen riskin yanında yeni imkanlar yaratan ortak girişimlerde kontrolü sağlayabilmek bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Pearce ve Robinson, 2005: 218).

- İşbirliği yapan firmalar, yeni kurulan girişimde hissedar olarak belirli bir sermaye payına sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004: 329).

1.1.4.2.Sermaye Katılımı

İki veya daha çok firmanın bazı varlık ve kabiliyetlerini bir araya getirerek farklı oranlarda hisse senedi elde ettikleri işbirliği türüdür. Bir ve ya daha çok tarafın yasal olarak yeni bir firma kurmaksızın hisse senedi değişimi yaparak kurdukları işbirlikleridir (Semerciöz ve Çakınberk, 2003: 28).

Sermaye katılım işbirlikleri ortaklardan birinin diğerinin hisselerinin bir kısmını devralmasıyla meydana gelmektedir. Bazen de her iki firma karşı tarafın hisselerini satın alarak karşılıklı kontrol sağlarlar. Sermaye katılımında yatırım yapan firma, hedef

firmanın strateji ve operasyonlarında etkili olacak oranda hisse senedi satın alır. Bu işbirliklerinin kurulmasının nedeni pazarı genişletmek ve tarafların yaratacağı potansiyel sinerjiden faydalanmaktır. Bunun yanında, devralınan firmanın mali kaynak ihtiyacı olabilir. Devralan firma, devralınan firmanın bilgilerini elde edip bu firmaya kendi yöneticilerini yerleştirerek bu şirket üzerinde etkili olabilir (Culpan, 2002: 83). Buna örnek olarak GM, Isuzi ve Suziki firmaları ile sermaye katılımlarından faydalanarak bu firmalarla ortak imalat ve ortak pazarlama yaparak Japon araba piyasasına giriş yapmıştır. Bu tür işbirlikler otomobil, üretim, havacılık ve telekomünikasyon alanlarında sıklıkla görülmektedir (Uzun, 2007: 15).

1.1.4.3.Lisanslar

Lisans anlaşmaları, marka, tasarım, patent, telif vb. değerlerin bir şirketten diğer şirketlere satışını ifade etmektedir. Lisans sahibi, belirli bir zaman dilimi içinde genellikle belirli bir piyasada varlıkların kullanım hakkını satın almaktadır (Preble vd., 2000: 329). Yani, imalatla alakalı teknik bilgi ve danışmanlıktan öte, bölgesel firma, lisans sunan imalatçı veya tedarikçi firmanın markasını, mamul ve mağaza tasarımını, pazarlama metotlarını ve yönetim şekillerini de elde etmektedir. Bölgesel firma elde edilen bu kazanımlar için ana firmaya lisans ücreti olarak adlandırılan belli bir ücret ödemektedir. Buna örnek olarak Massey-Ferguson traktörlerinin Uzel Makine A.Ş., Fisco çelik şerit metrelerinin Metresan A.Ş. tarafından üretilmesi verilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 325).

Lisans anlaşması bir işletmenin, çoğunlukla deniz aşırı bir piyasada, patent ile korunan bir malın üretimini veya satışını yapabilmesi için gerçekleştirilen bir anlaşmadır. Genellikle kimyasal veya makine üretimi gibi teknoloji temelli endüstrilerde görülmektedir. Avantajlarından biri ürünün belirli bir sürede daha etkin kullanımınıdır. En büyük dezavantajı ise patent sahibi olan firmanın üretim yapması durumunda oluşacak bazı kârların kaybedilebilmesidir (Luffman vd., 2000: 120).

Firmaların çoğu daha düşük riske girerek firma olarak yapılan işlemlerde daha çok kontrolü elde tutabilecekleri lisans anlaşmalarına yönelmektedirler (Dess vd., 2005: 242). Lisans anlaşması, patent hakkı nedeniyle korunan belirli bir ürünün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Firma teknoloji, süreç, bilgi veya yönetimi kullanma hakkı gibi maddi olmayan değerleri belli bir ödeme karşılığında belirli bir coğrafi bölgede veya belirli bir süre için satın almaktadır. Teknoloji ve marka üretemeyen veya yenilik yapamayan firmaların pek çoğu lisans anlaşmalarını kullanarak

yeni pazarlara girmeyi amaçlamaktadırlar (Dinçer, 2004: 216).

Ana işbirlik tiplerinden olan lisans anlaşmalarında taraflar finansal varlıklar için teknolojik varlıkların değış tokuşunu yapmaktadırlar. Lisans anlaşmalarında karşılıklı firmalar lisanslama işlemleri sürecince iş bağlantılarını sürdürmekte ve problemlere birlikte çözüm aramaktadırlar. Lisans alan firmanın başarısı lisans veren firma için önemli olmaktadır. Lisans anlaşmalarında ortak girişimlerdeki açık uçlu anlaşmalara nazaran sözleşmeler daha noksansız düzenlenmektedir. Bununla birlikte, bu tip anlaşmalarda teknoloji transferi ve diğer ayrıntılar da net bir biçimde sözleşmelerde belirtilmektedir. Bu anlamda lisans anlaşmalarının uzun dönemi içeren bağlantıları ifade etmesi sebebiyle taraflar ilişkilerde uzun vadeli bakış açısına odaklanmaktadırlar (Das ve Teng, 2002: 450).

Bazı ülke piyasalarına doğrudan yatırım vasıtasıyla nüfus edebilmek çok zordur. Bu noktada küresel boyutta iş yapmayı hedefleyen firma lisans anlaşması yöntemiyle daha az yatırım ve riskle avantajlar kazanacaktır. Lisans alan firma ticari marka veya patent hakkına sahip olarak rekabet noktasında yarar elde edecektir. Önemli fırsatlar sunan lisans anlaşmaları, aynı zamanda firmalar açısından bazı olumsuzluklar yaratmaktadır. Örnek olarak, lisans veren firma mamulüne ait kontrolden vazgeçmekte ve potansiyel kârını bırakmaktadır. Bunun yanında lisans verilen firmanın doğru seçilememesi durumunda firma imajının ve marka isminin olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bunlarla birlikte lisans alan firmanın değerli verilere sahip olması noktasında, lisans veren firmaya rakip olarak piyasaya nüfus etmesi ve mamulde bazı düzenlemeler yaparak piyasada ürünü kendi başına pazarlaması mümkün olmaktadır (Dess vd., 2005: 242).

Çoğunlukla üretim şirketlerinin tercih ettiği bir strateji olan lisans anlaşmalarının sunduğu bazı avantaj ve dezavantajlar vardır. Bu avantajlardan bazıları, zor piyasalara girme imkânı, düşük sermaye ihtiyacı, kaynak tasarrufu ve yerel piyasalar için hizmet ve kalitenin artırılması iken lisans anlaşmalarının dezavantajları teknoloji, bilgi ve tercümenin kolay aktarımı, lisans alanın faaliyetlerin kontrolünün zorluğu, piyasaya aktif bir biçimde girememek ve anlaşma şeklinin zorluğudur (Mutlu, 2005: 108).

1.1.4.4. Franchising

Hitt ve diğerlerine (2005: 283-284) göre franchising, ortak işletmelerce paylaşılan varlıkların tespiti ve denetimine ilişkin sözleşmeye bağlı bağlantıları içeren bir anlaşmadır. Fazla oranda küçük ve orta ölçekli firmanın rakip olduğu fakat hiçbir

firmanın baskın olmadığı ortamlarda ön plana çıkan bir işbirliği türüdür.

Dikey entegrasyona dayalı, en gelişmiş stratejik işbirliği tiplerinden biri olan franchising anlaşmalarında franchising hakkını satın alan firma (franchisee), farklı kimliğe sahip olmakla birlikte, kendisine bu hakları belli bir alan için detaylı bir şekilde veren ana firmayı (franchiser) tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımları yapmakta ve onun yönetim ve denetimi altında faaliyette bulunmaktadır. Tüketiciler ve müşteriler mal ve hizmet satın aldıkları tesisi, ana firmanın sahip olduğu bir bölgesel alt kuruluş olarak algılayabilmektedirler. Bu anlaşmada işletmenin mülkiyet ve işletimi, bölgesel hakları satın alarak işleten ve yatırımları finanse eden bölgesel firmaya aittir (Ülgen ve Mirze, 2004: 325).

Dinçer (2004: 217)' e göre mal ve hizmeti imal etme imtiyazı verme şeklinde olan franchising stratejisi, son zamanlarda ve bilhassa parçalı piyasalarda çoklukla görülmektedir. Bu anlaşma ile bir firma diğer firmadan sadece maddi olmayan hakları değil, aynı zamanda malın üretimiyle alakalı hak ve destekleri de almaktadır. Bu strateji, tüketiciye sunulacak olan mal ve hizmet için tanınmış bir markanın onayladığı format ve sıkı kurallar altında üretme ve satma hakkının alınması şeklinde uygulanmaktadır.

Franchising; bir hizmet veya ürün sahibinin ürün veya hizmetlerin satışı ve/veya bölgesel dağıtım amacıyla telif hakkı ve kalite standartları için özel haklar verdiği bir iş fırsatıdır. Franchising son elli yıldır ürün ve hizmet üreten birçok firmanın gelişim aşamasında önde gelen stratejilerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Firmaları franchising stratejisine yönelten başlıca sebepler vardır. Bunlar, ölçek ekonomisinden faydalanma, pazar payını artırma ve marka değeri geliştirme, daha fazla müşteri elde etme ve müşteri sadakati oluşturmada bir sistem olarak franchisingin gücünden faydalanma, düşük maliyetle pazarda daha hızlı yayılma, müşterek reklam ve promosyon yoluyla hedef kitleye daha etkin bir şekilde ulaşma, ürün ve servisleri dağıtıcı ağlara satma, franchisor firmanın desteği ile ortakların kuruluş yeri seçimi, çalışan eğitimi ve personel yönetimi, bölgesel reklam ve diğer idari işler için öncelikleri değiştirme isteği şeklinde ifade edilebilir (Sherman, 2003: 12).

1.1.6.5. Teknoloji Ortaklıkları

1980'lerden bu yana teknolojik işbirliklerde yaşanan güçlü büyüme önemli ölçüde rekabetin görüntüsünü değiştirmiştir. Stratejik teknoloji ortaklıkları giderek saldırgan uluslararası piyasalarda yarışan firmalar için önemli bir rekabet silahı haline

gelmiştir. Bu işbirliği şirketlere kendi kaynaklarını verimli kullanmalarına, ortaya çıkan son teknolojileri ortak olmalarına ve stratejik olarak farklı pazar dilimlerinde kendilerini yeniden konumlandırmalarına olanak sağlar. Uzman teknoloji ortaklarla işbirliği kuran firmalar, riskleri ve teknoloji geliştirme maliyetlerini paylaşırlar (Sadowski ve Duysters, 2008: 305-306).

Yeni mamul piyasalarının ve yeni sektörlerin oluşmasında ve gelişmesinde ana faktör olarak görülen teknoloji işbirliklerindeki artış, pek çok sektörde yeni mamul ortaya çıkarma ve değer zincirlerini yönetme gibi işlemlerde önemli görülmektedir (Sanchez, 2002: 659-660). Çalışmalar göstermektedir ki, teknoloji işbirlikleri firma değeri bakımından pazarlama işbirliklerinden daha değerlidir. Bununla birlikte pazarlama işbirlikleriyle kıyaslandığında teknoloji işbirlikleri daha çok geleneksel piyasalarda taraflar için daha çok yarar sağlamaktadır. Bunun nedeni olarak, bu tip stratejik işbirlikler yatırım maliyetlerini düşürmekte, ürün geliştirme sürecinin süresini azaltmakta, değerli verilerin karşılıklı aktarımına imkan vermektedir (Song vd., 2002: 694).

Teknoloji işbirlikleri, şirketlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için hızla gelişen ve karmaşık hale gelen, kendileri için gerekli teknolojik ilerlemeleri takip etmelerine imkân sunan anlaşmalardır. Hagedoorn (1993: 372)'a göre şirketleri bu tarz işbirlikler kurmaya sevk eden en önemli unsur, teknoloji tamamlayıcılığı ve yenilik meydana getirme zamanının kısaltılmasıdır. Teknoloji işbirlikleri, risklerin karşılıklı paylaşılmasını, bilgilerin toplanarak tamamlayıcı bilgi ve kaynakların bir araya getirilmesini sağlar. Böylece rekabet avantajının devamlılığını da mümkün kılmaktadır. Ayrıca, işbirliği içinde yer alan ortaklar için karşılıklı kazanç ve rekabet avantajı sunmaktadır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015: 57).

1.1.6.6.Ar-Ge Ortaklıkları

Yüksek teknolojiye dayalı sektörlerde yer alan işletmeler hızlı teknolojik değişimlerin gerisinde kalmamak ve yüksek maliyetlerini azaltabilmek için Ar-Ge işbirlikleri oluşturmayı tercih etmektedirler. Firmalar, ortak girişim biçiminde işbirliği yapmak yerine, tarafların patentlerini lisans anlaşması vasıtasıyla karşılıklı birbirlerine sunmaları prensibine göre oluşturulan Ar-ge işbirliklerini kurmaktadır. Böylece firmalar yeni mamul veya hizmetin geliştirilmesiyle alakalı ortak araştırma yapabileceği noktada fikir birliğine varmaktadır. Bu tip anlaşmalarda her iki taraf üretilen teknolojiye eşit biçimde ulaşmakta ve hazırlanan sözleşme tarafların teknolojik

rekabette birbirlerinden geri kalmayacaklarının garantisini vermektedir (Griffin ve Pustay, 2003: 352).

Araştırma-geliştirme işbirliklerinde taraflar riski paylaşarak ar-ge faaliyetlerine öncelik vermektedirler. Genellikle firmalar, tek başına yapmasını riskli ve maliyetli bulduğu faaliyetleri hayata geçirebilmek ve kendi içinde yer almayan varlıklara ulaşabilmek için Ar-ge işbirlikleri oluşturmaktadırlar. Böylece araştırma-geliştirme konusundaki etkinliklerini de artırmaktadırlar. Çünkü bir çalışmanın yüksek maliyetli ve riskli olması sebebiyle, üçüncü bir firma ya da üniversitenin ücret karşılığında yaptıkları geleneksel çalışmalardan değişik olarak, belli stratejik amaçları ulaşmayı hedefleyen firmaların işbirliği kurarak varlıklarını ve teknolojilerini bir araya getirmeleri daha avantajlı sonuçlar doğuracaktır (Campione, 2003: 1).

Bu anlamda son zamanlarda yüksek teknolojiye bağlı sektörlerin dünya ekonomisinde önemli bir konumda olmaları sebebiyle, pek çok ülkede sektörel politikaların önemli bir parçası olarak Ar-ge konsorsiyumlarının kurulması gündeme gelmektedir. Stratejik işbirliklerinin özel bir türünü ifade eden Ar-ge konsorsiyumları yeni mamul ya da süreçleri dünya genelindeki piyasalar için geliştirmek üzere beraber çalışan firmalardan kurulan bir konfederasyondur (Griffin ve Pustay, 2003: 353).

Karşılıklı verilerin aktarıldığı stratejik işbirliklerde denetimler haftalık telekonferanslarla, belli aralıklarla yapılan görüşmelerle ve altı aylık dönemlerde yapılan incelemelerle gerçekleştirilmektedir. Bilgiye erişme, değerlendirme ve deneysel planlar genellikle internet sistemleri kullanılarak yapılmaktadır. İnternete bağlı veri aktarımı ile farklı bölgelerde yer alan taraflar ekip olarak birbirlerine yakınlaşmaktadırlar. Bunun nedeni Ar-ge işbirliği yapan firmaların hassas oldukları konuların başında elde edilen verilen güvenli bir şekilde muhafaza edilmesidir. Bundan dolayı elde edilen verilerin rakiplerinin eline geçmesinden tedirgin olmaktadır. Bununla birlikte işbirliğinin başarılı olabilmesi için teknoloji ve verilerin taraflarca paylaşılması gerekmektedir. Bilgilerin korunabilmesi nedeniyle ortakların yapabildikleri kadar bütün meseleleri sözleşmede belirtilmesi, proje bitiminde verilerin firmaya geri iadesinin yapılması ve ar-ge ekiplerini zamanında birbirlerinden ayırmalıdır (Campione, 2003: 1).

1.1.6.7.Tedarik Anlaşmaları

Tedariğe dayalı stratejik işbirlikleri, tedarikçi anlaşmaları sayesinde meydana gelmektedir (Culpan, 2002: 94). Bir firmanın önemli tedarikçi ya da dağıtımçı firmayla

çift taraflı avantaj elde etmek için uzun vadeli yaptığı anlaşma olarak ifade edilebilir. Satın aldığı mamullerin kalitesini arttırmayı amaçlayan pek çok firma tedarikçisiyle bu tip işbirliği kurmayı tercih etmektedir. Bunun yanında bu tip stratejik işbirliklerde firmanın yeni teknolojilere sahip olması da mümkün olmaktadır. Ancak ileri teknolojinin söz konusu olduğu durumlarda ise tarafların işbirliği kurmaları ve stratejik know-how'ı net olarak paylaşmaları zordur. Bu sebeple tarafların işbirliğinin başarılı olabilmesi için en uygun kararları almaları gereklidir (Wheelen ve Hunger, 2004: 129).

Şirketlerin kendi içinde bütün hizmetleri sunma kapasitesinin bulunmadığı şartlarda bu tip işbirliklerine gidilmektedir. Ayrıca şirketlerin karşılaştıkları yüksek altyapı yatırım maliyetleri karşısında üstesinden gelebilmek için bu tip stratejik işbirliklerine yönelmeleri mümkündür. Örnek olarak, mobil iletişim alanında yapılan bu anlaşmalar roaming anlaşmaları ve altyapı oluşturmaya dayalı işbirlikleridir. Ayrıca, japon şirketlerinde bu tarz işbirliklerinin rekabetçi örnekleri bulunmakta olup mevcut yapı firmalara rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015: 56).

1.1.6.8.Pazarlama Anlaşmaları

Pazarlama işbirliklerinde iki veya daha çok firma pazarlama hizmet ve tecrübelerini paylaşmaktadırlar. Genellikle taraflardan biri mamül ya da hizmetini piyasaya yeni pazarlarken diğer taraf aynı piyasada daha önceden yer alabilmektedir. Piyasada mevcut olan firma yeni girecek olan ortağına promosyon, reklam yada mamüllerin dağıtım konularında destek çıkmaktadır. Fakat bu hizmetleri daha önce aralarında yaptıkları sözleşme şartlarına bağlı olarak belli bir ücret karşılığında ya da piyasaya yeni giren şirketin kâr veya satışlarından belli bir yüzde talep ederek yapmaktadır (Griffin ve Pustay, 2003: 352).

Culpan (2002: 97)'a göre, pazarlamaya dayalı stratejik işbirlikleri, birden fazla ülkede yer alan çokuluslu şirketlerin birbirlerine ait ürün ve hizmetlerini pazarlamalarını sağlayan işbirliği iken Kuglin (2002: 4)'e göre pazarlama işbirlikleri, iki firmanın tamamlayıcı ürün ve hizmet pazarlamak için pazara beraber girmek amacıyla yaptıkları anlaşmadır. Bu işbirliği çeşidi genellikle müşteri hedefleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Pazarlama işbirliklerinin genel amacı yeni satışlar oluşturabilmektir.

Unur ve Dönbak (2008: 260)'a göre, pazarlama işbirliklerinde hedef yeni piyasalara yönelmek, piyasa giriş maliyetlerini ve risklerini azaltmak, ürünlerin daha çabuk bir biçimde piyasaya girmesini sağlamak, reklam ve tutundurma çalışmalarını, dağıtım ağlarını, pazarlama ve hizmet kanallarını paylaşmaktır.

Bu tarz işbirlikleri, hem yeni piyasalara girerken hem de mevcut piyasalarda faaliyet gösterirken rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Pazarlamaya dayalı stratejik işbirlikleri, yeni bir tamamlayıcı ürünü ya da teknolojiyi basit yollarla şirkete kazandırabileceği için, karmaşık çevrelerde başarılı olma şansı daha yüksektir. Böylece, şirketler bu tarz tamamlayıcı ürün ya da teknolojiyi kendi içinde imal etme risklerinin önüne geçmektedirler (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015: 58).

1.1.6.9. Üretim Paylaşımı Anlaşması

Özellikli ve markalı ürünlerin imalatını başka firmalara yaptırmaya olanak sağlayan firmalar arası işbirliği anlaşmasıdır. Daha çok dış piyasalardaki imalatın iç pazara göre az maliyetli olduğu koşullarda rekabet avantajı sağlayabilmek için yapılan bir işbirliği çeşididir. Bu işbirliklerine örnek olarak, ABD ve Avrupa menşeli firmaların ucuz işgücü sebebiyle imalatlarını Uzakdoğu ve Latin Amerika'da yaptırmaları verilebilir (Cengiz vd., 2007: 85).

Ortak üretim anlaşmalarında bir veya daha çok firma diğer ortak firma için üretim yapmaktadır. Bu tip işbirliklerde bireysel stratejiye odaklanılarak bireysel üyelere daha çok imkân yaratılması amaçlanmaktadır. Böylece firmaların mevcut ya da yeni piyasalarda bireysel rekabet avantajlarının artması mümkün olmaktadır. Bu tip işbirliği yapan taraflardan birinin stratejik hedefi, kaliteli mamül elde etmek amacıyla tanınmış bir firmayla ortak olmaktır. Diğerinin amacı ise mevcut öz kaynaklarının kullanım alanını genişletmeyi düşünmektedir. Firmaların mamül ya da hizmete bağlı gereksinimlerinde uyum oldukça bu tip stratejik işbirliklerde tarafların daha önceden etkileşimde bulunmuş olmaları önemli olmamaktadır (İplik, 2008: 61-62).

Genellikle eksik kontratların yer aldığı ortak üretim bağlantılarında sosyal değişim genellikle önemlidir. Ortaklardan biri, diğer tarafın markası ile imalat gerçekleştiriyor ise diğer firmanın meydana gelen sorunları ortak olarak çözebilmesi adına sürece dahil olmalıdır. Bu iki firmanın teknolojilerinin daha iyi mamül üretebilmek adına birlikte kullanıldığı bu tip işbirliklerde tüm hususların sözleşmede net bir biçimde ifade edilmesi zor olmaktadır. Uzun vadeli bu bağlantılarda ortaklar personel değişimi ve imalat ya da dizayna bağlı sorunların çözümü noktasında süreli iş yapmak zorundadırlar. Ortak üretim anlaşmalarında yer alan firmalar yüksek seviyede güvene bağlı şekilde çalışmaktadırlar. Bu tip işbirlikler uzun dönemli olduğundan taraf firmalar karşılıklı birbirlerinin iyi niyet ve yeteneklerine güvenmelidirler (Das ve Teng,

2002: 452). Güven ve iyi niyetin ortak üretim anlaşmalarında çok önemli bir rolü vardır.

Bu işbirliği türünde mamullerin üretimi anlaşma ile diğer üretici işletmelere verilirken pazarlama faaliyetleri sözleşmeli üretim yapmak isteyen firma tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca üretilen ürünler sözleşmeli üretim yapan firmanın kendi markası altında pazarlanmaktadır (Mutlu, 2008: 114).

1.1.5. Stratejik İşbirliği Süreci

Özalp vd. (1997: 5) stratejik işbirliklerini kurmak ve yönetmek için dört temel aşama olduğunu ifade etmektedirler. Bu aşamalar çok kesin bir sırayı takip etmemekle beraber işbirliğinin oluşturulması, yönetilmesi, değerlendirilmesi ve işbirliklerin başarılı olmasında dikkat edilmesi gereken unsurların belirlenmesidir. Contractor ve Lorange (2002: 6)' a göre ise stratejik işbirlikleri gelişim süreci; oluşum, operasyon (uygulama, yürütme) ve sonuç (değerlendirme) kademelerinden meydana gelmektedir. Oluşum kademesinde, firmalar işbirliği kurmaya karar vermekte, olası ortak firmaları tespit etmekte, potansiyel ortak olabilecek firmalarla görüşmelere başlamakta ve işbirliğini oluşturmaktadırlar. Operasyon kademesinde ise firmalar imzaladıkları sözleşmeye bağlı şekilde faaliyetlerine başlamakta ve bu faaliyetleri yürütmektedirler. Sonuç aşamasında da, gerçekleşen analize bağlı olarak, gerekli görülen değişiklikleri uygulayarak ortaklık bağlantıları devam etmekte veya son bulmaktadır. Cullen ve Parboteeah (2005: 294)'a göre, stratejik işbirlikleri gelişim sürecinde öncelikle firma değer zincirine nerede bağlanacağına karar vermelidir. Daha sonra potansiyel ortak seçilerek işbirliği türü belirlenmeli, anlaşma görüşülmeli, organizasyon kurulup güven ve bağlılık oluşturulmalıdır. Son olarak kurulan işbirliğinin performans değerlendirmesi yapılarak stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmelidir. Stratejik amaçların elde edilmesi durumunda taraflar arası işbirliğin devam etmesi ya da ortaklarca katılımın artırılması kararı verilebilir.

Bu çalışmada stratejik işbirliği süreci, özellikle Özalp vd. (1997)'nin, Contractor ve Lorange (2002) ile Cullen ve Parboteeah (2005)'in çalışmaları dikkate alınarak işbirliğinin oluşturulması, görüşme, operasyon ve değerlendirme aşamaları olarak sınıflandırılmıştır.

1.1.5.1.İşbirliğinin Oluşturulması Aşaması

Genel olarak işbirliği sürecinin oluşturulması firmanın öncelikleri ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Firmalar farklı yollar kullanarak kendi aralarında stratejik işbirliği yapabilmektedirler. İşbirliği yapılacak bölgenin ve sektörün tespit edilmesiyle birlikte bu bölgede veya sektörde uygulanabilecek en uygun stratejik işbirliğinin ne olacağı kararının verilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Bu sebeptir ki, bir firmanın stratejik işbirliği oluşturma fikri stratejik planlama aşamasında düşünülmektedir (Griffin ve Pustay, 2003: 354). Temel olarak bu işbirliklerine, lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişim, sermaye katılımı, teknoloji ortaklıkları, Ar&Ge ortaklıkları, tedarik anlaşmaları, pazarlama anlaşmaları ve üretim paylaşımı anlaşmaları örnek olarak gösterilebilir. İşbirliğinin oluşumuna dair verilen karardan sonra stratejik analiz noktasında firma, sektörün rekabet dinamiklerine dair durumsal analiz yapmakta ve değer zincirini belirlemektedir. Bununla birlikte ittifakın olası maliyet ve yararları belirlenmektedir. Stratejik işbirliğinin türüne karar verildikten sonra, sıra hedef firmaların aranmasına gelmektedir. Potansiyel ortaklar tespit edilip, onlarla ilgili değerlendirmeler yapılır. Seçilen aday firmalar çeşitli yönleri ile incelenerek en uygun hedef firma belirlenmeye çalışılmalıdır (Özalp vd., 1997: 5). En uygun ortağın tespit edilmesi, daha çok tarafların amaçlarının karşılıklı uyumuna, tarafların idare kademelerinde işbirliği adına politik desteğin yer almasına ve kültürel uyumluluk seviyesine bağlı olmaktadır (Spekman vd., 1998: 758).

İttifakın oluşum kademesi, başlangıçta tarafların karşılıklı güven düzeyine bağlı olan önemli bir aşamadır. Ortakların göreceli pazarlık güçleri ve organizasyonel kültürleri, stratejileri, karar verme şekilleri ve idari uygulamaları hususlarındaki uyumluluk oluşum kademesindeki önemli unsurlardır (Taylor, 2005: 473).

İşbirliğinin başlangıç kademeleri çift taraflı anlayışın ve iletişimin oluşturulup geliştirilmesi noktasında oldukça önemlidir. Bu anlamda başlangıç şartlarını belirleyen, taraflar arasındaki ilişkinin kalitesi ve tarafların bağlılığı şeklinde ifade edilen ana oluşum faktörleridir. İlişkinin kalitesi, tarafların karşılıklı güven seviyesini yansıtmaktadır. Bunun yanında başlangıç kademesinde ortaklar arasında yer alan güven işlem maliyetlerini ve fırsatçılığı giderme gerekliliğini azaltmaktadır (Büchel ve Killing, 2002: 754). Bu anlamda işbirliği ilişkilerinin devam edebilmesi için stratejik işbirliği kuran idarecilerin ilişkisel kaliteyi meydana getirme adına gayret göstermeleri gerekmektedir.

1.1.5.2. Görüşme Aşaması

Oluşum aşamasında geliştirilen formel ve informel ilişkiler ile ortaklar işbirliğini oluşturmaya yönelik faaliyetlere odaklanmaktadır. Bu noktada ortaklık anlaşması imzalanmadan önce taraflar arasında uzun vadeli görüşmeler yapılmaktadır (Das ve Rahman, 2002: 114). Taraflar arasında uzun dönemli görüşmeler yapılmasının nedeni ise, stratejik işbirliklerinde anlaşmaya konu olan varlıkların kıymetli ve ender bulunan bir yapıda olmalarındandır. Ortaklar arasındaki görüşme aşamasının uzunluğuna etki eden faktörler; tarafların sahip olduğu önceki iş bağlantıları, değişimde yer alacak ortak adedi, değişim faaliyetlerinin planlanan zamanı, değişimde adı geçen varlıklar, firmaların bölgesel olarak yerleri, elde bulunan iletişim teknolojileri ve dil noktasındaki uyumlarıdır (Ring, 2002: 153).

Seçilen ortak ile işbirliğine dayalı bütün ayrıntıların analiz edildiği görüşme kademesinde, kaynakların değeri ve gelecekteki nakit akışına dair ihtimaller görüşülmekte olup vergi ve yasal boyutlar değerlendirilmektedir. Ayrıca yapılan sözleşmeye ait bütün maddeler konuşulmaktadır (Simonin, 2002: 243).

Stratejik işbirliklerinin görüşme aşamasında anlaşmaya ilişkin konularda uzlaşma sağlanması noktasında ortaklar karşılıklı sözleşme hazırlamakta ve hazırlanan bu sözleşme yasal olarak tarafları birbirine bağlamaktadır. İttifak sözleşmelerine ait görüşmelerin belli bir süresi ya da biçimi yoktur. Bazı firmalar teklif sonrası hemen sözleşmeyi onaylarken, bazı sözleşme görüşmeleri uzun yıllar devam edebilmektedir. Bazı durumlarda ise, her iki tarafın sözleşmeyi onaylamasına karşın işbirliği oluşumu faaliyetlerine başarılı bir biçimde başlayamamaktadır. Bunun sebebi, tarafların kendilerinden beklenen faydayı ortaya koyamamalarıdır. Bu durumda işbirliği daha başlamadan son bulmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 303).

Beklentileri doğru biçimde tespit edebilmek ve gelecekteki sorunları en az seviyeye düşürebilmek adına bütün taraflar sözleşmeye onay vermelidirler. Fakat zaman geçtikçe çevrede, iş ortamında, işbirliğinin hedeflerinde ve tarafların bağlılıklarında değişimlerin yaşanması durumlarında anlaşmada da değişiklikler yapmak gerekmektedir (Simonin, 2002: 243).

1.1.5.3. Operasyon Aşaması

Stratejik işbirliği kuran firmaların işbirliğinin hedeflerine ulaşabilmek için çalıştıkları faaliyete odaklı operasyon kademesinde olumlu olmayan sonuçlardan

korunmak için tarafların fırsatçılığına ilişkin gözlem yapmaları gerekmektedir (Das ve Rahman, 2002: 114). İttifak stratejilerini faaliyete geçirmenin idareciler için zor olduğu düşünülmektedir. Farklı hedef ve kültürleri olan iki ya da daha çok firmayı bir araya getiren stratejik işbirliklerdeki idarenin karmaşıklığı ve zorluğu işbirliğinin yapısından gelmektedir (Spekman vd., 1998: 763).

Tarafların stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri adına faaliyetlerin başarılı bir biçimde yürütülmesi için stratejik işbirlikleri idare etmenin üç değişik yolu vardır. Bunlardan ilki, idarenin taraflar arasında paylaşılarak yürütülmesidir. Bu şartlar altında bütün taraflar işbirliğinin idaresine aktif bir biçimde katılmakta olup, gerekli yönlendirmeleri girişimin idarecisine ileterek işbirliğini beraber idare etmektedirler. İkinci yol ise, taraflardan birisinin faaliyetler üzerinde birincil sorumluluğu almasıdır. Bu tip sözleşmelerde işbirliğinin idaresi epeyce kolay olmaktadır. Bunun nedeni yeni girişime ait kararları, idareye hâkim olan taraf vermektedir. Fakat bu tip sözleşmelerde de taraflar arasında çatışmalar meydana gelebilmektedir. Stratejik işbirliklerinin idaresinde kullanılacak üçüncü yol ise, ortak girişimlerdeki şekilde, taraflar, faaliyetlerin yürütülmesinde aktif biçimde yer almayıp yönetim fonksiyonunu girişimin idarecisine bırakmaktadırlar. Yeni girişimin idarecisi faaliyetleri yürütmek amacıyla katılımcı firmalardan seçilebilmektedir. Girişimin idaresinden ve faaliyetlere ait kararların alınmasından sorumlu olan bu idareciler kararların alınmasında özerktirler (Griffin ve Pustay, 2003: 357-358).

1.1.5.4.Stratejik İşbirliğinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Stratejik işbirliğinin gelişiminin son kademesinde, bağlantılarla meydana gelen gerçek sonuçlar analiz edilerek gerekli görülen düzenlemeler yapılabilmekte ya da işbirliği faaliyetleri son bulabilmektedir (Das ve Rahman, 2002: 114). Ortakların performansı, kaynak transferlerinin kontrolü, öğrenme süreci, hedeflere ulaşılması gibi konularda elde edilen sonuçlar, ortakların işbirliğinin sonlandırılması ya da devam ettirilmesi noktalarında karar alabilmelerini sağlamaktadır (Hoffman ve Schaper-Rinkel, 2001: 363-364).

Her stratejik işbirliğinin tüm amaçlarını elde etmesi mümkün olmamaktadır. Stratejik amaçları elde etme noktasında başarılı olunmadığında genellikle idareciler sözleşmeyi fesh etmeyi ya da faaliyetleri tekrar değerlendirerek gereken düzenlemeleri yapmayı tercih etmektedirler. Stratejik işbirlikleri idare etmedeki en önemli nokta uygulamaları sonlandırma ya da ilişkiye yeni varlıklar katma hususunda doğru

zamanlama yapılmasıdır. İdarecilerin bu iki tercih noktasında seçim yapabilmeleri için uygulayabilecekleri net kuralların olmamasıyla birlikte, karşı ortak ile kurdukları bireysel bağlantılar taraflara yol gösterici olabilmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 315).

Değerlendirme aşamasında, planlanan faaliyetler ile gerçekleşen faaliyetler arasında bir karşılaştırma yapılarak planlamada öngörülen sonuçlara ne kadar ulaşıldığı, ne kadar sapmanın yaşandığı ve sapmanın nedenleri tespit edilmeye çalışılır. Böylelikle, firmanın o planlama çalışmasında ne derece başarılı olduğu tespit edildiği gibi aynı zamanda gelecek planlama faaliyetleri ile ilgili veriler de elde edilebilir. Aynı zamanda bu aşamada yeni amaç ve stratejiler belirleme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu çalışma gerçekçi değerlendirmeler yapıldığında, etkili bir haberleşme ve geribildirim sistemi oluşturulduğunda ve doğru kriterler kullanıldığında yönetim faaliyetlerine de önemli katkılar sağlayabilir (Deniz ve Taştan, 2004: 5).

Farklı kültür ve farklı yönetim anlayışlarına sahip firmaların bir araya gelerek kurdukları stratejik işbirliklerinin başarılı olabilmesinde dikkat etmeleri gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. İşbirliğinin başarılı olabilmesi bakımından öncelikle doğru ortağın seçilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü farklı kültürler, farklı diller ve farklı işletmecilik felsefeleri zamanla ortaklar arasında daha belirgin olarak ortaya çıkıp önemli çatışmalara yol açabilmektedir. Belirlenmiş işbirliği amaçları ile işbirliği misyonunu oluşturup ortak bir strateji ve yönetim tarzında uzlaşma sağlayarak işbirliğini sürdürebilen tarafların, işbirliği faaliyetlerinin başarılı olduğu görülmektedir. Bu faaliyetler sürdürülürken, zaman zaman bazı sorunların da ortaya çıkma ihtimali göz önüne alınarak, bu tür durumlarda devreye girecek bir sorun çözme mekanizmasının önceden oluşturulması da yararlı olacaktır (Deniz, 2002: 40).

İşbirliğin temeli, kurallara göre hazırlanan standart bir takım hususlarla beraber, her sözleşmede firmaların kendine has ihtiyaçlarına bağlı olarak bazı unsurlara da yer verilmelidir. Kuralların çiğnenmediği durumlarda iyi ilişkilerin kurulması ve verimli bir görüşme ortamının oluşturulması mümkün olacaktır. Her firmanın kendine has temel yetenekleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu sebeple işbirliği kurulurken buna önem verilmesi, gelecekte oluşabilecek anlaşmazlıkların azalmasını sağlayabilecektir (Campiono, 2003: 3).

Stratejik ortaklıkları kurma noktasında üzerinde durulması gereken unsurlardan birisi işbirliğinin yapısının doğru bir biçimde oluşturulmasıdır. Buna göre, firma yapısı tarafların vergi ya da yasal hususlarda avantaj sağlamalarına ve kendilerine ait olan

kaynakları muhafaza etmelerine olanak sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Yani işbirliği, tarafların iş yapmalarını kolay hale getirecek taraflı olmayan düzenlemeleri içermelidir (Griffin ve Pustay, 2003: 355-356).

Stratejik işbirlikleri ile ilgili oluşabilecek sorunların başında, pek çok yöneticinin bu tür örgütlerin yönetimi konusunda deneyimsiz olmaları ya da kendilerini rahat hissetmemeleridir. Bu tür örgütler yeni kurulmuş değilse hem stratejik hem de örgütsel anlamda kendilerine özgü nitelikleri vardır. Stratejik işbirlikleri ayırıcı özellikleri ve sorunları olan melez örgütlerdir ve kendilerinden beklenen performansa çok çabuk ulaşmaları beklenir. Ancak birliği oluşturan şirketler genelde ortak kültürden ve deneyim temelinden yoksundurlar. Sayılan bu nedenler stratejik işbirliklerinin yönetimini oldukça karmaşık hale getirebilmektedir.

Özalp vd., (1997:10-11)'e göre, stratejik işbirlikleri bazı kriterlere uymadıkları için başarısızlığa uğramaktadırlar. Firmaların stratejik işbirlikleri kurarken uymaları gereken bazı kriterler vardır. Bunlardan ilki, firmalar, güçlü ya da zayıf yanlarına benzemeyen tamamlayıcı gereksinimlere, amaçlara ve yeteneklere sahip olmalıdırlar. Ortaklar birliğe tahsis edebilecekleri iç kaynaklar konusunda gerçekçi olmalıdırlar. Bir stratejik birlik, amaçları iyi tanımlandığı ölçüde başarılı olabilir. Bunlarla birlikte, firmaların, finansal ve finansal olmayan performans ölçüleri, her birliğe uygun biçimde tasarlanmalıdır. Stratejik işbirliklerinin başarılı olabilmesi için gerekli olan unsurlar ise, açık biçimde tanımlanmış ve ortaklar arasında belirlenmiş bir amaç, projenin başarısı için birbirine eşit şekilde bağımlı ortaklar, etkili liderlik, tarafların her birinin farklı seviyelerinden kişilerin projenin içerisinde yer alması ve birliği oluşturan tüm gruplar arasında gelişmiş kişisel ilişkilerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

2.1. Kavramın Tanımı ve Tarihi Gelişimi

Günümüzün sürekli değişen piyasa koşulları, küreselleşme ve hızla değişen rekabet koşulları altında firmaların kendi farklılıklarını ortaya çıkararak diğer firmalara karşı rekabet avantajı yaratmalarının önemi hızla artmaktadır. Daha dinamik ve kompleks çevre şartlarında faaliyette bulunmak zorunda kalan firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek ve hayatta kalabilmek için pek çok strateji geliştirme mecburiyetinde kalmaktadırlar. Kurumsal girişimcilik olgusu, işletmeleri mevcut rekabet şartları altında kararlar alma ve sonuca ulaştırmada, yenilenmede ve böylece kendilerini diğer firmalara göre farklılaştırmada etkili bir faktör olarak görülmektedir. Bu sebeple yazında kurumsal girişimcilik konusu sıkça ele alınan konulardan biri olmuştur.

Kurumsal girişimcilik kavramının temeli girişimciliğin tanımına dayalıdır. Özellikle sanayileşmeyle beraber yazında araştırmalara sıkça konu olan girişimcilik, girişimci veya girişimcilerin, firmalarının mevcut ya da yeni pazarlarda faaliyetlerini genişleterek yeni iş alanlarına giriş yapması anlamında kullanılmıştır. Ancak rekabet anlayışının değişmesi, ulaşım, iletişim ve bilişimdeki devrimlerin varlığı girişimciliği girişimcinin varlığının ötesine taşımıştır. Bir bütün olarak girişimciyi de içine alan kurumun girişimciliği dile getirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik yazında inceleme konusu olmaya başlamış ve bir şirketin yenilik, yenilenme ve bütün girişimcilik çabalarının toplamı olarak tanımlanmıştır. Yenilik ürünleri, üretim süreçleri ve örgütsel sistemleri oluşturma ve tanıtmayı içerir. Yenilenme ise işin, rekabetçi yaklaşımların ya da her ikisinin kapsamını değiştirerek şirketin faaliyetlerini canlandırmak demektir. Ayrıca yenilenme, yeni yetenekleri inşa etme ya da edinme anlamına gelmektedir. Yeni yeteneklerden yararlanılıp hissedarlar için ek değer kazandırılır (Zahra, 1995: 227).

Dess vd. (1999: 87) girişimcilik ile kurumsal girişimcilik arasındaki farkı ortaya koyarken, girişimciliği yeni bir girişimin meydana getirilmesi olarak ele almıştır. Buna karşılık, kurumsal girişimcilik kavramının iki önemli aşamayı kapsadığını belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, firmanın iç bünyesindeki süreçlerde yenilik yapmasıyla

veya diğ er firmalarla iş birli ğ i ve ortak giriş im yöntemlerini kullanmasıyla yeni firmaların oluş masıdır. İkincisi ise firmanın mevcut varlıklarını ve kaynaklarını bir araya getirerek stratejik anlamda rekabet avantajı yaratacak yeni bir giriş ime yönelmesidir.

Van de Ven ve Engleman (2004: 47-48)' e göre ise giriş imcilik, yeni ve küçük firmaları meydana getiren bir olgu mevcut işletmelerin yenilenmesi, devamlılıklarını sağlamaları ve uluslararası arenada rekabet avantajlarını sürdürmeleri açısından önemlidir. Kurumsal giriş imcilik ise, genel olarak var olan bir örgüt içinde yenilenme ve yenilikçi faaliyetlerle beraber yeni bir iş oluşturmak olarak ifade edilmektedir. Kurumsal giriş imcili ğ i geleneksel giriş imcilikten ayıran en önemli nokta, geleneksel giriş imcilik tanımlarında daha ziyade birey esaslı düşünülüp, yeni bir iş oluşturmaya odaklanılırken, kurumsal giriş imcilik tanımlarında, yeni ürün ya da hizmet gibi herhangi bir iş oluşturma aşamasında örgüt ve örgütteki yenilikçi faaliyetler ve dönüşüm esas unsur olarak ele alınmaktadır.

Kurumsal giriş imcilik olgusunun kavramsallaştırılması, kırk yıldan daha fazla bir süredir araştırmacıların ilgisini ve dikkatini çeken bir konu olmuştur. Çünkü kurumsal giriş imcilik iş ve rekabet dünyasında önemini her geçen gün daha fazla artırmaktadır. Özellikle son yıllarda, araştırmacılar tarafından firmaların örgütsel ve ekonomik geliş me ile zenginlik sağ lamasında ve kurumsal organizasyonların canlanıp güçlenmesinde kurumsal giriş imcilik önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu bakımdan, firmaların performansında ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kurumsal giriş imcili ğ in önemli bir rolünün oldu ğ u (Covin ve Miles, 1999: 47) ve örgüt iç i giriş imcilik faktörlerinin örgütleri daha dinamik ve daha rekabetçi hale getirdi ğ i düşünülmektedir (Goosen vd., 2002: 21).

1970'lerde yapılan ilk çalış malarda kurumsal giriş imcilik çalış maları, daha çok giriş im takımları ve firma iç i giriş imcili ğ in nasıl geliştirilebilece ğ i üzerine yapılmıştır. 1980'lerde ise kurumsal giriş imcilik farklı yenilikler geliştirmek için firmadaki varlıklarına ihtiyaç duyan giriş imsel bir davranış olarak ele alınmış ve basitçe örgütsel yenilenme süreci olarak ifade edilmiştir (Kuratko, 2007: 155). İş letme bazlı kurumsal giriş imcilik çalış malarının başlangıcının Miller'in 1983 yılında yayınladı ğ ı "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms" başlıklı araştırması oldu ğ u görülmektedir. Bu yayında şirketlerin giriş imcilik faaliyetleri ile çevresel ve örgütsel de ğ iş kenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve sonuç olarak iş yaşamında yenilik, risk alma ve yeni fırsatları takip etmenin önemi üzerinde durulmuştur (Danış man ve

Erkocaoğlan, 2007: 87). Miller'e göre girişimsel firma, ürün-pazar sürecinde yenilikçi olabilen, riskli işlere girebilen ve yenilikte proaktif davranarak öncülük yapabilen, böylece rakipler karşısında üstünlük sağlayabilen örgüt olarak tanımlamıştır (Miller, 1983: 771).

1990'larda kurumsal girişimcilik, firmaların yenilik yapma yoluyla yeteneklerini geliştirme süreci olarak düşünülmüştür. Bu yıllarda kavram için daha kapsamlı ve çeşitli tanımlar da ortaya çıkmıştır (Kuratko, 2007: 155). 1990'ların sonlarından itibaren mevcut boyutlara ilave olarak yenilikçilik eklenmiştir. Sharma ve Chrisman (1999: 20) kavramı yeni iş kurma, yenilikçilik ve stratejik yenilenme olmak üzere üç boyutta ele almış ve yenilikçilik boyutunun hem yeni iş kurmayla hem de stratejik yenilenmeyle ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütlerin ne derece kurumsal girişimcilik eğilimine sahip olduklarının belirlenmesi, her Őeyden önce, kavramın kapsamının nelerden meydana geldiğinin bilinmesine bağlıdır. Bununla birlikte, kavramın ortaya çıkışından beri, kurumsal girişimcilikle ilgili yönetim ve organizasyon yazınında, kavram hakkında ve bir örgütün ne derece kurumsal girişimci olduğunun belirlenmesi için gerekli özelliklerin neler olduğu konusunda araştırmacılar arasında farklı görüşler mevcuttur. Dolayısıyla, kurumsal girişimcilik, artan oranda bir ilgiye sahip olmasına rağmen, söz konusu faaliyetlerin tanımlanmasına yönelik belirsizlikler devam etmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 11).

Kurumsal girişimcilik en genel Şekilde var olan bir örgüt içindeki girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 497). İngilizce "Corporate Entrepreneurship" kavramı Türkçe'ye genellikle "Kurumsal Girişimcilik" olarak çevrilmekte olup, örgütsel seviyede olan Şirket bazlı girişimcilik faaliyetlerini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Erkocaoğlan ve zgen, 2009: 205). Ancak kavramın adlandırılmasında yazında farklı kullanımların da olduğu görülmektedir. Bu ifadelerden bazıları; örgüt içi girişimcilik (Antoncic ve Hisrich, 2000, 2001), i girişimcilik (Pinchot, 1985), Şirket girişimciliği (Burgelman, 1983; Vesper, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993a; Stopford ve Baden- Fuller, 1994; Sharma ve Chrisman, 1999), Şirket içi girişimcilik (Cooper, 1981), Şirket girişimi (Vesper, 1990), i Şirket girişimciliği (Schollhammer, 1981, 1982; Jones ve Butler, 1992) Őeklinindedir. Bulut vd. (2008: 1391) Türk işletme yazınında bahsedilen olgunun Şirket Girişimciliği (Alpkan vd., 2005) ve Kurumsal Girişimcilik (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007) Şeklinde iki ayrı terimle ifade edildiğini belirterek ticari firmalar dışında kamu

kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen organizasyonları da içeren genel bir kavram olması sebebiyle Kurumsal Girişimcilik teriminin kullanılmasının kavramsallaştırma noktasında daha mantıklı olacağını düşünmektedirler.

Burgelman (1984: 154), kurumsal girişimciliği, firmanın kendi iç bünyesinde yeni kaynak ve varlık kombinasyonları meydana getirerek yetkinlik bölgesini ve imkânları yakalama kabiliyetini yükseltme aşaması şeklinde ifade ederken, Schendel (1990: 2), kurumsal girişimciliği, faaliyetlerine devam eden bir işletmenin kendi içerisinden yeni bir işletmeyi doğurması olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamıyla kurumsal girişimcilik, canlanmaya ihtiyacı olan ve faaliyetlerine devam eden işletmelerin dönüşümü olarak ifade edilmiştir.

Guth ve Ginsberg (1990: 5), kurumsal girişimciliği, var olan bir örgütte yeni iş oluşturulması ve var olan bir firmanın stratejik yenilenme yolu ile dönüşümü şeklinde iki kısımda ele alırken, Covin ve Slevin (1991: 7), kurumsal girişimciliği, firmanın risk alma isteği, rekabetçi olarak saldırgan, öncü tavırlar alma eğilimi ve geniş ürün yeniliklerine sıkça yönelmesi durumu olarak ifade etmişlerdir.

Zahra (1996: 1715)'ya göre, kurumsal girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve faaliyete dönüştürülen bir şekli olup bir firmanın tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tamamıdır. Covin ve Miles (1999: 48) ise kurumsal girişimciliği, mevcut bir firmanın yeni bir iş alanına yönelmesi, kurumsal anlamda yeni ürünlere ait fikirler ortaya çıkararak geliştirecek olan kişiler ve bir firmanın bütününün bakış açısını ve faaliyetlerini yönlendirecek olan girişimcilik odaklı bir ortam olarak tanımlamışlardır.

Sharma ve Chrisman (1999: 14-15) çalışmalarında herkes tarafından uygun bulunan bir kurumsal girişimcilik tanımının olmadığını ifade ederek kurumsal girişimcilik sahasında yapılan çalışma ve tanımları sistematize etmeye çalışmışlardır. Sharma ve Chrisman'ın oluşturdukları tabloda kurumsal girişimcilik, dâhili kurumsal girişimcilik, kurumsal girişimcilik faaliyetleri, girişim, dâhili girişimler, dâhili kurumsal girişimcilik faaliyetleri, yeni iş girişimi, örgüt içi girişimcilik, stratejik veya örgütsel yenilenme açısından yıllar itibarıyla kurumsal girişimcilik tanımları verilmiştir.

Tablo 2.1: Kurumsal Girişimcilik Tanımları

	1980 - 1990 YILLARI ARASI KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK TANIMLARI	1990 - 2000 YILLARI ARASI KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK TANIMLARI
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK	Burgelman (1983: 1349)'a göre kurumsal girişimcilik; mamul çeşitlendirme süreçleri ve faaliyetleri	Guth ve Ginsberg (1990: 5) kurumsal girişimciliği dahili yenilikler ve stratejik yenilenme

	<p>genişletmek için kaynak oluşturma aşamalarıdır. Spann, Adam ve Wortman (1988: 149)'a göre, kurumsal girişimcilik; yenilik çalışmaları için ayrı kurumsal yapıların kurulması olarak tanımlanmıştır. Jennings ve Lumpkin (1989: 489) ise kurumsal girişimciliği yeniliklerin yapıldığı süreç olarak tanımlamışlardır.</p>	<p>olarak tanımlamışlardır. Schendel (1990: 2) ise kurumsal girişimciliği mevcut işletme içinde yeni işletmelerin doğuşu olarak ifade etmiştir. Covin ve Slevin (1991: 7)' e göre kurumsal girişimcilik, firmanın değişik alanlara yönelmesi ve fırsatların artırılması demek iken Zahra (1993b: 321)'ya göre örgütsel yenilenme sürecidir. Zahra (1995:227; 1996: 1715)'ya göre kurumsal girişimcilik; firmanın yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamı demektir. Chung ve Gibbons (1997) ise kurumsal girişimciliği, bireysel fikirlerin kolektif hareketlere dönüştürülmesi süreci olarak tanımlamıştır.</p>
<p>DÂHİLİ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK</p>	<p>Schollhammer(1982: 211)' e göre dâhili kurumsal girişimcilik, mevcut bir örgütteki resmi girişimcilik faaliyetleridir.</p>	<p>Jones ve Butler (1992: 734) dâhili kurumsal girişimciliği işletmedeki girişimcilik davranışları olarak tanımlamaktadırlar.</p>
<p>KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ</p>	<p>Biggadike (1979: 104) kurumsal girişimcilik faaliyetlerini, esas firmanın daha önceden pazarlamadığı mamul ya da hizmetin pazarlanması olarak ifade edilirken Ellis ve Taylor (1987: 528)'a göre kurumsal girişimcilik faaliyeti, mevcut faaliyetlerle bağlantısı olmayan strateji, bağımsız birim ve farklı kaynakların düzenlenmesi amacına sahiptir.</p>	<p>Block ve MacMillan (1993: 14) ' e göre bir projenin kurumsal girişim olabilmesi için bu projenin firma için yeni olması, firma içinde dâhili yürütülmesi, temel faaliyet alanından daha yüksek kayıp olasılığı olması ve daha büyük belirsizlikle değerlendirilmesi, ayrı olarak yönetilmesi ve satışları, kârlılığı, üretkenliği, kaliteyi arttırmak amacıyla girişilmiş olması gerekmektedir. Von Hippel (1997: 163) ise kurumsal girişim faaliyetini firma için yeni işletmelerin yaratılması olarak tanımlamıştır.</p>
<p>GİRİŞİM, DÂHİLİ GİRİŞİMLER, DÂHİLİ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ, YENİ İŞ GİRİŞİMİ</p>	<p>Roberts ve Berry (1985: 6)'a göre, dâhili girişimler, mevcut ürünlerden farklı ürünler geliştirerek farklı pazarlara girme faaliyetleridir.</p>	<p>Zajac, Golden ve Shotell (1991: 171)'e göre dâhili kurumsal girişimcilik, örgüt bünyesinde yarı bağımsız bir girişimin kurulması demektir. Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno (1993: 30)' a göre girişim, firma içinde yeni iş çabalarının geliştirilmesi faaliyetleridir. Stopford ve Baden-Fuller (1994: 522) ise yeni iş girişimlerinin, girişimcilik grupları ile oluşturulduğunu ifade edip bunun yeni kurumsal varlıkların meydana getirilmesini etkilediğini belirtmişlerdir. Zahra (1996: 1715)'ya göre girişimcilik, pazarlarda faaliyetlerini genişletmek için yeni işlere giren firma demektir.</p>

<p style="text-align: center;">ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK</p>	<p>Nielson, Peters ve Hisrich (1985: 181)'e göre örgüt içi girişimcilik, örgütlerde piyasa analizi, yenilikçi personel hizmetleri, teknolojileri genişletmek isteyen küçük ve özerk birimlerle büyük organizasyonların dahili piyasalarındaki gelişmelerini belirtmektedir. Pinchot III (1985)'e göre örgüt içi girişimcileri, örgüt içindeki yeniliklerin yapılmasına yönelik sorumluluğu alan kişilerdir.</p>	
<p style="text-align: center;">STRATEJİK VEYA ÖRGÜTSEL YENİLENME</p>		<p>Guth ve Ginsberg (1990: 6)'e göre stratejik yenilenme, kaynaklar vasıtasıyla yeni refah yaratılması demektir. Stopford ve Baden-Fuller (1994: 522) örgütsel yenilenmeyi firmanın kaynak şablonunun değiştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Zahra (1993b: 321, 1995: 227, 1996: 1715)'ya göre yenilenme, yenilikçilik ve rekabet profilinin değiştirilmesi ile firmanın yeniden canlanması, fırsat ve yeteneklerin yaratıcı biçimde toplanması, örgüt konseptinin tekrar tanımlanması, yeniden organize olma ve yeniliğe dair sistem bütününde farklılaşmaların tanıtımı olarak ifade edilmiştir.</p>

Kaynak: Sharma ve Chrisman (1999: 14-15)'na bağlı olarak yazar tarafından uyarlanmıştır.

Tablo 2.1'de görüldüğü gibi kurumsal girişimcilik ve bu konuyla ilgili kavramlar zaman içerisinde değişime ve gelişime uğramıştır. Kurumsal girişimcilik, 1980-1990 yılları arasında daha ziyade ürün çeşitlendirmesi ve işletme için yenilikler olarak tanımlanmıştır. 1990-2000 yılları arasında ise kurumsal girişimcilik daha stratejik bir boyut alarak, hem iç çevreye hem de pazara ve dış çevreye yönelik örgütün bütün çalışanları ve yapısı itibariyle girişimcilik olgusunu ifade etmektedir. Dâhili kurumsal girişimcilik ise 1980-1990 yılları arasında daha biçimsel girişimcilik olarak ele alınmış fakat 1990-2000 yılları arasında bu ilişkiye davranışsal bağlam eklenmiştir. Bu doğrultuda, kurumsal girişimcilik faaliyetleri de 1980-1990 yılları arasında daha çok firma içi yenilenme ve farklılaşma olarak görülmüş, 1990-2000 yılları arasında ise daha fazla üretkenlik, yenilik ve kalite, daha fazla risk ve yeni ürünlerden ziyade yeni işletmelerin kurulması olarak tanımlanmıştır.

1980-1990 yılları arasında dâhili kurumsal girişimcilik daha çok ürüne ve ürüne bağlı pazarda yenilik girişimlerine odaklanmış, sonraki on yıllık dönemde bütün olarak kaynaktan pazara örgütte yenilik, farklılık ve yeni girişim doğurma çabası olarak ifade

edilmiştir. Bu bağlamda, 1980-1990 yılları arasında daha çok örgüt içi girişimcilik ve örgüt içi yenilikler olarak tanımlanan kurumsal girişimcilik kavramı, 1990-2000 yılları arasında örgütün stratejik yönetim algılamalarıyla, iç ve dış çevrede girişimcilik faaliyetlerinin ele alındığı stratejik girişimcilik ve örgütsel yenilenme boyutlarıyla tanımlanmıştır. Bu anlamda kurumsal girişimcilik, işletmelerin stratejik rekabet avantajı kazanabilmesi için yeniliğe dayalı ‘yeniden organize’ edildiği ve radikal değişimlerin yapıldığı bir girişimcilik olarak ifade edilmiştir.

Zahra ve arkadaşları (2000: 947), kurumsal girişimciliği, işletmelerin yenilik yapması, riskli girişimcilik faaliyetlerinde bulunması olarak tanımlayıp, günümüzün rekabetçi pazarlarında, firmaların uygulaması gereken bir olgu olarak görmektedirler. Bir diğer tanıma göre kurumsal girişimcilik, bir firmanın kendi iç bünyesinde gerçekleştirdiği yeniliklerle içinde bulunduğu pazarda rekabet dengesini değiştirecek ya da yeni pazarlara nüfuz etmesini sağlayacak rekabet avantajına sahip olma gayreti şeklinde ifade edilmektedir (Ferreira, 2002: 2).

Kuratko vd. (2004: 7)’ e göre, çevredeki belirsizlik, karmaşa ve heterojenlik günümüzde firmalarda stratejik ve operasyonel sıkıntılara sebep olmaktadır. Bu nedenle işletmeler hem bugünün hem de geleceğin temel yeteneklerine sahip olmak amacıyla daha fazla kurumsal girişimciliğe itibar etmektedirler. Bu anlamda kurumsal girişimcilik, firma bünyesinde farklı bir organizasyon oluşturarak çalışanları değişime ve yenilikçiliğe yönlendirip başarılı olmaktır (Antoncic ve Hisrich, 2004: 520).

Kurumsal girişimcilik, faaliyetlerine devam eden bir organizasyonda gerçekleştirilen uygulamalar olup, yeni mamul, hizmetler, teknolojiler, idari teknikler, stratejiler ve rekabetçi duruş gibi uygulamaların geliştirilmesi vasıtasıyla firmanın büyümesine ve rekabet üstünlüğü elde etmesine imkân sağlar (Harrison ve Enz, 2005: 286). Hitt ve arkadaşları (2007: 394), kurumsal girişimciliği, var olan bir organizasyon içindeki yenilik ve girişimcilik uygulamaları olarak ifade etmektedirler. Aynı şekilde, ürün, süreç ve firmaya ait yenilikçi uygulamaların gerçekleştirilmesi için yapılan girişimcilik faaliyetlerinin tamamını kurumsal girişimcilik olarak tanımlanmaktadır.

Bulut vd. (2008: 1389)’e göre, kurumsal girişimcilik, performans ve büyüme amacıyla çevredeki imkanları değerlendirerek risk alma, inovasyon, proaktivite ve agresif rekabetçiliğe dayalı firma düzeyindeki eğilim ve davranışların bütünüdür. Diğer bir ifade ile bir firmanın karar alma şekillerini, usullerini ve uygulamalarını, esas girişimci özelliklerini gösteren stratejik oryantasyondur. Bu yaklaşıma göre, girişimci firmalar risk alan, yenilikçi ve proaktif olarak görülürken, muhafazakâr şirketler riskten

kaçan, daha az yenilikçi ve "bekle ve gör" politikasını takip eden kuruluşlar olarak düşünülmektedir.

Avcı ve Asunakutlu (2008: 772)' ya göre ise kurumsal girişimcilik, ana ögesi yenilik olan ve firmaların pazar çalışmalarına, kaynak elde edimlerine ve yeni işler geliştirmelerine imkân tanıyan faaliyetlerdir. Kurumsal girişimcilik, örgütlerin rakiplerine göre piyasalara önce girmesini ve yeni kabiliyetler elde etmesini sağlayan böylelikle rekabet yeteneklerini yükselten önemli bir unsurdur. Kurumsal girişimcilik eğilimi, örgütlere piyasadaki gelişmelere daha hızlı yanıt vermede ve meydana gelen imkânları değerlendirmede üstünlükler sağlayacaktır. Bunun yanında, kurumsal girişimcilik vasfı yüksek olan örgütlerin, yeni ürünler, hizmetler ve sistemler geliştirmede veya var olan ürün, hizmet ve sistemleri yenilemede öncü olabileceği düşünülmektedir. Böylece, kurumsal girişimciliği artırmaya dayalı çalışmaların sonucunda örgütlerin daha dinamik bir yapı elde edeceği, rakiplerine kıyasla büyüme ve kârlılıkta daha yüksek performans sağlayacağı ve daha fazla rekabet avantajı elde edebileceği savunulmaktadır.

Erkocaoğlu ve Özgen (2009: 205-206)'in yazındaki pek çok çalışmadan yapmış oldukları inceleme neticesinde derledikleri tanımlara göre kurumsal girişimcilik; yeni stratejik yönelimler, alt kademe çalışanlarının inisiyatif kullanması ve özerk iş/işletme kurulması (Vesper,1984), yeni fikirler üretmek ve geliştirmek için firma bünyesinde gerçekleştirilen yenilik ve öneriler (Pinchot, 1985), firma genelinde yapılan bir grup faaliyetin toplamı (Stevenson ve Jarillo, 1990), farklı ve proaktif bir proje olarak bir örgütün varlıklarını kullanmak ya da geliştirmek amacıyla bulunan ilerleyici yeni bir yol (Birkinshaw, 1997), örgütsel yenilenme süreci (Sahte, 1989), ürün ve süreçlerde yenilik ve pazardaki gelişim ile yerleşik firmalarda yeni iş alanları oluşturmayı amaçlayan formal ve informal faaliyetler (Zahra, 1991), mevcut bir firmanın yeni bir iş alanına girmesi, yeni ürünlere ait fikirler geliştirilmesi ve bir organizasyonun bütününe bakışına ve faaliyetlerine hitap eden girişimcilik bazlı felsefenin geliştirilmesi (Covin ve Miles, 1999) şeklinde bir bütünü ifade etmektedir. Finkle (2012: 879)'nin yaptığı araştırmaya göre, 3M şirketi kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin en iyi uygulandığı firmalardan biridir. Çünkü 3M firması, işe aldıkları mühendis ve bilim adamlarına çalışma zamanlarının %15'ini kendi projeleri için kullanmalarına izin vererek şirkette pek çok yeniliğin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Ancak farklı firmalarda yapılan akademik araştırmalar, firmaların birbirinden girişimcilik düzeylerine göre ayrıldıklarını öne sürer. Bunun sebebi de firmaların, farklı

düzeylede girişimsel yoğunluğa sahip olmalarıdır. Girişimsel yoğunluk, girişim frekansı ve girişim derecesi ile ilgilidir. Girişimin derecesi, bir örgütün ne kadar yenilikçi, risk alan ve öncü olduğunu gösterir. Bir firmanın girişimcilik yoğunluğunu ölçmek için, girişimcilik derecesi ve frekansı birleştirilir. Firmalarda, birçok frekans ve derece kombinasyonu mümkündür. Örneğin, bir firma birçok girişimci teşvikle meşgul olabilir (yüksek frekans) fakat bunların hiçbiri yenilikçi, risk alan ya da öncü olmayabilir (düşük girişimcilik derecesi). Diğer bir firma ise yenilikçi, riskli ve öncü gelişimler üzerinde durabilir (yüksek girişimcilik derecesi) fakat her 4 ya da 5 yılda bir bu uygulamaya başlayabilir (düşük frekans). Dengeyi sağlayabilmek için, hem frekansta, hem derecede yüksek seviye gerekir (Ireland vd., 2006: 12). Bu bilgilerden anlaşılacağı gibi, bir firmanın kurumsal girişimcilik bağlamında başarılı olabilmesi için yüksek düzeyde girişimsel yoğunluğa sahip olması yani hem sıklıkla girişimsel faaliyetlerde bulunması hem de bu faaliyetlerin yenilikçi, riskli ve öncü olması gerekmektedir.

Kelley (2011: 73)'e göre kurumsal girişimcilik, personelin kabiliyet ve güçlerinin uyumlu olmasını sağlarken, doğru yer ve doğru zamanda olunmasına yardımcı olur. Altınbaş (2013: 14-15)'a göre ise kurumsal girişimcilik, firma bünyesindeki tepe yönetimin girişimci personel ruhunu teşvik edip; örgüt içi veya örgüt dışı uygulamalarında, bazı risklere de girerek; pazarda öncü olmak, fırsatları takip ederek yakalanan fırsatları değere çevirebilmek ve içinde yer aldığı piyasada ilklerden olarak bunun devamlılığını sürdürmektir.

Kurumsal girişimcilik, ekonomik kalkınma ve bolluk için önemli bir kavramdır. Çünkü kurumsal girişimcilik büyüklüğüne bakılmaksızın, mevcut firmaların yeni mamul, hizmet, teknoloji, yönetim tekniği, stratejiler ve rekabet duruşları geliştirmek gibi yenilikçi uygulamalar ve yeni iş girişimlerine imkân veren faaliyetlerdir (Zehir vd., 2012: 926). Ayrıca, kurumsal girişimcilik ile bir örgütteki çalışanlar arasında girişimsel davranışlar geliştirilip, işletme içinde yeni fikirler yaratılır, fırsatlar takip edilerek daha fazla ekonomik fayda sağlanılır böylece örgütsel kârlılık artar ve pazarda rekabet konumu güçlendirilir (Waheed Ali vd., 2016: 183).

Yazın taramasından yola çıkılarak 2000 yılından günümüze kadar yapılan kurumsal girişimcilik tanımlarına bakıldığında, kurumsal girişimcilik tanımının genel olarak üç alt tanımdan oluştuğu görülür. Bunlardan ilki örgüt yapısıyla ilgilidir. Kurumsal girişimcilikle var olan örgütler içinde yeni organizasyonlar oluşturulur ve örgüt içi yenilenmeler gerçekleştirilir. Kurumsal girişimciliğin diğer alt tanımı yenilikle

ilgilidir. Örgüt içerisinde yenilik yapma, yenilik faaliyetlerini teşvik etme, çalışanların inisiyatif alması ve yeni fikirler üretme ve geliştirme amacıyla mevcut rekabete katkı vermesi, tanımın yenilikçi yönünü tamamlar. Çalışanları değişime ve yenilikçi olmaya yönlendirme çabası neticesinde yenilik faaliyetleri ile mevcut pazarlarda ya da girecekleri yeni piyasalarda rekabet avantajı elde etme gayreti, firmaların risk alması, yeni ürün ve süreçlerle rakiplerine meydan okuma eğilimlerinin oluşturulması, çevredeki fırsatların tespiti ve değerlendirilmesi ile örgütün performans ve büyüme amacının gerçekleşmesini sağlayacak firma düzeyindeki eğilim ve davranışların şekillendirilmesi faaliyetlerinin tümü, tanımın diğer iki yönüne çatı oluşturan ve kurumsal girişimciliğin stratejik yönüne vurgu yapan tarafını oluşturur.

Yukarıdaki açıklamalar ve verilen tanımlara bakıldığı zaman kurumsal girişimcilikle ilgili tarihsel süreç içerisinde tanımların değiştiği ve geliştiği görülmektedir. Araştırmacılar bazen aynı terimi farklı bir özelliği tanımlamak için kullandığı gibi bazen de farklı terimleri aynı özelliği tanımlamak için kullanmışlardır. Bu da kurumsal girişimcilikle ilgili çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

2.2. Kurumsal Girişimcilik Çalışmalarında Çeşitli Yaklaşımlar

Kurumsal girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalarda farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Antoncic ve Hisrich (2003: 14-16), örgütsel seviyedeki girişimcilikle ilgili yapmış oldukları çalışmalarında iki farklı yaklaşımın olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımlar Girişimcilik Odaklı Yönelim yaklaşımı ile Kurumsal Girişimcilik yaklaşımıdır. Örgüt seviyesindeki girişimciliğe has özellikler Miller ve Friesen tarafından yenilik boyutuyla, Covin ve Slevin tarafından girişimcilik duruşu kavramıyla, Guth ve Ginsberg ve Zahra tarafından kurumsal girişimcilik kavramıyla, Lumpkin ve Dess ile Knight tarafından girişimsel yönelim kavramıyla ele alınmıştır. Adı geçen yazarlara mahsus kavramlar Antoncic ve Hisrich tarafından tanımlanmış ve boyutlandırılmıştır. Miller ve Friesen (1983) yenilik kavramını yeni ürünler, risk alma ve proaktiflik boyutları ile sınıflandırmıştır. Yeni ürünler, yeni mamullerin ve üretim-hizmet teknolojilerinin tanıtımı, pazarlama ve üretim sorunlarına ilişkin orijinal ve alışılmamış haricinde çözümler için araştırma yapmak olarak tanımlanırken proaktiflik, rakipleri izlemek yerine onların önüne geçme girişimi olarak ifade edilmiştir. Covin ve Slevin (1991: 10) girişimcilik duruşu kavramını risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik boyutları ile ele alarak açıklamışlardır. Risk Alma, belirsizlik durumunda, yatırım

kararları ve stratejik faaliyetlerle alakalı risk alma faaliyetleridir. Yenilikçilik, mamul yeniliği ve teknolojik liderlik için mevcut eğilimin sıklığı ve büyüklüğünü ifade etmektedir. Proaktiflik ise, örgütün sektördeki rakipleri olan firmalarla saldırgan ve proaktif şekilde rekabet etme eğiliminde öncü olmasıdır. Guth ve Ginsberg (1990: 5) kurumsal girişimcilik kavramını, dâhili yenilik veya iş girişimi ile stratejik yenilenme boyutları açısından ele almışlardır. Dâhili yenilik veya iş girişimi, var olan örgütler içindeki yeni organizasyonların oluşumu olarak tanımlanırken stratejik yenilenme, organizasyonların çatısını meydana getiren esas fikirlerin yenilenmesi vasıtasıyla örgütlerin dönüşümünü ifade etmektedir. Zahra (1993b: 321) ise kurumsal girişimcilik kavramını yenilik, iş girişimi ve stratejik yenilenme şeklinde boyutlandırılmıştır. Yenilik ve İş girişimi, yazar tarafından pazar gelişmeleri vasıtasıyla ya da mamul, hizmet, teknolojik ve idari yenilik projeleri şekliyle yeni işler meydana getirme olarak tanımlanmıştır. Stratejik yenilenme ise iş unsurunun tekrardan tanımlanması, re-organizasyon ve yeniliğe dayalı detaylı sistem değişikliklerinin tanıtımı olarak ele alınmıştır. Lumpkin ve Dess (1996: 140-148) örgütsel seviyedeki girişimciliği girişimsel yönelim kavramı ile açıklayarak otonomi, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları ile kavramı tanımlamaya çalışmışlardır. Yazarlara göre otonomi, bir düşünce ya da görüş meydana getirmede ve bu düşünce ile görüşleri sonuçlandırmada bir grup ya da kişinin bağımsız hareketidir. Yenilikçilik, yeni mamul, hizmet ya da teknolojik süreçler yaratabilecek yeni düşünce, yenilik, deneme ve yaratıcı süreçlerle uğraşma ve bunları destekleme noktasında bir örgütün meyilidir. Risk alma, belirsizlik duygusu, kaybetme ya da başarısız sonuç ihtimali, varlıkların borçlanılmasından ya da büyük miktarlarda kullanma taahhüdünden meydana gelen aşırı baskıdır. Proaktiflik, yeni imkânların yakanabileceğini görmek, yeni fırsatların peşinden koşmak ve ilerlemekte olan sektörlerle girerek inisiyatif almaktır. Son olarak rekabetçi agresiflik ise yeni pazarlara girebilmek ya da mevcut durumu iyileştirebilmek amacıyla örgütün rakipleriyle doğrudan ve yoğun şekilde mücadele etme meyilini ifade etmektedir. Knight (1997)'da örgütsel seviyedeki girişimciliği girişimsel yönelim kavramı ile ele almış ancak kavramı yenilikçilik ve proaktiflik boyutları ile sınıflandırmıştır. Knight'a göre yenilikçilik, örgüt fonksiyonlarını yerine getirebilmek amacıyla mamul ve hizmetlerin geliştirilmesini ya da artırılmasını, ayrıca idari teknik ve teknolojileri kapsayan mücadelelerin üstesinden gelmeye çalışan örgütün yaratıcı ya da orijinal çözümleri gerçekleştirmeye çalışmasıdır. Proaktiflik ise, reaktifliğin zıttı bir durum olup firmanın rakiplerine karşı saldırgan bir tutum izlemesidir.

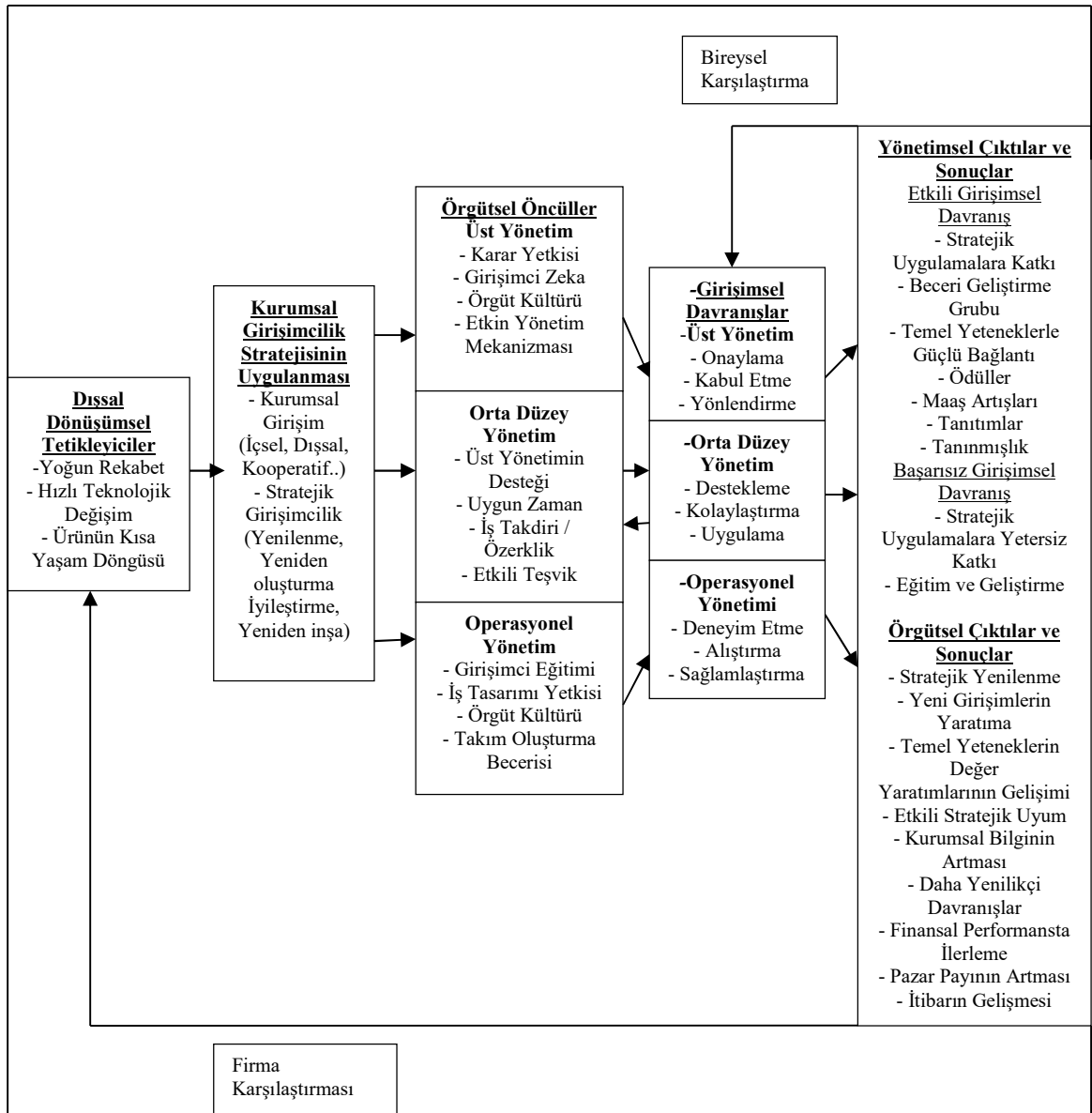
Yazında ifade edildiği gibi, Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımında yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, otonomi ve rekabetçi agresiflik boyutları temel alınırken Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımında yenilik, iş girişimi ve stratejik yenilenme boyutları ele alınmıştır.

Antoncic ve Hisrich (2003: 14-15) girişimcilik odaklı yönelim yaklaşımının, ilk öncülerinden olan Miller ve Friesen (1983)'nin yenilik meydana getirme çalışmasına dayandığını belirtmektedirler. Covin ve Slevin (1986, 1991) kavramın gelişmesine katkıda bulunarak firma düzeyinde girişimciliği çalışmalarında üç farklı boyutla ifade etmişlerdir. Bu boyutlar yenilikçilik, risk alma ve proaktifliktir. Lumpkin ve Dess (1996) ise bu akıma özerklik ve rekabetçi agresiflik olarak adlandırılan iki ayrı boyut daha ilave ederek kavramın gelişimine katkıda bulunmuşlardır.

Kurumsal seviyedeki girişimciliğin incelendiği diğer akım ise Kurumsal girişimcilik yaklaşımıdır (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993b). Bu yaklaşımda da, ilk akımdaki gibi yenilikçilik kavramı yer almakla birlikte örgüt seviyesindeki girişimciliğe iki farklı boyut ilave edilmiştir. Bunlardan ilki, kurumsal iş girişimi faaliyetleri ya da faaliyet halindeki bir organizasyonda değişik alanlarda faaliyette olan yeni firmaların kurulmasıdır. Diğer boyut ise stratejinin yeniden tanımlanması ve örgütün yeniden organize edilmesini sağlayacak olan stratejik yenilenmedir. Bu noktada, Kurumsal Girişimcilik yaklaşımı, yeni iş girişimi ve strateji kavramlarına dikkat çekerek girişimcilik yönelimi yaklaşımını tamamlamaktadır.

2.3. Kurumsal Girişimcilik Süreci

Kuratko (2010) tarafından geliştirilen kurumsal girişimcilik süreci şekil 2.5'te gösterilmektedir. Kurumsal girişimcilik süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, dışsal dönüşümsel tetikleyiciler, kurumsal girişimcilik stratejisinin uygulanması, örgütsel öncüller, girişimsel davranışlar, yönetimsel ve örgütsel çıktı ve sonuçlardır.



Şekil 2.1: Kuratko'nun Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Kuratko, 2010: 130.

Kuratko (2010), kurumsal girişimcilik sürecinin yoğun rekabet ortamı, hızlı teknolojik değişimler, kısa ürün yaşam döngüsü gibi çevresel faktörlerin etkisiyle başladığını belirtmektedir. Sonrasında örgüt kurumsal girişimcilik stratejisini faaliyete geçirmektedir. Kurum girişimcilik stratejisi kurumsal girişim ve stratejik girişimcilik uygulamalarından oluşmaktadır.

Hitt vd. (2001: 488)'e göre, stratejik girişimcilik önemli bir kavram olup yeni girişimlerin ve mevcut firmaların aynı anda girişimci vasıflarıyla stratejik davranması gerektiğini ifade etmektedirler. Stratejik girişimcilik, firma içinde yaratıcı kültürü, ödül sistemlerini ve girişimci ruhu teşvik ederek örgütü destekleyen faaliyetlerdir. Hitt vd. (2001:480) stratejik girişimciliği kazanç sağlamak amacıyla stratejik bir bakış ile girişimci

uygulamalar yapmak olarak tanımlamakta ve bu bağlamda dışsal ağlar, kaynaklar, örgütsel öğrenme, inovasyon ve uluslararasılaşma konularına yoğunlaşmışlardır. Kuratko (2010: 130-131) ise kurumsal girişimcilik stratejisini, doğrudan bir vizyon, sürekli ve kasıtlı bir şekilde örgütü canlandıran ve örgütün genelinde yer alan girişimsel davranışlar olarak ifade ederek girişimsel fırsatların elde edilmesinde firma operasyonlarının kapsamını şekillendiren faaliyetler olarak tanımlamıştır. Morris, Kuratko ve Covin (2008), kurumsal girişimciliği örgütlerde kurumsal girişim ve stratejik girişimcilik şeklinde sınıflandırarak kurumsal girişimcilik ve stratejik girişimcilik ilişkisini ifade etmişlerdir. Kurumsal girişim, içsel kurumsal girişim, kurumsal kooperatif girişimi ve dışsal kurumsal girişimden oluşmaktadır. Stratejik girişimcilik ise, stratejik yenilenme, sürdürülebilir yenilenme, iş alanının yeniden tanımlanması, organizasyonel canlanma ve iş modellerinin yeniden inşasını içermektedir (Kuratko, 2010: 132).

Stratejik girişimcilik, değişen çevre koşullarına girişimcilerin uyum sağlama gayretidir. Stratejik girişimcilik, girişimcilik ile stratejik yönetimin bütünleştirilme çabası ve girişimciliğin stratejik bir bakışla uygulanmasıdır. Bu doğrultuda girişimcilik, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için çevredeki fırsatları takip edip, bu imkânlardan stratejik olarak fayda sağlanmasıdır. Stratejik girişimcilik için firmanın sahip olması gereken vasıflar girişimci bir kültür ve girişimci bir liderlik, varlıkların stratejik idaresi ve yenilikçiliktir. Kurumsal stratejik girişimciliğin önemli araçları ise dışsal ağlar ve işbirlikleri, kaynaklar ve örgütsel öğrenme, yeni bir girişim ve uluslararasılaşmadır (Genç, 2012: 71).

Firmanın dışsal ağları büyüme ve yenilik için önemlidir. Dışsal ağlar, bireyler ve gruplar arasında planlı ilişkilerin kurulması, bir örgütün kaynaklarını kazanımı ve yaşamını devam ettirebilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Kurumsal girişimcilik noktasında dışsal ağ kurmanın temel amacı, firmanın ihtiyaç duyduğu ve sahip olmadığı kaynaklara ulaşması ve dış örgütlerden yeni öz yetenekler öğrenmesidir. Bunun yanında, firmaların seçkin müşteriler veya üniversiteler ile dışsal ağlar yoluyla stratejik işbirlikleri oluşturmaları yeni ürün ve teknolojilerin geliştirilmesine imkân verebilir. Örgütsel ağlar pek çok şekilde olabilir. Bunlara örnek olarak, Ar-Ge işbirlikleri, lisans anlaşmaları, pazarlama anlaşmaları, sözleşmeler, ortak girişim ve stratejik işbirlikleri şeklindedir (Christensen, 2004: 309). Bu ağlar, sanayi, coğrafi, siyasi ve kültürel sınırların ötesindedir. Dışsal ağlar firmalara bilgi sağlar ve bu bilgi ile firmalar kaynaklar, pazarlar ve teknolojiler bulabilirler. Ağlar aynı zamanda yasal ve güvenilir ortaklar sağlayabilir. Dışsal ağlar firmalara özellikle de büyük firmalara esneklik sağlar.

Büyük firmalar küçük firmalarla işbirlikleri yaparak düşük kalite ve hatalı ürün oranlarını düşürebilirler. Dışsal ağlar ve stratejik işbirlikleri, stratejinin tasarım ve uygulanması açısından firmalar ya da girişimciler için önemlidir (Gulati vd., 2010: 210; Christensen, 2004: 309; Tantau, 2011: 75). Dışsal ağlar ve işbirlikleri değişen çevre koşullarına karşı firmanın uyum sağlamasına yardımcı olur. Firmalar kendi zayıf ve güçlü yanlarını değerlendirerek diğer firmalarla işbirlikleri kurmaya karar verirler. Dışsal ağlar, firmalara iş çevrelerinde yeni bağlantılar kurmalarını sağlar. Dışsal ağlar ve işbirlikleri olmadan firmanın iş çevreleriyle olan bağlantıları kesilecek ve firmalar kapalı yapılar ve birimler haline gelecektir. Örgütsel ekoloji kuralı olarak, çevreye kapalı olan yapılar zayıf, izole olmuş ve bütün güç veya enerjisini kaybedecektir. Sonuç olarak firma, yaşamını devam ettiremeyecektir. İş ortamlarındaki değişiklikleri yakalamak için dışsal ağlar ve işbirlikleri firmaların temel ihtiyaçlarıdır (Genç, 2012: 76).

Firma içi kaynaklara yoğunlaşmak, firmalar açısından oldukça önemlidir. Pek çok firma için çalışanlarına ait olan ve fiziksel bir değer içermeyen bilgi kaynaklarının kullanımı önemli fırsatlar yaratabilir (Yılmaz, 2012: 128). Firmalar fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olmak üzere farklı kaynaklara sahiptir. Örgütsel öğrenme, değişen çevre koşullarında bilgiyi yaratma, kullanma, aktarma ve bilginin yayılması ile ilgili bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, çevreye uyum sağlayabilecek bir örgütün temel özelliklerini ifade eder. Örgütsel öğrenme, yenilikçiliği teşvik eder, böylece firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. Geliştirilmiş öğrenme, firmanın yüksek verimlilik ve rekabetçi koşullara ulaşmasını sağlar (Tantau, 2011: 74-75). Ayrıca, sürekli bilgi yaratma, bilgiyi paylaşma, yaygınlaştırma, tanımlama ve yeni fırsatlardan faydalanma firmalar için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın ve örgüt öz yeteneklerini güncel tutmanın bir yoludur (Christensen, 2004: 308).

Yeni bir girişim, bir ya da daha fazla girişimci tarafından kurulan küçük yeni işletmeleri tanımlamaktadır. Bu yapı, kurumsal girişimcilik ve yeni iş yaratma arasındaki bağlantıdır. Yeni bir iş girişimi yaratmanın temel nedeni, büyük firmaların bürokratik yapısı ve formel prosedürlerinden dolayı yenilikçi fikirlerin hayatta kalamamasıdır. Bu yüzden, büyük firmalar, mevcut firmadan ayrı yeni bir girişimde bulunarak, radikal ve kademeli yenilikler için piyasa fırsatlarını araştırmakta ve Ar-Ge faaliyetleri ile radikal teknolojik yeniliklere yoğunlaşabilmektedirler (Christensen, 2004: 307).

Uluslararasılaşma, ulusal pazarların ötesinde piyasa kapsamının genişletilmesidir. Uluslararasılaşma, ayrıca kurumsal girişimcilik için çok önemli bir olgudur. Pazar genişlemesi ya da uluslararasılaşma, rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla uluslararası fırsatların keşfedildiği ve yararlanıldığı yenilikçi bir süreçtir. Önemli bir potansiyel getiriyi de amaçlayan (Christensen, 2004: 309), uluslararasılaşma, firmaların ulusal sınırları dışında faaliyet göstermeleridir. Firmaların ekonomik olarak güçlenmeleri ve büyümeleri için önemlidir. Günümüz küresel iş dünyası, firmaların uluslararası olmasını gerektirmektedir. Uluslararasılaşma, rekabet avantajı kazanma ve devam ettirmenin bir yolu olup, uluslararası fırsatlardan yararlanma, firmaların yeteneklerini arttırıp firmalara yeni özellikler kazandırmaktadır (Genç, 2012: 77).

Christensen(2004: 310), kurumsal girişimcilik türlerini beş grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, var olan işletmeden bağımsız yeni bir işletme, var olan işletme ile bağlantılı yeni bir işletme, kaynaklar, uluslararasılaşma ile işletme dışı ağlar ve birleşmelerdir. Bağımsız yeni bir işletme dışındaki araçlar işletmede yeni bir iş sürecinin ortaya çıkmasına neden olabileceği gibi firmanın mevcut stratejilerinin yenilenmesine de neden olabilmektedir. Bu davranışlar ile firma pazardaki rekabet şartlarını değiştirerek piyasada üstünlük elde edebilecektir.

Kurumsal girişimcilik sürecinin başarısı için üst düzey, orta düzey ve operasyonel düzeydeki yöneticiler alınan kararları faaliyete geçirirler. Bu alınan kararlara göre firmanın girişimsel davranış faaliyetleri gösterebilmesi için adımlar atılır. Sürecin sonunda yönetimsel ve örgütsel sonuçlar elde edilir. Süreçte, yönetimsel çıktı ve sonuçlar iki grupta ele alınmıştır. Bunlardan ilki, stratejik uygulamalara katkı, beceri geliştirme grubu, temel yeteneklerle güçlü bağlantı, ödüller, maaş artışları, tanıtımlar ve tanınmışlık olarak ifade edilen Etkili Girişimsel Davranış unsurları iken diğeri, stratejik uygulamalar ile eğitim ve geliştirmeye yetersiz katkı olarak ifade edilen Başarısız Girişimsel Davranış unsurlarıdır. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri sonucu ortaya çıkabilecek örgütsel çıktı ve sonuçlar ise stratejik yenilenme, yeni girişimlerin oluşturulması, temel yeteneklerin değer yaratımlarının gelişimi, etkili stratejik uyum, kurumsal bilginin artması, daha yenilikçi davranışlar, finansal performansta ilerleme, pazar payının artması ve itibarın gelişmesidir.

2.3. Kurumsal Girişimcilik Boyutları

Kurumsal girişimcilikle ilgili yazın incelendiğinde kavramın girişimcilik odaklı yönelim yaklaşımı ile kurumsal girişimcilik yaklaşımlarından meydana geldiği görülmektedir. Antoncic ve Hisrich (2003: 19)'e göre, kurumsal girişimcilik kavramı yeni girişimler, yeni işler, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarından meydana gelmektedir. Kurumsal girişimciliğin amacı işletmenin girişimci ve yenilikçi bir yapıya sahip olmasıdır. Bunu yapabilmenin yolu da işletmenin tüm dinamiklerinde yenilikçiliği ön plana çıkarmaktır.

Antoncic ve Hisrich (2003: 19) çeşitli yazarlar tarafından tanımlamaları yapılan kurumsal girişimciliğin boyutlarını, yapmış oldukları yazın taramasına göre, sekiz ana grupta incelemişlerdir. Bu boyutlardan ilki yeni bağımsız ya da yarı bağımsız birim veya organizasyonların oluşturulması şeklinde tanımlanan Yeni Girişimlerdir. Diğer bir boyut ise mevcut mamul ya da piyasalarla ilgili yeni iş sahalarına yönelme ya da bunları izlemeyi ifade eden Yeni İşler boyutudur. Yeni ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesi olarak ifade edilen Ürün Yeniliği ve imalat şekilleri ve tekniklerinde yenilik yapılması olarak düşünülen Süreç Yeniliği de kurumsal girişimciliğin yenilik boyutlarını tanımlamaktadır. Kendini Yenileme/Stratejik Yenilenme boyutu stratejinin yeniden düzenlenmesi, yeniden örgütlenme ve örgütsel değişimi ifade etmektedir. Yeni imkânları yakalamada varlıkları kullanırken hızlı ve cesur davranma, bu varlıklara dair kaybetme ihtimali olarak tanımlanan Risk Alma boyutu, tepe yönetimin inisiyatifi alma ve öncü olma eğilimini ifade eden Proaktiflik boyutu ve rakiplere karşı mücadeleci olmayı tanımlayan Rekabetçi Agresiflik boyutu da kurumsal girişimciliğin diğer boyutlarıdır.

2.3.1. Yeni Girişimler ve Yeni İşler Boyutu

Kurumsal girişimciliğin en önemli bileşenlerinden olan yeni girişim boyutu, var olan bir organizasyon bünyesinde yeni iş alanı oluşturma olarak tanımlanmaktadır (Stopford ve Baden –Fuller, 1994). Diğer adıyla yeni iş girişimi oluşturma, işletme bünyesinde mamul veya hizmetlerin yeniden tanımlanması (Rule ve Irwin,1988: Zahra, 1991) ya da yeni pazarların geliştirilmesi vasıtasıyla yeni bir işin kurulması demektir (Zahra, 1991). Antoncic ve Hisrich, ölçeğinin büyüklüğüne bakılmaksızın bütün organizasyonların oluşturulmasını bu anlamda düşünmektedirler. Keza, iş girişimi, yazında kuluçka girişimciliği (Scholhammer, 1981, 1982), dâhili girişim (Hisrich ve Peters, 1984), kurumsal başlangıçlar (MacMillan et al. 1984), bağımsız işletme birimi oluşturulması (Vesper, 1984), yeni akıntılar (Kanter ve Richardson, 1991) gibi değişik

şekillerde adlandırılmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Yeni iş girişimi başlatma boyutu, var olan bir organizasyonda mamullerin yeniden tanımlanması ya da yeni pazarların geliştirilmesiyle yeni iş yaratılmasıdır. Yeni iş girişimi başlatma boyutu özerk veya yarı özerk varlıklar, bölüm ve örgütlerin oluşturulması konularına odaklanmaktadır (Ocak, 2014: 34-35).

Yeni işler boyutu ise organizasyon içinde yeni bir firma yaratmadan, var olan örgüt bünyesinde yeni iş alanlarına yönelmektir. Yeni işler boyutu, yeni pazarların geliştirilmesi ile yeni bir iş oluşturmakta, böylece kurumsal girişimciliğin en çok dikkat çeken bileşenlerinden biri olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16). Yeni girişimler boyutu ile yeni işler boyutu kavramsal olarak birbirine benzemekle beraber fonksiyonel olarak farklılaşmaktadır. Yeni girişimler boyutu, yeni bir örgütün ya da birimin kurulması olarak tanımlanırken, yeni işler boyutu yeni bir firma ya da örgüt yapısı kurulmaksızın var olan organizasyon bünyesinde yeni iş alanlarına yönelmektir (Antoncic ve Hisrich, 2004: 16).

2.3.2. Yenilikçilik Boyutu

Yenilik kelimesinin ilk tanımlarından biri “yeni bir mamul, süreç veya imalat yöntemi, yeni bir pazarlama ya da tedarik kaynağı, ticaretin, iş faaliyetlerinin ya da finansal örgütlerin yapılarıyla alakalı yeni şeylerin ticari ya da endüstriyel sahada ilk uygulanması” biçiminde Schumpeter tarafından yapılmıştır. Yenilikçilik girişimciliğe has bir olgu olup her çeşit organizasyonun temel amaçlarından biridir. Yenilik, piyasaya değer katacak yeni bir düşünceyi girişimci eylem ile pazarlara ulaştırmaktır (Tidd vd., 2005: 5-6).

Covin ve Miles (1999: 49) yenilikçilik kavramının, girişimciliğin kalbi olduğunu savunarak, yenilikçilik olgusunun kurumsal girişimciliğin en önemli hatta olmazsa olmaz ögesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bulut vd. (2008: 505-506)’ a göre, yenilikçilik, yeni fikir ve davranışların kazanımı, gelişimi veya uygulanması ile ilgilidir. Yenilikçilik, yeni bir fikir veya buluşun pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesidir. Başka bir ifadeyle bir buluşun (ürünün, hizmetin veya sürecin) ticari değer kazandırılması aşamasıdır. Bu nedenle yenilikçilik buluştan ya da yaratıcılıktan ayrılarak, var olan ürünlerde, kaynaklarda, imalat, lojistik, pazarlama gibi firma süreçlerindeki bütün değişiklikleri ya da bütünüyle yeni olan fikirlerin ticarileştirilmesini de içermektedir.

Fiş ve Wasti (2009: 131), yenilikçilik kavramını yeni kombinasyonlar meydana getirme aşamasının en önemli parçası olduğunu ifade etmektedirler (Burgelman, 1985; Covin ve Miles, 1999; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Vesper, 1984). Altuntaş ve Dönmez (2010: 53-54)'e göre de yenilikçilik, girişimciliğin özünü oluşturan bir olgu olup kurumsal girişimciliğin en önemli ögesidir. Bu bağlamda yenilikçilik, “bilginin örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere; orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması sürecidir.”

Yeniliklerin sınıflandırmasında kullanılan yöntemlerden biri ürün yenilikleri ve süreç yenilikleri şeklindedir.

2.3.2.1. Ürün Yeniliği Boyutu

Bir firmanın ürettiği mal veya hizmetlerde yenilik olarak düşünülebilecek değişimler ürün yeniliği olarak tanımlanmaktadır. Ürün yeniliği, ürünün yeni bir ürün olması ya da var olan bir ürünün yaşam ömrünü artırmak amacıyla yapılan her türlü kalite, içerik, imaj, fiyat, ambalaj, hacim ve görünüm olarak değiştirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Tekin vd., 2007: 140).

Zahra (1993)'ya göre ürün yeniliği ile teknolojik girişimcilik imalat firmalarının yenilikçi özelliğidir. Kurumsal girişimcilik yaklaşımı hem ürün hem de teknolojiye yapılan yenilik çabalarını “yenilikçilik” terimi ile ifade etmektedir. Yenilikçilik, yeni ürün tanıtımda yaratıcılığı ve deneyselliği, yeni ürün çeşitlerini, teknolojiye lider olmayı ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirmeyi destekleme konusundaki istekliliği ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001: 431). Bu bağlamda, yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan veya keşiflerden meydana gelmektedir. Ürün yeniliğinin amacı, teknolojik gelişmeye bağlı yeni ürünleri tüketiciye sunmaktır. Ürün yeniliği teknolojiye ve piyasadaki hızlı değişimlere karşı firmaların uzun vadede yaşamlarına devam etmelerine yardımcı olmaları bakımından işletmeler açısından uzun vadede çok önemlidir. Eski ürün ya da hizmetlerin yerini alacak yeni ürün veya hizmetleri olmayan bir firmanın sürdürülebilir rekabet sağlaması ve yaşamını sürdürmesi mümkün olmamaktadır (Durna, 2002: 66-67).

2.3.2.2. Süreç Yeniliği Boyutu

Süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Başka bir deyişle, bir endüstri, örgüt veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojiye araç, cihaz ve bilgi olarak tanımlanabilir (Seyrek vd., 2007: 18).

Süreç yenilikleri, maliyet ve zamanda önemli azalmalar sağladığı gibi, kalite, esneklik ve hizmet seviyesini de yükseltmektedir. Örneğin, Japon firmalarının işletmelerindeki süreçleri temel bileşenlerine ayırmaları, bu bileşenlerin performanslarını ölçmeleri ve bu bileşenleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları, onların dünya çapında bir rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir faktör olmuştur (Cumming, 1998: 21).

Durna (2002: 69)'ya göre süreç yeniliklerinin yapılmasının bazı nedenleri vardır. Bu nedenlerden biri meydana getirilen bir sürecin patent koruması sonucunda oluşan engellerin üstesinden gelme, diğeri ise yerel emeğin ve yerel farklı kalitedeki hammaddelerin kullanımını mümkün hale getirmedir. Üçüncü bir neden de maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme ve yoğun rekabet karşısında işletmenin duruşunu güçlendirme olarak ifade edilebilir. Bu açıdan kurumsal girişimciliğin bu bileşeni işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada büyük öneme sahiptir.

2.3.3. Stratejik Yenilenme Boyutu

Stratejik yenileme boyutu, organizasyonlara ait ana fikirlerin yenilenmesi vasıtasıyla örgütlerin dönüşümü olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yenilenme, bir örgütün firma ya da kurumsal seviyede strateji veya yapısında önemli değişimler yaratacak kurumsal girişimcilik gayretleridir (Sharma ve Chrisman, 1999: 16; 19). Covin ve Miles (1999: 52)'e göre stratejik yenilenme, firmaların rekabet stratejilerini büyük ölçüde değiştirerek yer aldığı pazarlarda ya da sektörde rakiplerine karşı ilişkilerini tekrar düzenlemeleridir.

Antoncic ve Hisrich (2001: 499) stratejik yenilemeyi, şirket stratejilerinin ve örgütün tekrar gözden geçirilerek düzenlenmesi ve örgütsel boyutta değişimlerle ana yeteneklerin yenilenmesi şeklinde tanımlamışlardır. Örgütlere has olan temel yetenekler, aniden meydana gelmemekte ve belli bir süreç dâhilinde gelişerek oluşmaktadır. Temel yeteneklerin belirlenmesi ve şirket içinde uygulanması verimlilik ve performansı artırmakta, ancak bir müddet sonra bağımlılık ve atalet de

yaratmaktadır. Atalet, örgütte var olan stratejilere karşı aşırı bağlılık gösterip gerektiği zaman gereken değişikliği yapamamak olarak ifade edilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 98).

Zahra (1993b: 321)'ya göre stratejik yenilenme, stratejik ve örgütsel değişimi ön plana çıkarmakta ve işletme unsurunun yeniden tanımlanması, örgütün yeniden organize olması ile yeniliğe yönelik sistem genelinde yapılan değişiklikleri kapsamaktadır. Stratejik yenilenme boyutu daha çok firmaların stratejik rekabet etme yöntemleri ve bunları nasıl değiştirebileceklerini incelemektedir. Böylece örgütler, dış çevre ile uyum sağlamak amacıyla mevcut stratejilerini yenileme yoluna giderek rakipleriyle var olan rekabet koşullarını da farklılaştırmaktadırlar (Eren, 2006: 33). Stratejik yenilenme boyutuna örnek olarak bir motosiklet firması olan Harley-Davidson verilebilir. Harley-Davidson uzun zamanlı düşüş periyodundan kurtulmak için stratejik yenilenme ile firmasını yeniden organize etmiştir. Yapılan yenilenme ile geçmiş stratejilerini bütünüyle bırakarak, klasik tasarım motosiklet imalatının rekabet gücünün önemli bir parçası olmasından vazgeçmiştir (Covin ve Miles, 1999: 53).

2.3.4. Risk Alma Boyutu

Risk alma boyutu, girişimcilik olgusunun önemli bir özelliğidir. Kaybetme olasılığı olarak adlandırılan risk, var olan işletmelerin yenilikçilik, yeni iş alanı yaratma faaliyetleri ile agresif ya da proaktif hareketlerinin temel özelliği olarak ifade edilmektedir. Risk alma, fırsatların çabuk bir şekilde kovalanması amacıyla hızlı kaynak taahhüdünü içeren cesur hareket tarzına işaret etmektedir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 207). Alpkan vd., (2005: 177)' e göre risk, girişimci firmaların rekabet avantajına sahip olabilmek amacı ile fırsatları değerlendirme isteklerinin sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır. Bu noktada risk alma, farkında olunan riske karşın girişimden geri kalmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir.

Fiş ve Wasti (2009: 132)'ye göre risk almak, sonucun ve kazancın kesin olmadığı koşullarda dahi örgütün yenilikçi projeleri destekleme eğilimidir. Altuntaş ve Dönmez (2010: 54)'e göre ise risk alma, bilinmeyene girişimde bulunma, kaybetme ya da olumsuz sonuç ihtimali, belirsizlik hissi, kaynakların borçlanılmasından ya da çok miktarda kullanma taahhüdünden oluşan baskı şeklinde tanımlanmaktadır.

Risk alma, başarısızlık durumunda meydana gelebilecek maliyetin çok olabileceği projelere daha çok kaynak bağlama isteğiyle alakalıdır. Sonuçları bilinmeyen projelere kaynak bağlamak şeklinde de ifade edilebilmektedir. Firmalar

büyüme ve performanslarını artırmak amacıyla stratejik planlar oluşturmalı, var olan konumlarını muhafaza etmekten ziyade, yenilik yapmaya dayalı girişimsel bir sistem kurmalı diğer bir ifade ile risk almaya yönelmelidirler. Böylelikle firmaların performanslarının yükselmesi ve yaşam sürelerinin artması mümkün olacaktır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 45).

2.3.5. Proaktiflik Boyutu

Proaktiflik, yeni fırsatları takip etme ya da yeni pazarlara nüfuz etmeye yönelik inisiyatif almayı ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Venkatraman (1989: 949)'a göre proaktiflik, bir firmanın mevcut faaliyetleri ile ilişkili veya ilişkili olmayan yeni fırsatları takip etmesi, rakiplerinin önünde olacak biçimde yeni ürün ve markaları piyasaya sunması ve ürün yaşam eğrisindeki olgunluk ya da düşüş aşamasındaki ürünleri elemesi olarak ifade edilmektedir.

Covin ve Slevin'e (1988) göre, proaktiflik, yeni ürün ya da hizmetlerin tanıtımı, yeni teknolojilerin ve idari tekniklerin uygulanması gibi temel iş alanlarında işletmelerin rakiplerini takip etmek yerine rakiplerden önce söz konusu faaliyetleri başlatması ve yürütmesidir. Proaktiflik, üst yönetimin faaliyet ve yönelimlerini gösteren öncül olma ve inisiyatif alma kavramlarını içermektedir (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009: 207).

Proaktiflik, çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış şeklidir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 44). Bu şekilde davranan firmalar, pazarda lider olabilmek için gelecek odaklı bir bakışla faaliyetlerini yeniden yapılandırmakta ve böylece gelecek trendleri de öngörerek çevresini şekillendirebilmektedirler (Lumpkin ve Dess, 2001: 433).

Genel olarak, girişimci düşünce ve proaktif strateji yeni imkânları yakalayabilmek adına ileri görüşlülük ve eyleme geçme eğilimini gösterir. Bu anlamda, proaktiflik, geleceğe bakarak bir fikir üretmeyi, sorumluluk almayı, problemleri tahmin etme ve önlemeyi, etkili iletişim kurmayı, uyumlu olmayı, yeni süreçlerin uyarlanması ve yeni ürünün / ürünlerin pazara sunulması gibi öncül davranışları içerir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55).

2.3.6. Rekabetçi Agresiflik Boyutu

Rekabetçi Agresiflik, işletmenin rakip firmalara karşı meydan okuma eğilimini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 139). Agresif rekabet, bir örgütün yer aldığı piyasalarda rekabet üstünlüğüne sahip olmak, artırmak, korumak veya pazar payını artırmak amacıyla rakip firmalara yönelik uyguladığı saldırgan ve düşmanca hamleler ve davranışlardır. Rekabet halindeki işletmeleri rekabet dışı bırakma ve geçme konusunda güçlü bir eğilimi ifade eder (Bulut vd., 2008: 509). Bu bağlamda rekabetçi agresiflik, bir firmanın rakiplerine egemenliğini kabul ettirebilmek için bilinçli olarak veya reaktif davranarak rakip ve pazar analizlerini içerecek şekilde alışılmadık yöntemlerle “rakibi yok etme” heves ve eğilimi göstermesidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55). Rekabetçi agresiflik boyutunu sergileyen bir işletme, geleneksel rekabet etme yöntemlerinden farklı olarak, sektör öncülerıyla başa çıkmak amacıyla radikal çözümler arar, rakiplerin zayıf taraflarını analiz ederek o taraflarına yönelir ve yüksek düzeyde katma değer yaratabilecek farklı ürünlere odaklanır (Lumpkin ve Dess, 1996: 149).

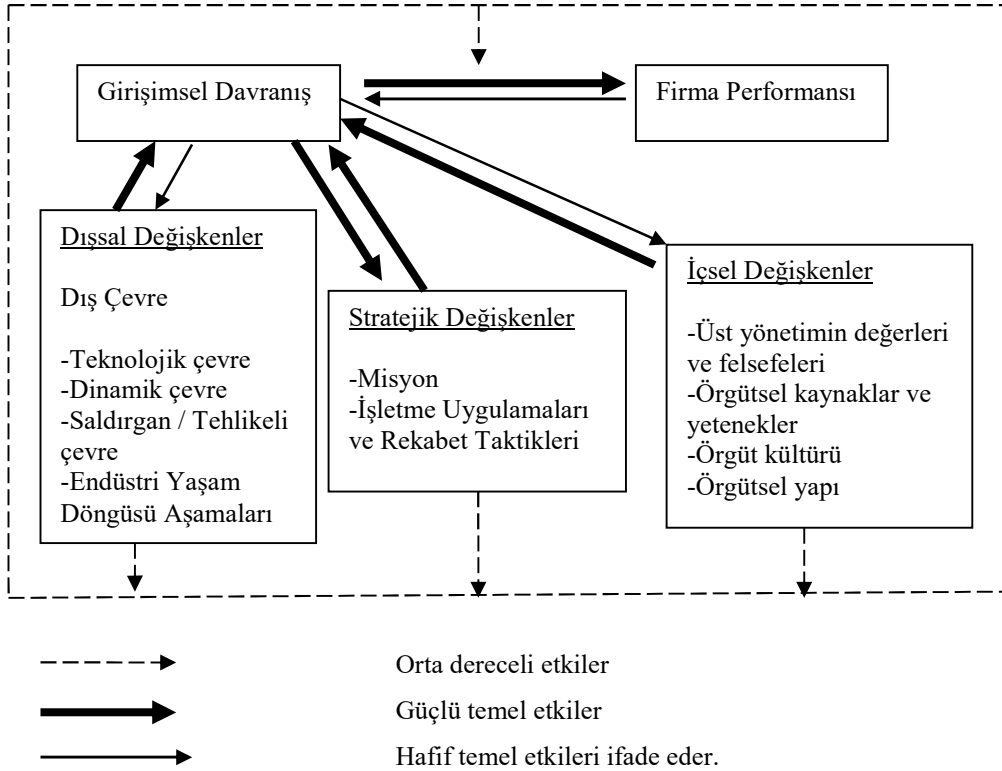
2.4. Kurumsal Girişimcilik Modelleri

Kurumsal Girişimcilik ile ilgili yazın incelendiğinde, kavrama ait farklı model ve yaklaşımların olduğu gözlemlenmektedir. Örnek olarak, Covin ve Slevin ile Lumpkin ve Dess girişimcilik odaklı yaklaşımdan bahsederken, Zahra ile Guth ve Ginsberg’in daha çok kurumsal girişimcilik akımına öncülük ettikleri görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu yazarların modelleri hakkında genel bilgiler sunulmaktadır.

2.4.1. Covin ve Slevin Kurumsal Girişimcilik Modeli

Covin ve Slevin (1991) oluşturdukları modelde, bir firmanın girişimsel davranışı ile firmanın çevresi, stratejisi, içsel faktörleri ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmektedirler. Covin ve Slevin’in modeli, girişimcilik yönelimi, diğer adıyla firma seviyesindeki girişimciliğe odaklanmıştır. Bir firma davranışı olarak ifade edilen girişimcilik modeli, girişimcilik davranışı ile ilgili örgütsel sistem elemanlarını büyük firmalar içinde tanımlamak için oluşturulmuştur. Bununla beraber, bu modelin küçük firmalar için de değişen düzeylerde uygulanabileceği öngörülmektedir. Model, firmanın performansı ve girişimcilik davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren değişkenleri ortaya

koyarak, firmanın girişimcilik davranışının öncesini ve sonuçlarını gösterir (Covin ve Slevin, 1991: 7). Covin ve Slevin'in modeli şekil 2.2'de görülmektedir.



Şekil 2.2: Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Covin ve Slevin, 1991: 10.

Covin ve Slevin oluşturdukları bu model ile kurumsal girişimciliği, firma davranışı şeklinde düşünmekte ve örgütün bütün unsurları ve girişimcilik arasında stratejik bütünleşmeyi hedeflemektedirler (Huse ve Gabrielson, 2004: 128). Morris ve Kuratko (2002: 34) ise bu modelde girişimsel davranışı, örgütün stratejik bir faktörü olarak ele almıştır. Modelde ifade edildiği gibi kurumsal girişimcilik yaklaşımı davranışsal bir unsurdur ve bu nedenle de yönetilebilir. Firmalarda yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma gibi girişimci davranışlar özendirilmekte ya da engellenmektedir. Bu nedenle kurumsal girişimcilik aktiviteleri yöneticiler tarafından örgüt bünyesindeki tüm kademelerde yönetilebilen unsurlardır (Ağca, 2005: 79).

Zahra, Covin ve Slevin'in modeline bazı eleştiriler getirmiştir. Bunlardan ilki, Zahra'ya göre, bireysel girişimcilikte olduğu gibi, bu modelde de firma düzeyinde girişimcilik olgusunun biçiminin, yoğunluğunun, türünün ve zamanının dikkate alınması gereklidir. Bu eleştiriye kabul eden Covin ve Slevin, modelin firma düzeyinde girişimciliğin çok boyutlu yapısından ancak yoğunluk boyutunun dikkate alınabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte modelin faaliyet alanının geniş olduğunu belirterek, Zahra'nın modelin faaliyet alanında yeterli olmadığına dair görüşüne katılmamışlardır. Zahra'nın modele

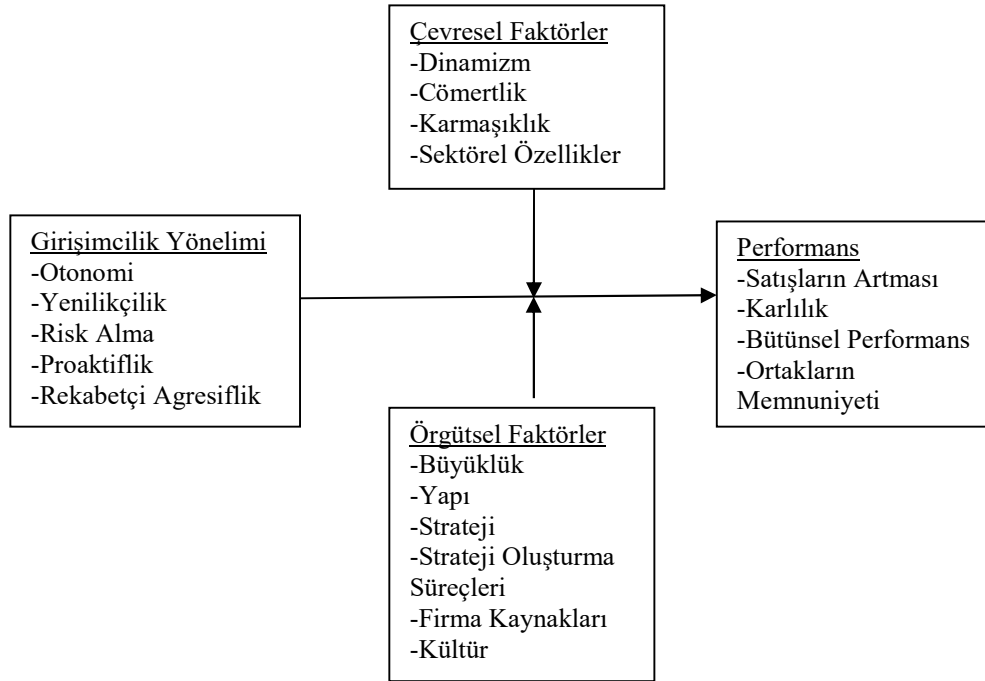
yaptığı eleştirilerden diğeri ise, modelin yapısındaki çevresel faktörlerden olan teknolojik çevre ve endüstri yaşam döngüsü aşamaları ile içsel değişkenlerden olan örgütsel kaynakların ve yeteneklerin silinmesi gerekliliğidir. Teknolojik çevre ile dinamik çevrenin aynı olduğunu belirten Zahra, teknolojik çevrenin fazlalık olduğunu savunmuştur. Endüstri yaşam döngüsü aşamalarının ise dinamik çevredeki rekabette meydana gelen değişiklikleri gösterdiğini ifade eden Zahra, çevresel değişken olarak Endüstri yaşam döngüsü aşamalarının silinmesini önermiştir. Ayrıca modele süreç ve altyapı değişkenlerinin dâhil edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Covin ve Slevin, 1993: 23-26). Zahra kendi modelinde endüstri yaşam döngüsü aşamaları yerine cömertlik kavramını kullanmıştır.

2.4.2. Lumpkin ve Dess Kurumsal Girişimcilik Modeli

Lumpkin ve Dess girişimcilik yönelimi ve firma performansı arasındaki bağlantıya yönelik kavramsal bir model geliştirmiştir. Modele göre, girişimcilik yönelimi, yeni bir girişim faaliyeti ile sonuçlanan süreç, uygulama ve karar alma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Yeni bir işletme yeni ya da var olan mal ve hizmetler ile yeni piyasalara girerek kurulmakta ve bu şekilde başarılı olmaktadır. Bu bağlamda, yeni bir girişim, kurumsal girişimcilik olgusunun temelini oluşturan bir fikirdir (Lumpkin ve Dess, 1996: 136).

Lumpkin ve Dess oluşturdukları modelde, girişimcilik yöneliminin kurumsal girişimcilik haline gelebilmesi için bu yönelimin davranış haline gelmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Yazarlar, girişimcilik yönelimi ile örgüt performansı ilişkisini durumsallık kuramını da düşünerek belirlemeye çalışmışlardır. Model, girişimcilik yönelimi ile örgüt performansı ilişkisinin çevresel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini savunan bir uyum modelidir. Kurumsal girişimcilik, örgütlerin karar alma şekillerini, yöntem ve faaliyetlerini etkileyen stratejik oryantasyon olarak tanımlanmaktadır (Altınbaş, 2013: 20).

Lumpkin ve Dess'in Şekil 2.3'de görülen modelinde girişimcilik yönelimi 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar otonomi, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarıdır (Ireland, Covin ve Kuratko, 2009: 23).



Şekil 2.3: Girişimcilik Yönelimi-Performans İlişkisi Modeli

Kaynak: Lumpkin ve Dess, 1996: 152.

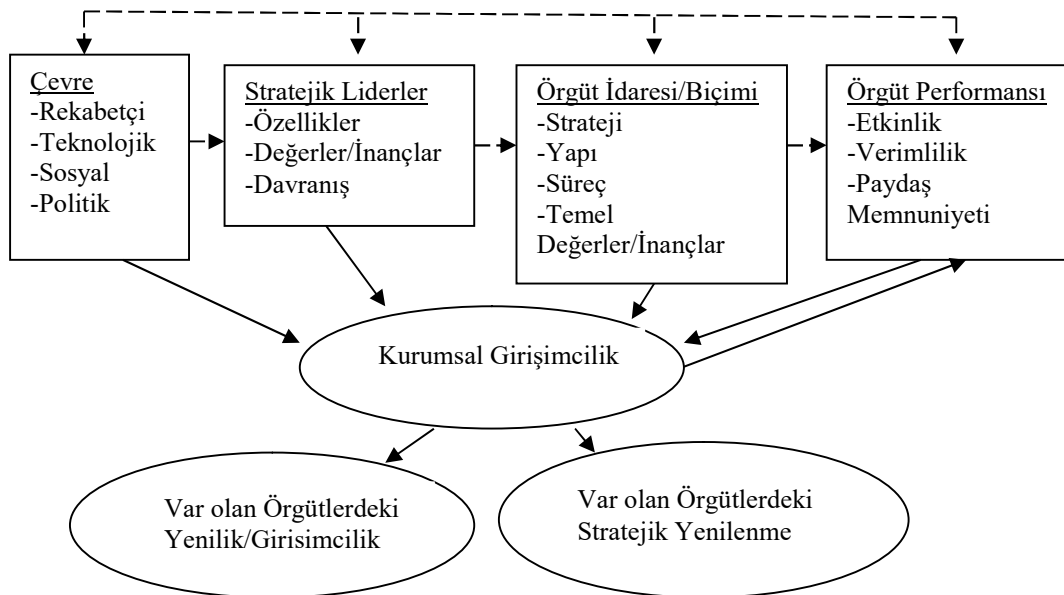
Bu model, Covin ve Slevin'in modelinden farklı olarak girişimcilik yönelimi ve firma performansı arasındaki bağlantıya etki eden çevresel ve örgütsel faktörlere dikkat çekmektedir. Ancak, firma performansının girişimcilik yönelimini etkileyip etkilemediği noktasında bir fikir vermemektedir. Bu bağlamda, Lumpkin ve Dess modeli, faktörler arasında geribildirim olmadığı statik bir firma görüşünü vurgulamaktadır. Covin ve Slevin modeli ise, girişimcilik yöneliminin dinamik bir olgu olduğunu ifade ederek farklı unsurlar arasındaki geri bildirimlere yer vermiştir (Erkocaoğlu, 2005: 25).

Genel olarak girişimcilik yönelimi, örgütün büyüme ve getirisini artırabilir ve şirketin içinde bulunduğu çevreye göre bu faaliyetlerin etkisi zamanla çoğalabilir (Zahra ve diğ., 1999). Lumpkin ve Dess (1996) de elde ettiği bulgulara göre Kuratko ve diğ., (1990) ile Zahra ve Covin (1995) tarafından yapılan çalışmalarda ifade edildiği gibi girişimciliğin örgütlerin proaktifliğini ve risk alma hususundaki hevesini çoğalttığını ve yeni ürün, hizmet ve aşamaların geliştirilmesinde öncü olarak şirketlerin performansını artırdığını vurgulamaktadır (Muzaffar, 2011: 55).

2.4.3. Guth ve Ginsberg Kurumsal Girişimcilik Modeli

Guth ve Ginsberg (1990)'e göre, kurumsal girişimcilik, iki farklı süreçten oluşmaktadır. Bunlardan ilki, var olan örgütler içinde yeni organizasyonların yaratılması olarak tanımlanan firma bünyesinde yapılan yenilik veya iş girişimidir. Diğeri ise organizasyonların kurulmasında yararlanılan temel fikirlerin yenilenmesi vasıtasıyla örgütlerin dönüşümü olarak ifade edilen stratejik yenilenme çabalarıdır (Griffin, 2010: 211). Bu model, kurumsal girişimcilik ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Ayrıca, model, örgütlerin çevre ile ilgili imkânları belirlemesi, esnek bir yapı kazanması ve yenilik yapması noktalarında stratejik bir bakış açısını esas almaktadır (Morris ve Kuratko, 2002: 32).

Guth ve Ginsberg (1990: 7), kurumsal girişimcilik bakış açılarına göre kurumsal girişimcilik modellerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.



Şekil 2.4: Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

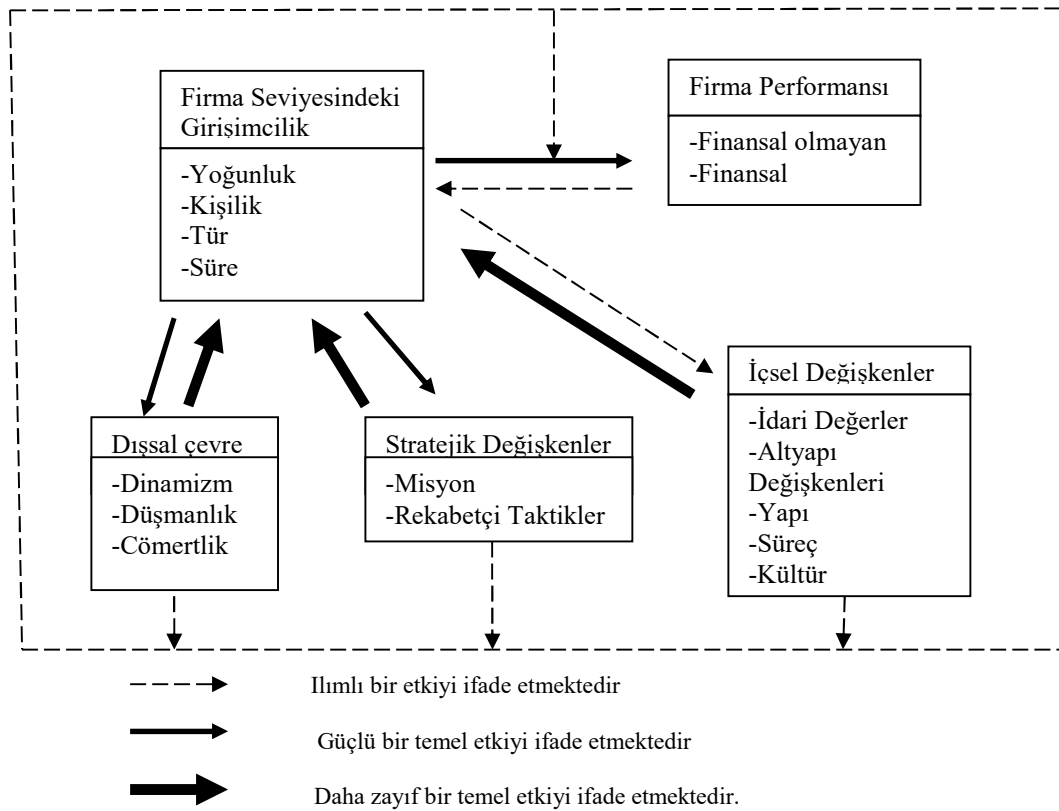
Kaynak: Guth ve Ginsberg, 1990: 7.

Guth ve Ginsberg modeli, kurumsal girişimciliği, yenilik/girişimcilik ve stratejik yenilenme şeklinde iki sınıfa ayırmaktadır. Çevre, stratejik liderlik, örgütsel idare/biçim ve örgütsel performans, kurumsal girişimciliğin ana faktörleridir. Bu anlamda girişim, mevcut veya yeni piyasalarda, yeni ürünler tanıtmaya ve operasyonlarını genişletme yoluyla yeni işlere girmeyi ifade eder. Stratejik yenilenme ise, iş alanını, rekabet yaklaşımını ya da her ikisini de değiştirerek, firmanın operasyonlarının tekrar canlandırılmasıdır. Stratejik yenilenme, yeni imkân ve yetenekler kazama ve elde edilen

bu kazanımları yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek, ortakların payını arttırmayı amaçlamaktadır (Griffin, 2010: 211).

2.4.4. Zahra Kurumsal Girişimcilik Modeli

Zahra (1991: 260-261), oluşturduğu modelinde kurumsal girişimcilik olgusunu, risk alan, proaktif cevaplar şeklinde politikalar üreten ve geliştiren işletmelerin değişen çevre koşullarına karşı ürün yenilikçiliğinin artırılması amacıyla yaptıkları örgütsel çabalar olarak tanımlamaktadır. Zahra'ya göre, kurumsal girişimcilik, yenilikçilik yapmak, etkili rekabet etmek, işgörenlerin motivasyonunu ve üretkenliğini artırmak, finansal performansı yükseltmek ve iş riskini azaltmak amacıyla büyük örgütlerin yetenek ve kabiliyetlerinin tekrar canlandırılmasının bir yoludur. Bu bağlamda, Zahra kurumsal girişimciliği tanımlarken yenilikçilik boyutunun yanında firmanın kârlılığı ve rekabet gücünü artırmak amacıyla var olan bir firma bünyesinde yeni işletmeler ya da iş alanları yaratılmasına veya var olan örgütlerin stratejik yenilenme süreçlerine vurgu yapmıştır. Zahra'nın firma seviyesindeki kurumsal girişimcilik modeli şekil 2.5'de gösterilmektedir.



Şekil 2.5: Zahra'nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Model

Kaynak: Zahra, 1993a: 13.

Şekil 2.5'e göre Zahra, kurumsal girişimciliği, firmaların örgütsel yapısında yeni yapılanmalar meydana getirmek amacıyla yürütülen formal ve informal faaliyetler şeklinde tanımlamaktadır. Firmaların performanslarını artırarak rekabet avantajı sağlayabilmeleri işletmelerin fonksiyonel örgüt yapısı ve yenilikçi yaklaşımlarıyla mümkündür (Özer, 2011: 30-31).

Zahra, Covin ve Slevin modelini gözden geçirerek teknolojik çevre olgusunu dinamik çevre bünyesinde değerlendirmiştir (Covin ve Slevin, 1993: 25). Bununla birlikte Covin ve Slevin'den farklı olarak Zahra, altyapı ve süreç değişkenlerini girişimcilik modeline katarak, örgütsel kaynak ve yetenekleri modelden çıkarmıştır. Zahra, endüstrinin yaşam döngüsünün tüm özelliklerini içeren ve endüstrideki fırsatların bolluğunu ifade eden 'cömertlik' kavramını önermiştir. Zahra, girişimcilik bazlı davranışa vurgu yaparken ulusal girişimcilik faaliyetleriyle birlikte uluslararası girişimcilik faaliyetlerinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir (Erkocaoğlu, 2005: 26).

Sonuç olarak, kurumsal girişimcilik alanında çalışmalar yapan yazarlar, durumsallık ya da bazı kavramsal modeller oluşturarak kurumsal girişimcilik ve sonuçlarını, dışsal çevre değişkenlerini de kullanarak açıklamaya çalışmışlardır. Yapılan bu çalışmalarda kurumsal girişimciliği etkileme anlamında dışsal çevrenin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Guth ve Ginsberg, (1990); Antoncic, (2000); Zahra, (1991); Covin ve Slevin, (1991)'a göre, dışsal çevre, bireysel bazda olduğu gibi örgütsel bazda da şirketteki girişimsel faaliyetlerin bir belirleyicisidir (Ağca ve Kurt, 2007: 102).

Kurumsal girişimcilik yazınında yer alan pek çok çalışma incelendiğinde, çevresel değişkenlerin kurumsal girişimcilik faaliyetlerini etkiledikleri ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların, çoğunlukla, çevresel cömertlik, saldırganlık ile kurumsal girişimcilik arasındaki bağlantı üzerinde durdukları görülmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Hornsby vd., 1993; Zahra, 1993b; Naffziger vd., 1994; Antoncic ve Hisrich, 2001; Barringer ve Bluedorn, 1999). Yapılan çalışmalarda çevresel cömertlik ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki söz konusuysen, çevresel saldırganlık ortamının kurumsal girişimcilik davranışlarını canlandığı tespit edilmiştir. Yani, istenmeyen değişiklikler ve firmalar arası rekabetçi çevre de kurumsal girişimciliği etkileyebilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 503-504).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan yazın taraması sonunda, firmaların içinde buldukları çevrede kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve birbirleri üzerindeki etkileri İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlan ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda yapılan bir alan araştırmasıyla değerlendirilmektedir. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve veri toplama yöntemi, araştırma yöntemi, araştırma modeli, araştırmanın soru ve hipotezlerine zemin oluşturan yazın çalışmaları, araştırma soru ve hipotezleri, araştırma kısıtları ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca kurumsal girişimcilik eğiliminin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi ile firmaların içinde buldukları çevrenin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik analizleri yapabilmek için kullanılan anket formuna, verilerin toplanmasına ve geri bildirim oranlarına ilişkin bilgiler de verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, son yıllarda önemi giderek artan kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikler üzerindeki etkisini test etmektir. Yapılan yazın taraması göz önünde bulundurularak, bu iki kavram için incelenecek olan alt bileşenler belirlenmiştir. Kurumsal girişimcilik için belirlenen boyutlar iş girişimi, yenilikçilik ve stratejik yenilenmedir. Stratejik işbirlikleri için incelenecek olan alt bileşenler ise semaye katkılı işbirlikler ve sermaye katkısız işbirliklerdir. Araştırmanın ikinci amacı firmaların içinde buldukları çevre ile kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkiyi ve çevrenin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikler üzerindeki etkisini belirlemektir. Çevre için incelenecek olan alt bileşenler; çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış boyutlarıdır.

Yapılan yazın taramasında stratejik işbirliklerine yönelik kurumsal girişimcilikle alakalı yeterli sayıda akademik çalışmaya rastlanılmadığı gibi firmalar tarafından kurulan stratejik işbirliklerinin kurumsal girişimcilik eğilimlerini test etmeye odaklanan bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bizzat Türkiye’de kurulan stratejik işbirlikleri ile kurumsal girişimcilik uygulamaları arasındaki ilişki ve kurumsal

girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisinin incelenmesinin alan yazınına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, stratejik işbirlikleri ve kurumsal girişimcilikle alakalı ulusal ve çoğunlukla uluslararası akademik yazında yer alan yayınlara ulaşılmaya çalışılmış ve diğer sektörlerde yapılmış çalışmalar ile eldeki kaynaklar bir bütün olarak değerlendirilerek stratejik işbirliklerinde kurumsal girişimcilik faaliyetleri açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlarla ilgili yapılacak değerlendirme ve analizlerin, gelecekte yapılacak araştırmalara öncü olması umulmaktadır.

Gelişmekte olan ülke konumundaki Türkiye’de küresel boyutta sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek faaliyetleri içeren stratejik işbirlikleri olgusu ile kurumsal girişimcilik arasında kurulan ilişkinin incelenmesinin hem akademisyenlere hem de şirket yöneticilerine önemli kazanımlar sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu iki kavram arasındaki ilişkinin ve birbirlerine olan etkilerin mevcut sonuçlarının ulusal ve uluslararası firmaların Türkiye’de oluşturacakları işbirlikleri konusunda ya da Türkiye’deki işletmelerin ülke dışında kuracakları işbirlikleri açısından firmalara yol gösterici olması ümit edilmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni

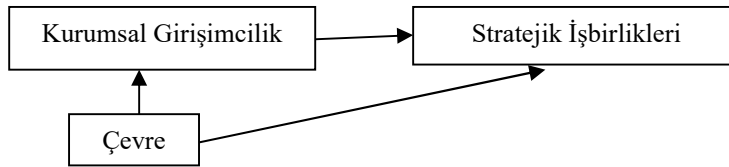
Bu araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlan ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu oluşturmaktadır. Evren olarak İSO tarafından açıklanan ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun seçilmesindeki en önemli nedenlerden biri, bu listede yer alan firmaların kurumsallık seviyelerinin yüksek olduğu varsayımdır. Diğer nedenler de bu firmalarda yer alan yöneticilerin daha profesyonel olması, dış piyasalarla daha fazla çalışmaları, çevredeki değişimleri daha iyi takip etmeleri ve yoğun rekabet sebebiyle girişimcilik uygulamalarını daha çok kullanmaları düşüncesidir. Bunun yanında, bu firmaların stratejik işbirlikleri kurma potansiyelinin daha yüksek olacağı varsayımı ile yönetim kadrosunun kurumsal girişimcilik konusuna daha yatkın olabileceği düşüncesi, bu kurumların saha araştırmasında evren olarak alınmasının sebebidir.

Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul Sanayi Odası tarafından yayımlanan Türkiye’nin ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesine girmiş 482 firma ile anket yapılabilmesi için görüşülmüş ve toplamda 179 firmayla anket yapılabilmektedir. Elde edilen anketlerden 175 tanesi çalışma için uygun bulunmuş ve araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Buna göre çalışmada anketlerin geri dönüş oranı %35’tir. Elde edilen

anket geri dönüş oranı araştırma sonuçlarının güvenilir ve doğru olabileceği düşüncesini desteklemektedir.

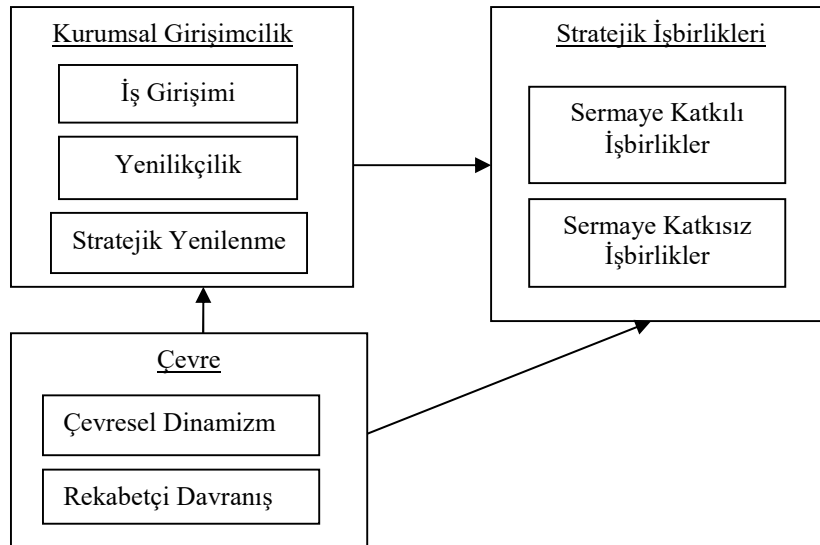
3.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, en genel şekliyle kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurgulanmıştır. Ancak hem kurumsal girişimcilik hem de stratejik işbirlikleri çevresel faktörlerden etkilenen ve çevreye göre şekil alan olgulardır. Bu sebeple çalışma, firmaların içinde yer aldığı çevrenin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini de tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu açıklamalara göre, araştırma modelinin kavramsal hali aşağıdaki gibi gösterilebilir;



Şekil 3.1: Kavramsal Araştırma Modeli

Yazın taramasına göre, çalışmada stratejik işbirlikleri türleri, sermaye katkılı işbirlikler olan ortak girişimler ve sermaye katılımı ile sermaye katkısız işbirlikler olan lisanslar, franchising, teknoloji ortaklıkları, Ar&Ge ortaklıkları, tedarik anlaşmaları, pazarlama anlaşmaları ve üretim paylaşımı anlaşmaları şeklindeki alt değişkenlerle ifade edilmektedir. Kurumsal girişimcilik değişkeni iş girişimi, yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutları ile tanımlanırken çevre değişkeni çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış alt değişkenleri ile ölçümlenmektedir. Buna göre, araştırma modelinin kapsamlı hali şekil 3.2’ de görüldüğü gibidir;



Şekil 3.2: Simgesel Araştırma Modeli

Bu çalışmada, genel kurumsal girişimcilik değişkeninin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, çevre alt değişkenleri olan çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış alt değişkenlerinin genel kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmiştir.

3.4. Araştırmanın Soru ve Hipotezlerine Zemin Oluşturan Yazın Çalışmaları

Yazında kurumsal girişimcilik alanında en bilinen çalışmalardan biri Zahra'ya aittir. Zahra (1996), 1988 Fortune 500 listesindeki şirketlerin CEO'larına kurumsal girişimcilik faaliyetleriyle ilgili anket çalışması yapmıştır. Elde edilen anket sonuçlarına göre, idare ve mülkiyet sistemlerinin kurumsal girişimcilik uygulamalarını anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, kurumsal verimliliğin kurumsal girişimcilik faaliyetlerinden etkilendiği, yenilikçilik ve yenilenme uygulamalarının şirketlerin büyümesinde önemli faktörler oldukları tespit edilmiştir.

Barringer ve Bluedorn (1999), Amerika'da 169 imalatçı şirket ile yapmış oldukları çalışmada, kurumsal girişimcilik ve stratejik yönetim kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Elde edilen verilere göre, stratejik yönetim ile kurumsal girişimcilik konularının ilişkili olduğu ve özellikle girişimcilik uygulamalarının yoğun rekabet ortamlarıyla bağlantılı olduğu belirlenmiştir.

Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini araştıran Alpkan ve diğerleri (2005) elde ettikleri bulgulara göre, kurumsal girişimcilik boyutlarından biri olan proaktifliğin nicel ve nitel olarak firma performansını arttırdığı sonucunu bulmuşlardır. Yenilikçilik eğilimi ile proaktif olunarak pazarda başarılı olunabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Erkocaoğlu ve Özgen (2009) örgüt yapısı ile kurumsal girişimcilik uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, organik yapıya sahip firmaların rekabetin sert ve yoğun olduğu ortamlarda daha girişimci ve daha iyi performansa sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik Fiş (2009) tarafından kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilen anket çalışması İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve İstanbul Ticaret Odasına bağlı firmalarla yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, kurumsal girişimciliğin girişimcilik oryantasyonu ile firma performansı arasında ara değişken rolü tespit edilmiştir. Bunun yanında, yenilikçilik ve stratejik yenilenmenin büyüme, verimlilik ve finansal olmayan performansı pozitif etkilediği belirlenmiştir.

Altuntaş ve Dönmez (2-010), Çanakkale’de yer alan otel işletmelerinde kurumsal girişimciliğin finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkisini tespit etmek için çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, yenilikçiliğin büyüme ve kârlılık ile pozitif ilişkisi bulunurken proaktifliğin ve agresif rekabetçiliğin büyüme, kârlılık ve likidite ile pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Bunlarla birlikte, yenilikçiliğin çalışan performansı ile proaktifliğin çalışan ve müşteri performansı arasında pozitif ilişkisi belirlenmiştir.

Martinez vd. (2010) yapmış oldukları kurumsal girişimcilik çalışmalarına göre rekabet ve kurumsal girişimcilik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Rekabetin düşük olduğu piyasalarda firmaların girişimcilik uygulamalarına başvurmaları hususunda bir baskı olmamaktadır. Aksi durumda, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda firmalar yenilikçilik faaliyetlerine ve esnek yapılara yönelmekte ve kurumsal girişimcilik faaliyetleri özendirilmektedir.

Şanal (2011) kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini aile işletmelerinde tespit etmeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Araştırma verilerine göre, kurumsallaşmanın tutarlılık bileşeni, kurumsal girişimciliğin stratejik yenilenme boyutu ile pozitif bir ilişkiye sahip iken yenilikçilik boyutu ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk bileşeni ile kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu pozitif bir ilişkiye sahip olurken, risk boyutu ile negatif bir ilişkiye sahip olmuştur. Kurumsallaşmanın profesyonelleşme ve özerklik bileşenleri, kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu ile pozitif bir ilişkiye sahip olup kurumsallaşmanın şeffaflık bileşeni ile kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Özer (2011) tarafından Türkiye’de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kurumsal girişimciliğin finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal girişimcilik boyutlarından; proaktiflik, yenilikçilik ve rekabetçi agresiflik boyutlarının otel işletmelerinin finansal performans ve finansal olmayan performansları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal girişimciliğin diğer boyutları olan örgütsel yenilenme ve risk alma boyutunun, otel işletmelerinin finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Erkocaoğlan (2012) gelişmekte olan piyasalarda sermaye türlerinin kurumsal girişimcilik yolu ile firma performansına olan etkisini İMKB’ye kote firmalar üzerinde araştırmıştır. Elde edilen verilere göre, piyasa dışı sermaye türlerinden politik sermaye

ve üne dayalı sermaye ile entelektüel sermaye türlerinden örgüt sermayesine sahip olan firmaların kurumsal girişimcilik yolu ile performanslarını arttırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, piyasa dışı sermaye türlerinden sosyal sermaye ile entelektüel sermaye türlerinden insan sermayesi ve müşteri sermayesinin kurumsal girişimcilik uygulamaları aracılığı ile firma performansına olumlu katkı sağladıkları belirlenememiştir.

Kurtuldu (2014) tarafından kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisi sağlık işletmelerinde araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, sağlık kurumlarında kurumsal girişimcilik olgusunun henüz tam olarak bilinmediği ve kurumsal girişimciliğin sağlık firmaları performansı üzerinde düşük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen verilere göre sağlık sektöründe kurumsal girişimcilik uygulamalarından faydalanabilmek için; risk yönetimi, ar-ge, stratejik yönetim gibi alanlarda hizmet içi eğitimlerin planlanması, yenilikçilik uygulamalarının teşvik edilmesi üzerine öneriler getirilmiştir. Pazarda değer yaratmak adına kaliteli hizmet sunabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için her yönetim seviyesindeki yöneticilerin, kurumsal girişimcilik uygulamalarının farkında olmaları üzerinde durulmuştur.

Yapılan yazın taramasına göre, son on yılda yapılan stratejik işbirlikleri çalışmaları da incelenmiştir. Yücelen (2005), stratejik işbirliklerinde bilgi transferini araştırmıştır. Şirketler arası teknoloji ve bilgi birikiminin transferinde etkili olan faktörleri tespit edip ülkemizdeki stratejik işbirliklerinde bilgi transferinin hangi unsurlardan etkilenip etkilenmediğini belirlemiştir. Yazına göre, örtülü bilginin firmalar arasındaki transferi, belirsizlik ile örülü bir ortamda gerçekleşir. Belirsizliği tanımlayan öncel etkenler bilginin örtülülük düzeyi, varlıkların özgüllüğü ve karmaşıklığı, transfer edilecek bilgi alanında deneyim, ortakların koruyuculuğu, kültürel mesafe ve örgütsel mesafedir. Bunların yanı sıra bilgi transferinde etkili olan diğer üç faktör, işbirlikleri hakkında bilgi birikimi, öğrenme yetkinliği ve işbirliği süresidir. Araştırma sonuçlarına göre, ülkemizdeki stratejik işbirliklerinde bilgi transferlerinin daha etkin hale getirilmesi ile örgütsel öğrenme yeteneklerinin gelişimi ve işbirliği stratejileri izleyen firmaların rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacak öneriler sunulmuştur.

Küreselleşme sürecinde stratejik işbirliklerini inceleyen Kudayberdiev (2007) Kırgızistan'daki Kırgız-Türk işletmeleri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Şirketlerin stratejik işbirlikleri kurma sebepleri, ortak seçim kriterleri, stratejik işbirliğinin kazandırdığı avantajlar ve getirdiği dezavantajlar, işbirliği kurma noktasında karşılaşılan

zorluklar araştırılmıştır. Elde edilen verilere göre, işbirliklerin, kurulma sebepleri, ortak seçim kriterleri, işbirliği kurulması sırasında karşılaşılan zorluklar ve işbirliğinden duyulan memnuniyet dereceleri tespit edilmiştir.

Türkiye'deki stratejik işbirliklerinin dinamikleri üzerine çalışma yapan Altinkurt (2008), Türkiye'de firmaların işbirliği oluşturma nedenleri ve tercih edilen işbirliği tipleri gibi genel özellikleri inceleyerek işletmeye yönelik unsurlar (işbirliği odaklılık ve işbirliği ortağını seçme kriterleri) ve ilişkiye yönelik unsurların (işbirliği ortağı ile stratejik uyum, kültürel uyum, organizasyonel uyum) işbirliğinin performansına etkilerini araştırmıştır. Ayrıca, ortağın güvenilirliğinin ilişkiye yönelik unsurlar ile performans arasında aracı rolünü analiz etmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işbirliği odaklılık, stratejik uyum ve organizasyonel uyum işbirliği performansına olumlu etki etmektedir. Kültürel uyumun ise ortağın güvenilirliği ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

İplik (2008), Türkiye'de konaklama sektöründe yer alan uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmıştır. Yazına göre bağlılık, güven, iletişim kalitesi, koordinasyon, bilgi paylaşımı, planlama ve hedef belirleme sürecine katılım, karşılıklı bağımlılık ve çatışma çözümü gibi unsurlar, stratejik işbirliği ilişkilerinin başarısı açısından önemli faktörler olarak görülmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği kuran firmaların başarısını bu unsurlardan, ortaklar arasındaki koordinasyon, karşılıklı bağımlılık, ortakların planlama ve hedef belirleme sürecine birlikte katılmaları, çatışmaların ortak bir biçimde çözülmesi, ortakların birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları ve ortaklar arasındaki genel uyum gibi faktörler etkilerken, ortaklar arasındaki bağlılık, güven, iletişimin kalitesi, bilgi paylaşımı, çatışma sıklığı, ulus ve örgüt kültürü uyumu gibi faktörlerin işbirliğinin başarısı üzerinde önemli bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Ergyün (2013) stratejik işbirliklerinde kurumsal yönetimin önemi üzerine bir araştırma yaparak stratejik işbirlikleri ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında ilişki olduğunu belirlemiştir. Kurumsal yönetim faaliyetlerinin uygulandığı firmalarda stratejik işbirliklerinin daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama sektöründe yer alan stratejik işbirliklerinde örgütler arası ilişki faktörlerinin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini araştıran Toylan (2014) analiz sonuçlarına göre, stratejik işbirliği kuran otel

işletmelerinin sahip olduğu özümseme kapasitesi, güven, bağlılık, paylaşılan vizyon ve iletişim faktörlerinin bilgi paylaşımının tam aracılığıyla örgütsel yenilikçiliği etkilediğini tespit etmiştir. Bununla birlikte, öğrenme niyeti ilişki faktörünün ise bilgi paylaşımının kısmi aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkilediği belirlenmiştir.

Sönmez ve Kasımoğlu (2015), rekabetin şiddetli olduğu mobil iletişim sektöründe yaptıkları çalışma ile stratejik işbirliklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmedeki rolünü araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, değer zincirinin ana faaliyetlerine göre tedarik işbirliği, teknoloji işbirliği ve dağıtım işbirlikleri değer yaratarak, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmaktadır. Servis ve içerik işbirlikleri ile pazarlama işbirliklerinde kurulan işbirliği sayısından çok işbirliğini meydana getiren işbirlikçilerin sayısının değer yaratarak, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı tespit edilmiştir.

Stratejik işbirlikleri, son yıllarda işletmeler açısından rekabet avantajı elde etmek, uluslararası pazarlara girmek ya da uluslararası alanlarda faaliyetlerini genişletmek, riski azaltmak, yeni teknolojileri kolayca elde etmek gibi nedenlerden dolayı cazip bir rekabet stratejisi haline gelmiş ve firmalar tarafından çok tercih edilir olmuştur. Benzer şekilde önemli bir rekabet üstünlüğü elde etme araçlarından olan kurumsal girişimcilik, var olan örgütler içinde yeni organizasyonlar kurma, örgüt içi yenilenme ve yenilikçilik uygulamalarını içeren ve son yıllarda firmalar tarafından tercih edilen önemli bir stratejik kavramdır. Bu nedenlerden dolayı çalışmada bu iki kavram incelenmiş olup kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca firmaların içinde buldukları çevrenin bu iki kavram üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

3.5. Araştırmanın Soru ve Hipotezleri

Bu çalışmanın araştırma sorularından ilki kurumsal girişimcilik eğiliminin stratejik işbirlikleri üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmeye yöneliktir. Diğer araştırma sorusu ise firmaların içinde buldukları çevre koşullarının kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını test etmektir. Bu araştırma sorularına ve kavramsal olarak oluşturulan genel modele göre, kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi ile çevre değişkenlerinin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırma hipotezleri aşağıdaki şeklide belirlenmiştir:

H₁: Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerinin kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ortamının kurumsal girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Firmaların içinde buldukları çevresel rekabet ortamının kurumsal girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H₄: İçinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının firmanın kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı dolaylı bir etkisi vardır.

H₅: İçinde bulunulan çevresel rekabet ortamının firmanın kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı dolaylı bir etkisi vardır.

H₆: İçinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı doğrudan bir etkisi vardır.

H₇: İçinde bulunulan çevresel rekabet ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı doğrudan bir etkisi vardır.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. Araştırmada hem kurumsal girişimcilik, hem stratejik işbirlikleri hem de çevrenin etkisi sadece anket sorularıyla araştırılmıştır. Bununla beraber özellikle kurumsal girişimcilik olgusunun, çok daha geniş kapsamlı ve daha soyut unsurlar taşıması sebebiyle nitel araştırma yöntemiyle de analiz edilmesi önemli görülmektedir. Çünkü kurumsal girişimcilikle ilgili araştırma sonuçları ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Bu sınırın kısmen de olsa bertaraf edilmesi için mülakat çalışmasının yapılması ve araştırmaya katılan firmaların faaliyet raporları incelenerek faaliyet içi ve faaliyet dışı gelirleriyle ilgili değerlendirmeler dikkate alınmalıdır. Ancak kurumsal girişimciliğin stratejik işbirliklerine olan etkisinin ve çevrenin kurumsal girişimciliğe etkisinin test edilebilmesi için kurumsal girişimcilik verilerinin daha somut ve rakamsal olması gerekmektedir. Bu sebeple de araştırmada, kurumsal girişimcilik olgusu teste imkân vermesi açısından sadece anket tekniğiyle incelenmiştir.

Araştırmanın kısıtlarından biri bazı firmaların stratejik işbirlikleri yapıp yapmadıklarına dair bilginin önemli bir bilgi olduğunu söyleyerek bu soruya yanıt vermek istememesidir. Bununla ilgili bir başka kısıt da bazı katılımcıların bu konuda bilgisinin olmadığını söyleyerek aynı firmada stratejik işbirlikleri ile ilgili ikinci bir kişiye ulaşma zorluğunun yaşanması olmuştur. Ayrıca firmaların yaptıkları stratejik işbirliklerini gerçek verilerle değerlendirmek daha sağlıklı olacaktır. Ancak firmaların kurdukları stratejik işbirliklerine ait gerçek verilerine ulaşmak pek mümkün olmadığından, katılımcıların verdiği beyanların doğru olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise araştırmanın anket kısmında özellikle kamu kurumlarında anket uygulamak için izin alınması gerekliliği ve bu yüzden katılımcıların çoğunun özel sektör kuruluşu olmasıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerden son üç yılı dikkate alarak anket sorularını yanıtlamaları istenmiştir. Bu nedenle, araştırmada elde edilen veriler zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları yapıldığı zaman aralığı ile sınırlıdır.

3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu araştırmanın yapılabilmesi için ilk olarak saha araştırmasına konu olan stratejik işbirlikleri ve kurumsal girişimcilik kavramları ile ilgili yazın taraması yapılmış ve farklı yazarların bu konular üzerindeki görüşlerine yer verilmiştir. Kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisinin araştırılması için yapılan yazın taramasından yararlanılarak belirlenen hipotezlerin sınanması için ISO ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu üzerinde bir anket çalışması hedeflenmiştir. Çalışmada ve sosyal bilimler alanında veri toplama aracı olarak anket tekniğinin tercih edilmesinin pek çok nedeni vardır. Bunlardan bazıları çok sayıda katılımcıdan, pek çok veriyi, kısa zamanda, kolay ve ucuz bir şekilde toplama olanağı sağlaması, katılımcıların tamamına aynı soruların sorulmasıyla bir örnekliğin sağlanması, görelilik garantisinin olmasıdır (Karasar, 2011: 182). Anket formu oluşturmak için konu ile alakalı daha önce geliştirilmiş olan ölçekler incelenerek en uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmıştır. Araştırma için tasarlanmış olan anket formunda katılımcılara araştırmanın amacı, konusu, kapsamı, katılımcıdan sağlanacak verilerin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı ve kesinlikle gizli tutulacağına dair araştırmacının taahhüdü yer almaktadır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla firmaya ait demografik sorular, firmanın içinde bulunduğu çevre ile ilgili sorular (Çevre

Ölçeği), firma tarafından kurulan stratejik işbirliklerine ait sorular ve firmanın kurumsal girişimcilik yönünü tespit etmeye yönelik sorulardır (Kurumsal Girişimcilik Ölçeği).

Anket formunun hazırlanması aşamasında yazın taramasına göre düzenlenen ve araştırma amaçlarına göre şekillenen anket soruları için öncelikle pilot çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre anket formunun son hali belirlenmiştir. Araştırma ana kütleden tesadüfi olarak tespit edilen 50 firma üzerinde yapılan pilot uygulama, firmalarla yüz yüze görüşme, telefon ve mail yolu ile gerçekleşmiştir. Yapılan pilot uygulaması ile anket formunda anlaşılmayan ya da anlam karmaşıklığına sebep verebilecek ifadeler düzeltilmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında profesyonel bir araştırma firmasından yardım alınmıştır. Anket formu gönderilen firmalar çeşitli aralıklarla telefonla aranarak verilerin güvenilir bir biçimde elde edilip edilmediği konusunda bilgi edinilmiştir. Yaklaşık 4 ay süren veri toplama sürecinde İstanbul Sanayi Odası tarafından yayımlanan ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinden bilgileri gizli tutulan 18 firma hariç toplamda 482 firma ile görüşme yapılmış ve 179 firma anketlere cevap vermeyi kabul etmiştir. Geri dönen 179 anketden 4 anket formu çalışma için uygun bulunmayarak iptal edilmiştir. Böylece toplamda 175 anket formu araştırma için değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırmanın saha çalışması için kullanılan anket formunda yer alan demografik özelliklere ait anket soruları, yazın taramasında elde edilen gözlemlere göre hazırlanmış olup 5 sorudan (işletmenin çalışan sayısı, yaşı, faaliyet alanı/sektörü, İSO sıralamasındaki sırası ve anket sorularına kurum adına yanıt veren çalışanın unvan ve pozisyonu) oluşmaktadır.

Araştırmada çevreyle ilgili sorularda Zahra (1993b: 337) tarafından geliştirilen Çevre Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, cömert ve saldırgan çevre olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Cömert çevre kendi içinde dört alt boyuta ayrılırken saldırgan çevre iki alt boyuta ayrılmaktadır. Çalışma ile alakası olduğu düşünüldüğü için, cömert çevre boyutlarından çevresel dinamizm boyutu ile saldırgan çevre boyutlarından rekabetçi davranış boyutu araştırmada kullanılmıştır. Ölçek işletmelerin içinde buldukları çevresel koşulları 2 boyut ve 10 soru ile ölçmektedir. Çevre ölçeğinde 5'li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Çevresel dinamizm boyutu 6 ifade ile ölçümlenmekte olup bu ölçekte kullanılan ifadelerin sıklık dereceleri 1= Çok Küçük Değişim 2= Küçük Değişim 3= Orta Düzeyde Değişim 4= Büyük Değişim ve 5= Çok Büyük Değişim

şeklinde sıralanmıştır. “Teknolojideki değişiklikler” ve “sektördeki devlet düzenlemesi” bu ölçekte yer alan maddelere örnek olarak verilebilir. Rekabetçi Davranış boyutu da 4 ifade ile ölçülmektedir. Bu ölçekte kullanılan ifadelerin sıklık dereceleri 1= Çok Düşük 2= Düşük 3= Orta Düzey 4= Yüksek 5= Çok Yüksek şeklinde sıralanmıştır. “Yerleşik (köklü) yurtdışı firmalarla rekabet” ve “yeni yurtdışı firmalarla rekabet” bu ölçekte yer alan maddelere örnek olarak verilebilir.

Firmaların kurdukları stratejik işbirliklerini tespit etmeye yönelik sorular, yazında yer alan tanımlara bağlı kalınarak oluşturulmuştur. İşletmenin yerli ve yabancı firmalarla işbirlikleri yapıp yapmadıklarını ve yapıyorlarsa kaç firma ile yaptıklarını belirlemek amacıyla bu araştırmaya özel anket soruları hazırlanmıştır. Bu sorularda yer alan 10 ifade işletmenin Ortak Girişimler, Sermaye Katılımı, Lisans Anlaşması, Franchising Anlaşması, Teknolojik İşbirlikleri Anlaşmaları, Ar-Ge Ortaklıkları Anlaşmaları, Tedarik Anlaşması, Pazarlama Anlaşmaları, Üretim Paylaşımı Anlaşması ve Diğer işbirlikleri gibi stratejik işbirlikleri yapıp yapmadıklarına ilişkindir. Bu sorularda yer alan ifadeler “Evet” ve “Hayır” olmak üzere iki seçenek üzerinden yanıt verilmiştir. Katılımcılardan işletmenin stratejik işbirliklerini yerli ve yabancı firmalarla yapılan işbirliği olmak üzere ayrı ayrı değerlendirmeleri ve kaç firma ile söz konusu işbirliğini yaptıklarını belirtmeleri istenmiştir. Stratejik işbirliklerini tespit etmeye yönelik sorularda sıklık dereceleri 0= 0-0 (Hiç stratejik işbirliği yapmayan firma sayısı) 1= 1-4 (1 ile 4 arası stratejik işbirliği yapan firma sayısı) 2= 5-10 (5 ile 10 arası stratejik işbirliği yapan firma sayısı) 3= 11-20 (11 ile 20 arası stratejik işbirliği yapan firma sayısı) 4= 20 ve üstü (20 firma ve üstü stratejik işbirliği yapan firma sayısı) şeklinde sıralanmıştır. “Firmanız marka, tasarım, patent, telif vb. değerlerin bir şirketten diğer şirketlere satışını ifade eden bir işbirliği anlaşması yapmış mıdır?” ve “Firmanız hızlı teknolojik değişimlerin gerisinde kalmamak, tek başına yapmasını riskli ve maliyetli bulduğu faaliyetleri hayata geçirebilmek ve Ar-Ge faaliyetlerine öncelik vermek için bir anlaşma yapmış mıdır?” ifadeleri bu ölçekte yer alan maddelere örnek olarak verilebilir.

Kurumsal girişimcilikle ilgili yazın taramasında, kurumsal girişimciliği ölçmek için farklı ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Fiş ve Çetindamar (2007: 124)’ a göre, bunlar içinde en yaygın olarak kullanılanlar Khandwalla tarafından 1977 yılında geliştirilen Girişimcilik Yönelme Ölçeği; Covin ve Slevin (1989) tarafından oluşturulan Girişimcilik Oryantasyonu Ölçeği ve Zahra (1991) tarafından geliştirilen Kurumsal Girişimcilik Ölçeğidir. Bu çalışmada firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini

ölçmek için Zahra'nın (1996) çalışmasında kullandığı ve daha sonra Zahra vd. (2000) tarafından yenilenen/geliştirilen kurumsal girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Zahra (2000: 957-958)'ya göre, kurumsal girişimcilik yenilikçilik ve iş girişimi olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, yenilikçilik boyutu 13 ifade ile ölçülmektedir. Bu boyut kendi içinde ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve örgütsel yenilikçilik olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır. Ürün yenilikçiliği 5 ifade ile, süreç yenilikçiliği 4 ifade ile, örgütsel yenilikçilik 4 ifade ile ölçülmektedir. İş girişimi boyutu yerel iş girişimi boyutu ve uluslararası iş girişimi boyutu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yerel iş girişimi boyutu ölçekte 5 ifade ile ölçülürken uluslararası iş girişimi boyutu 4 ifade ile tanımlanmıştır. Zahra'ya göre kurumsal girişimcilik toplamda alt boyutlarla birlikte beş boyuttan oluşmaktadır. Türkçe yazına bakıldığında ürün ve süreç yenilikçiliği boyutları yenilikçilik boyutu olarak ifade edilirken örgütsel yenilikçilik boyutu stratejik yenilenme boyutu olarak adlandırılmıştır. Ulusal ve uluslararası iş girişimi boyutları da iş girişimi boyutu olarak değerlendirilmiştir. Böylece yazında kurumsal girişimcilik kavramı yenilikçilik, stratejik yenilenme ve iş girişimi olmak üzere üç boyut ile ifade edilmiştir. Ölçekte 5'li Likert soru tipi kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçekte yer alan maddelere çalıştıkları kurumda ne derecede önem verildiğini 1= Çok Düşük Önem 2= Düşük Önem 3= Orta Düzeyde Önem 4= Yüksek Önem ve 5= Çok Yüksek Önem şeklinde değerlendirerek belirtmeleri istenmiştir. “Yurtiçinde, yeni işletme faaliyetlerinin oluşumunu desteklemek” ifadesi iş girişimi boyutunda, “pazara yeni ürünleri sunma konusunda sektörünüzde ilk firma olmak” yenilikçilik boyutunda ve “sektörde, inovatif yönetim sistemlerini geliştiren ilk firma olmak” stratejik yenilenme boyutunda yer alan ifadelerle örnek olarak verilebilir. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği, öncelikle Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ISO ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan firmalardan elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek, işletmelerin kurumsal girişimcilik eğilimlerini 3 boyut ve 22 madde ile ölçmektedir. Kurumsal girişimcilik boyutlarından iş girişimi 9 adet soruyla, yenilikçilik boyutu 9 adet soruyla, stratejik yenilenme boyutu 4 adet soruyla ölçülmektedir.

3.8. Araştırma Anketinin Pilot Uygulaması

Firmaların içinde buldukları çevre, kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek için hazırlanan anketin pilot uygulaması, İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşlarından 50 firma ile

yapılmıştır. Anketler, tesadüfi olarak bilgisayar programı ile belirlenen firmalarla yüz yüze, internet ortamında e-mail yoluyla ve telefonda anket teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışması toplamda üç hafta içinde tamamlanmıştır. Anket formunu dolduran katılımcılar, anket sorularını genel olarak anlaşılır bulmuşlar; ancak katılımcılarla yapılan ilk yüz yüze anket çalışmalarında anketin 2 maddesinin düzeltilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bunlardan ilki, Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin 18. maddesi olan ve yenilikçilik alt boyutunda yer alan “Diğer şirketlerin süreç teknolojilerini kopyalamak” sorusudur. Bu soruya şirketlerin verdikleri önem düzeyi belirlenmek istenirken “kopyalamak” kelimesi rahatsız edici bulunduğu için “aynen almak” olarak değiştirilmiştir. Diğer düzeltilen madde ise Çevre Ölçeğinin 7. Maddesi olan ve rekabetçi davranış alt boyutunda yer alan “ Yerleşik (Köklü) yurtiçi üreticilerle rekabet” sorusunda bulunan “üretici” ifadesidir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan firmalar ürün kavramını daha somut algılamaları sebebiyle cevap vermede problem yaşamışlardır. Ankete katılan hizmet sektöründeki firmalarla ve alanında uzman akademisyenlerle, ilgili sorular yeni baştan tartışılarak bu ifade “Yerleşik (Köklü) yurtiçi firmalarla rekabet” şeklinde değiştirilmiştir. Benzer şekilde rekabetçi davranış ölçeğinin diğer maddeleri olan 8, 9 ve 10 nolu sorular da değiştirilmiştir. Sonuç olarak pilot uygulamasından faydalanılarak katılımcılardan alınan geri bildirimlere göre araştırma anketinin son hali düzenlenmiştir.

3.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan Çevre Ölçeği, Stratejik İşbirlikleri Anket Soruları ve Kurumsal Girişimcilik Ölçeği'nin geçerlilikleri, kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliği olarak ele alınmıştır. Zahra'ya ait olan Çevre Ölçeği ve Kurumsal Girişimcilik Ölçeği'nin kapsam geçerliliği için uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği için “IBM SPSS Statistics 22” paket programı kullanılmıştır.

3.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kapsam Geçerliliği

Kapsam geçerliliği, ölçeği oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranış veya özelliği ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. Burada her bir maddenin içerik ve nitelik olarak anılan davranış ölçmede yeterli veya uygun bir soru olup olmadığına bakılır (Büyüköztürk, 2013: 179).

Araştırma ölçekleri ile ilgili öncelikle Zahra'ya ait Kurumsal Girişimcilik ve Çevre Ölçeklerinin dil geçerliliği açısından Türkçe çevirisi yapılmıştır. Hançer (2003:

49), belli bir dil için yazılmış bir ölçeğin başka bir dile çevrilerek o dilde uygulanması için uyulması gereken kurallar olduğunu belirtmektedir. Çeviri yapılırken hangi kuralların uygulandığı ve hangi yolların seçildiği yapılan araştırmanın geçerliliği açısından oldukça önemlidir. Özellikle ölçeklerin çevrilmiş hallerinin orijinal hali ile birebir eşdeğer oluşu çok önemlidir. Çevirisi yapılan Türkçe metin profesyonel bir tercüme ofisine gönderilerek çeviri metni kontrol ettirilmiş ve tek Türkçe metne dönüştürülmüştür. Tek Türkçe metne dönüştürülen ölçekler, tercüme ofisi tarafından tek İngilizce metin haline getirilmiştir. Ortak tek İngilizce metin haline getirilen yeni ölçekler, ölçeklerin orijinal İngilizce ifadeleri ile kıyaslanarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Dil geçerliliği yukarıda belirtilen işlem süreçleriyle sağlanan 22 maddeden oluşan Kurumsal Girişimcilik Ölçeği ve 10 ifadeden meydana gelen Çevre Ölçeği tasarlanmıştır. Bu toplamda 32 ifadeden oluşan Kurumsal Girişimcilik Ölçeği ve Çevre Ölçeği'nin ifadeleri bir Uzman Değerlendirme Formu (Büyüköztürk, 2013: 180) ile alanında uzman 5 öğretim üyesi ve özel sektörden 5 yöneticiye gönderilmiştir. Büyüköztürk'e göre, kapsam geçerliliğini test etmede kullanılan mantıksal yöntemlerden biri, uzman görüşüne başvurmaktır. Uzmandan beklenen, ölçekte yer alan ifadelerin kapsam geçerliliği bakımından değerlendirmesidir. Toplamda 10 uzman kişiye gönderilen Uzman Değerlendirme Formları ile ölçek ifadelerinin firmaların içinde buldukları çevre özellikleri ve kurumsal girişimciliklerini ölçmek için yeterliliği ve uygunluğu konusunda görüşler alınmıştır. Ayrıca katılımcılara araştırma konusuna uygun bulmadıkları ya da dil açısından hatalı buldukları ifadelerin olup olmadığı da sorularak öneriler talep edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda ölçek maddelerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra pilot uygulamaya geçilerek hazırlanan anket sorularının genel olarak anlaşılabilirliği test edilmiştir.

3.9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerliliği

Ölçeklerin yapı geçerliliği, testin her bir maddesinin testin geneli, bütünü ile uyumlu olması, testin amacına uygun ve bu amaç ile tutarlı olması halidir (Uysal vd., 2013: 39). Bu çalışmada ölçeklerin yapı geçerlilikleri "IBM SPSS Statistics 22" paket programı kullanılarak ölçeklerin faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi ise değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar. Değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan birlikteliğin ortak örüntülerinin hangi faktörler içinde tanımlanacağı ilişkileri basit

anlamda ortaya koyar (Bayram, 2013: 199). Faktör analizi keşfedici (açımlayıcı) ve doğrulayıcı faktör analizi şeklinde ikiye ayrılır. Büyüköztürk (2013: 133)'e göre, sosyal bilimlerde veri toplama aracı olarak ölçeğin yapı geçerliliğini incelemeye Keşfedici Faktör Analizi sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışmada, araştırma sonucu elde edilen verilere Keşfedici Faktör Analizi tekniği uygulanmıştır.

3.9.2.1. Çevre Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi

İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan firmalar ile yapılan anket çalışması sonucu elde edilen geçerli 175 anket SPSS 22.0 istatistiki paket programı kullanılarak keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinde kullanılan pek çok teknik vardır. Bunlardan bazıları Temel Eksenler (principle axes), Temel Bileşenler Analizi (Principle Component Analysis), Maksimum Olabilirlik ve Çoklu Gruplandırma teknikleridir. Sayılan bu faktör analizi yöntemlerinden faktörlerin elde edilmesinde en yaygın kullanılanı Temel Bileşenler Analizidir (Kalaycı, 2010: 321). Dolma (2017)'e göre faktör analizinde, araştırma ölçeği herhangi bir eğilim ifade eden soyut bir kavramı ölçmeye yönelik ise temel eksen faktör analizi yöntemi kullanılması tercih edilebilir. Ölçek, eğilimden ziyade somut bir kavramı ölçmeye yönelik ise bileşenleri özetlemek amaçlı temel bileşenler analizi tekniğinin kullanılması daha iyi bir seçenektir.

Çalışmada, Çevre Ölçeği'nin faktör desenini belirlemek için Temel Bileşenler Analizi tekniği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında çevre kavramı, çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış olmak üzere iki temel bileşenden oluşan bir değişken olarak ele alınmıştır. Temel Bileşenler Analizi sonuçları iki bileşenli bu yapıyı desteklemiştir. Sonuçlara bakıldığında çevre kavramındaki değişkenliğin %44'ünün iki bileşen tarafından açıklandığı görülmüş ancak çevresel dinamizm maddelerinden sadece birinin (Madde 5: Yurtdışı rakip firma sayısı) rekabetçi davranış bileşeninde yer alması nedeniyle bu madde analizden çıkarılarak Temel Bileşenler Analizi tekrarlanmıştır. Bu madde çıkarıldıktan sonra açıklanan toplam değişkenlik %46'ya yükselmiştir. Açıklanan toplam varyans değerine bakıldığında, ölçeğin rekabetçi davranış boyutunun toplam varyansın %28,94'ünü ve çevresel dinamizm boyutunun ise toplam varyansın %17,47'sini açıklayabildiği belirlenmiştir. Diğer tüm maddeler ait oldukları bileşenlerin altında yer almış, ölçeğin iki bileşenli yapısı korunmuştur. Madde yükleri 0,9 ile 0,489

arasında değişmektedir. Ölçeğin nihai yapısına ilişkin açıklanan varyans değerleri ve madde yükleri Tablo 3.1' de sunulmaktadır.

Tablo 3.1: Çevre Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İfadeleri ve Madde Yükleri

	CEVRE	Açıklanan Varyans	Madde Yükü
	Bileşen 1: Rekabetçi Davranış	%28,94	
4	Yeni yurtdışı firmalarla rekabet		0,900
2	Yerleşik (köklü) yurtdışı firmalarla rekabet		0,802
3	Yeni yurtiçi firmalarla rekabet		0,685
1	Yerleşik (köklü) yurtiçi firmalarla rekabet		0,489
	Bileşen 2: Çevresel Dinamizm	%17,47	
6	Sektördeki reklam harcamaları		0,783
1	Teknolojideki değişiklikler		0,584
2	Tüketicilere ilişkin demografik unsurlardaki (cinsiyet, yaş, meslek vb.) değişiklikler		0,571
3	Sektördeki devlet düzenlemesi		0,530
4	Yurtiçi rakip firma sayısı		0,518
	Toplam Açıklanan Varyans	%46,41	

3.9.2.2. Stratejik İşbirlikleri Anket Soruları'nın Keşfedici Faktör Analizleri

Stratejik İşbirlikleri Anket Soruları'nın SPSS 22.0 paket programı kullanılarak İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan 175 firmadan elde edilen verilere göre keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada, Stratejik İşbirlikleri Ölçeği'nin faktör desenini belirlemek için Temel Bileşenler Analizi tekniği kullanılmıştır. Stratejik işbirlikleri anket sorularını oluşturan 10 madde Temel Bileşenler Analizine tabi tutulmadan önce, bu sorulara verilen yanıtların analiz yapılmasına imkân verecek düzeyde değişkenlik gösterip göstermediğini kontrol etmek için yerli ve uluslararası firmalarla yapılan işbirliklerinin frekans dağılımlarına bakılmıştır. Hepsi olmasa da yerli firmalarla yapılan işbirliklerinin sayılarının analiz yapılabilmesi için yeterli değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Ancak Tablo 3.2' den de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu uluslararası firmalarla

işbirliği yapmayı tercih etmemektedir veya böyle işbirlikleri yapma imkânları olmamıştır. Bu bağlamda, uluslararası firmalarla stratejik işbirlikleri sorularının araştırma modelini test ederken yapılacak analizlere dâhil edilmemesi kararı alınmıştır.

Tablo 3.2: İşletmelerin Uluslararası Firmalarla Yaptıkları İşbirlikleri

	<u>Uluslararası Firmayla Kurulan İşbirliği</u>	
	VAR	YOK
Ortak Girişimler	18	157
Sermaye Katılımı	8	167
Lisans Anlaşması	14	161
Franchising Anlaşması	4	171
Teknolojik İşbirlikleri Anlaşmaları	30	145
Ar-Ge Ortaklıkları Anlaşmaları	11	164
Tedarik Anlaşması	65	110
Pazarlama Anlaşmaları	41	134
Üretim Paylaşımı Anlaşması	14	161
Diğer İşbirlikleri	10	165

Yerli firmalarla işbirliklerini ölçen maddelerin tek bir “Stratejik İşbirlikleri” bileşenini oluşturacağı beklenmiş ancak ilk analiz sonuçlarında dört maddenin (6. Ar-Ge Ortaklıkları, 2. Sermaye Katılımı, 3. Lisans Anlaşmaları ve 1. Ortak Girişimler) genel “stratejik işbirlikleri” bileşenine dâhil olmadıkları görülmüştür. Bunun en önemli olası nedeni bu dört ifadeye ait değişkenliğin, tıpkı uluslararası firmalarla yapılan işbirliklerine ait ifadelerde olduğu gibi, çok düşük olmasıdır. Bu ilk sonuçlarına göre açıklanan toplam varyans %21’dir. Bu maddeler analizden çıkarılarak Temel Bileşenler Analizi tekrarlanmıştır. Bu defa maddeler beklentilerle uyumlu olarak tek bir bileşen oluşturmuş ve açıklanan toplam varyansın %34’e yükseldiği görülmüştür. Maddelerin bileşen yükleri 0,53 ile 0,635 arasında değişmektedir. Yerli firmalarla stratejik işbirlikleri değişkenine ait Temel Bileşenler Analizinin nihai sonuçları Tablo 3.3’ de sunulmaktadır.

Tablo 3.3: Stratejik İşbirlikleri (Yerli Firmalar İle) Anket Soruları'nın Keşfedici Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İfadeleri ve Madde Yükleri

	STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ (Yerli Firmalar İle)	Açıklanan Varyans	Madde Yükü
	Bileşen 1: Stratejik İşbirlikleri (Yerli)	%33,93	
10	Yukarıdaki işbirlikleri haricinde firmanız yaptığı başka stratejik işbirlikleri var mıdır?		0,635
4	Firmanız ürün veya hizmetlerin satışı ve/veya bölgesel dağıtım amacıyla telif hakkı ve kalite standartları için özel haklar verdiği bir iş fırsatı anlaşması yapmış mıdır? (Franchising Anlaşması)		0,618
8	Firmanız tamamlayıcı ürün ve hizmet pazarlamak, pazarlama hizmet ve tecrübelerini paylaşmak ve pazara birlikte girmek amacıyla başka bir firma ile işbirliği anlaşması yapmış mıdır? (Pazarlama Anlaşmaları)		0,604
9	Firmanız özellikli ve markalı ürünlerinin üretimini başka firmalara yaptırmaya olanak sağlayan işbirliği anlaşmaları yapmış mıdır? (Üretim Paylaşımı Anlaşması)		0,557
5	Firmanız yaşamını sürdürebilmek için hızla gelişen ve karmaşık hale gelen, kendisi için gerekli teknolojik ilerlemeleri takip etmesine imkân sunan anlaşmalar yapmış mıdır? (Teknoloji İşbirlikleri Anlaşmaları)		0,542
7	Firmanız önemli bir tedarikçi ya da dağıtımçı firmayla çift taraflı avantaj elde etmek ve satın aldığı ürünlerin kalitesini artırmak için uzun vadeli bir işbirliği anlaşması yapmış mıdır? (Tedarik Anlaşması)		0,530
	Toplam Açıklanan Varyans	%33,93	

3.9.2.3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizleri

Kurumsal Girişimcilik Ölçeği SPSS 22.0 paket programı kullanılarak İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan 175 firmadan elde edilen veriler kullanılarak açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada, Kurumsal Girişimcilik Ölçeği'nin üç boyutlu faktör yapısını test etmek için Temel Eksen Faktör Analizi yapılmıştır. İlk faktör analizinde, ölçeğin asıl faktör yapısından farklı olarak dört boyutlu bir yapıyı destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. "İş Girişimi" (9 madde) boyutunda yer alan maddelerin "Yerli" ve "Uluslararası" olmak üzere iki ayrı

boyutta toplandığı ve bu dört faktörlü yapının genel kurumsal girişimcilikteki değişkenliğin %70,52'sini açıkladığı görülmüştür. Sonraki analizlerde, orijinal ölçekte yer aldıkları alt boyutlarından başka boyutlarda daha yüksek faktör yüklerine sahip olduğu görülen “Yenilikçilik” faktörüne ait bir ifade (Madde 9: “Diğer şirketlerin süreç teknolojilerini aynen almak”) ve “İş Girişimi” faktörüne ait bir ifade (Madde 1: “Yurtiçinde yeni pazarlara girmek”) sırasıyla analizden çıkarılmıştır. Nihai faktör analizi sonuçlarına bakıldığında genel kurumsal girişimciliğin “yenilikçilik”, “stratejik yenilenme”, “uluslararası iş girişimi” ve “yerli iş girişimi” olmak üzere dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir (Kaiser-Meyer-Olkin KMO Değeri= 0,905; Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare Değeri= 3042,7083, df= 190, p<0,001). Açıklanan toplam varyans %75,54 olmuştur. Açıklanan toplam varyansa göre ölçeğin yenilikçilik boyutu toplam varyansın %49,42'sini, stratejik yenilenme boyutunun toplam varyansın %11,42'sini, uluslararası iş girişimi boyutu toplam varyansın %7,6'sını ve yerli iş girişimi boyutunun da toplam varyansın %7,1'ini açıklayabildiği görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,944'tür. Ölçeğin nihai yapısına ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 3.4'te sunulmaktadır.

Tablo 3.4: Kurumsal Girişimcilik Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İfadeleri ve Madde Yükleri

	<u>KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK</u>	Açıklanan Varyans	Madde Yüğü
	Faktör 1: Yenilikçilik	%49,42	
4	Yeni ürünleri ticarileştirmek (pazarda satışa sunmak)		0,974
3	İşletmenin mevcut pazarlarında satışa sunmak için ‘tamamen yeni’ ürünler yaratmak		0,973
2	Yeni pazarlarda satışa sunmak için ‘tamamen yeni’ ürünler yaratmak		0,948
5	En yeni ürünlere odaklı AR-GE'ye ağırlıklı olarak yatırım yapmak		0,753
1	Pazara yeni ürünleri sunma konusunda sektörünüzde ilk firma olmak		0,744
6	En yeni süreç teknolojilerine odaklı AR-GE'ye ağırlıklı olarak yatırım yapmak		0,617
7	Tamamen yeni teknolojileri geliştirip pazara sunmada sektörde ilk firma olmak		0,586
8	Yeni süreç teknolojilerinin yaratılmasında öncü olmak		0,486

	Faktör 2: Stratejik Yenilenme	%11,42	
4	Yaratıcılık ve inovasyonu teşvik etmek için inovatif insan kaynakları programlarını uygulamaya koymak		0,913
3	İnovasyonu teşvik etmek için belirgin yöntemlerle örgütsel yapıyı değiştirmek		0,894
1	Sektörde, inovatif yönetim sistemlerini geliştiren ilk firma olmak		0,841
2	Sektörde, yeni iş kavram ve uygulamalarını tanıtan ilk firma olmak		0,750
	Faktör 3: Uluslararası İş Girişimi	%7,6	
3	Uluslararası operasyonların gerçekleşmesi için işletme faaliyetlerinin başlatılmasını desteklemek		0,926
2	Uluslararası faaliyetlerinizi genişletmek		0,893
4	Uluslararası operasyonların gerçekleşmesi için işletme faaliyetlerinin başlatılmasını finanse etmek		0,780
1	Yeni yabancı pazarlara girmek		0,772
	Faktör 4: Yerli İş Girişimi	%7,1	
4	Yurtiçinde, yeni girişim faaliyetlerini desteklemek		0,921
3	Yurtiçinde, yeni sektörlere girerek çeşitlilik sağlamak		0,704
5	Yurtiçinde başlayan, işletme faaliyetlerini finanse etmek		0,677
2	Yurtiçinde, yeni işletme faaliyetlerinin oluşumunu desteklemek		0,508
	Toplam Açıklanan Varyans	%75,54	

Bu analizden sonra faktörler düzeyinde bileşen skorları hesaplanmış ve bu dört faktör arasındaki korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Tablo 3.5' de yer alan değerlere bakıldığında ölçeği oluşturan dört faktör arasındaki korelasyonların yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyonlar

		r			
	Değişken	1	2	3	4
1	Yenilikçilik	-	-	-	-
2	Stratejik Yenilenme	0,663	-	-	-
3	Uluslararası İş Girişimi	0,457	0,452	-	-
4	Yerli İş Girişimi	0,516	0,531	0,503	-

Bu sonuçlara dayalı olarak ve genel bir kurumsal girişimcilik kavramının varlığından da söz etmek mümkün olabileceğinden, dört faktörün tek bir boyut altında toplanıp toplanmadığını test etmek amacıyla, her bir faktör için elde edilen bileşen skorları ikinci düzey faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları öngörülen bu tek faktörlü yapıyı desteklemiştir. Genel kurumsal girişimcilikteki değişkenliğin %66,97'si açıklanmaktadır. Genel kurumsal girişimcilik değişkenine ait Temel Eksen Faktör Analizinin sonuçları Tablo 3.6' da sunulmaktadır.

Tablo 3.6: Genel Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

<u>GENEL KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK</u>	Açıklanan Varyans	Madde Yüğü
Faktör 1: Genel Kurumsal Girişimcilik	%66,97	
Stratejik Yenilenme		0,812
Yenilikçilik		0,796
Yerli İş Girişimi		0,742
Uluslararası İş Girişimi		0,641
Toplam Açıklanan Varyans	%66,97	

Bu sonuca göre, değişkenler arası korelasyon ve regresyon analizlerinde Kurumsal Girişimcilik alt boyutları olan Stratejik Yenilenme, Yenilikçilik, Yerli İş Girişimi ve Uluslararası İş Girişimi bileşenleri tek bir Genel Kurumsal Girişimcilik faktörü olarak ele alınacaktır.

3.10. Araştırmanın Verilerinin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde 175 anketten elde edilen araştırma verilerinin uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak yapılan analizleri yer almaktadır. Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen verilerin analizleri “IBM SPSS Statistics 22” programından yararlanılarak yapılmıştır. Öncelikle örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler elde edilmiştir. Daha sonra araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizleri yapıldıktan sonra araştırma modelini test etmek için ilk olarak rekabetçi davranış ve çevresel dinamizm değişkenlerinin kurumsal girişimcilik değişkeni üzerindeki direkt etkisinin ve rekabetçi davranış, çevresel dinamizm ve kurumsal girişimcilik değişkenlerinin stratejik işbirlikleri üzerindeki direkt etkilerinin test edilmesi için Doğrusal Regresyon Analizleri uygulanmıştır. İkinci olarak rekabetçi davranış ve çevresel dinamizm değişkenlerinin kurumsal girişimcilik değişkeni aracılığı ile stratejik işbirlikleri üzerindeki dolaylı etkisinin test edilmesi için Sobel Testine başvurulmuştur.

3.10.1. Örnekleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini toplam 175 işletme oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörler bazında dağılımları Tablo 3.7’ de sunulmaktadır. Ağırlıklı olarak, metal (%21,7), gıda (%20) ve tekstil (%13,1) sektörlerinde yer alan işletmelerin araştırmaya katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.7: Sektörlere Göre İşletmelerin Dağılımı

SEKTÖR	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Metal	38	21,7
Gıda	35	20
Tekstil, Hazır Giyim, Deri	23	13,1
Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	15	8,6
Cam, Çimento ve Toprak	13	7,4
Otomotiv	11	6,3
Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri	8	4,6
Elektrik ve Elektronik	7	4
İnşaat	7	4
Enerji	5	2,9
Tarım, Avcılık ve Balıkçılık	5	2,9
Maden	3	1,7
Savunma	2	1,1
Endüstriyel Mutfak	1	0,6
Mobilya	1	0,6
Tütün ve Tütün Ürünleri	1	0,6
Toplam	175	100

İşletmeler hakkında bilgi almak için görüşlerine başvuru alan çalışanların %85'inin kurumda üst ve orta düzey yönetsel role sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların %15'i ise kurumda en az 3 yıldır çalışan ve firmanın kurumsal yönü ile yaptığı işbirlikleri hakkında bilgi sahibi olan bölüm sorumlularından oluşmaktadır. Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımları Tablo 3.8'de görülmektedir.

Tablo 3.8: Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
Yönetici	149	85,1
Bölüm Sorumlusu	26	14,9
Toplam	175	100

İşletmelerin yaş dağılımları incelendiğinde % 9,7'sinin 10 yıl veya daha az, %32,6'sının 11 ve 25 yıl arası, % 44'ünün 26 ve 50 yıl arası, % 13,7'sinin ise 50 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir. İşletmelerin yaşa göre dağılımları Tablo 3.9'da sunulmaktadır.

Tablo 3.9: Yaşa Göre İşletmelerin Dağılımı

İşletmelerin Yaşı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
10 yıl ve daha az	17	9,7
11-25 yıl	57	32,6
26-50 yıl	77	44
50 yıldan fazla	24	13,7
Toplam	175	100

Çalışan sayısı 250'den az olan işletmeler Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre büyüklükleri incelendiğinde de, işletmelerin %16'sının KOBİ grubuna dâhil oldukları görülmektedir. İşletmelerin %21,7'sinde 251-500 kişi, %27,4'ünde 501-1000 kişi, % 26,9'unda ise 1001-2500 kişi istihdam edilmektedir. İşletmelerin %7,9'unda ise 2500 kişiden fazla çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı Tablo 3.10' da sunulmaktadır.

Tablo 3.10: Çalışan Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1-250	28	16,0
251-500	38	21,7
501-1000	48	27,4
1001-2500	47	26,9
2501-5000	10	5,7
5001-10000	2	1,1
10001-20000	2	1,1
Toplam	175	100

3.10.2. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Regresyon analizlerinden önce, araştırma modelinde yer alan değişkenler ve alt boyutları arasındaki doğrusal ilişkiler hesaplanmıştır. Değişkenler arasında anlamlı ve doğrusal ilişkilerin bulunması öngörülmüştür. Analizler, Pearson Korelasyon yöntemi ile 0,01 önem seviyesinde yapılmıştır. Buna göre, firmaların kurumsal girişimcilik, stratejik işbirlikleri ve içinde buldukları çevre değişkenleri arasındaki ilişkiler ve yönü Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

Tablo 3.11: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları Matrisi

		r			
	Değişken	1	2	3	4
1	Rekabetçi Davranış	-	-	-	-
2	Çevresel Dinamizm	0,234**	-	-	-
3	Kurumsal Girişimcilik	0,260**	0,280**	-	-
4	Stratejik İşbirlikleri	-0,061	0,145	0,246**	-

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 3.11’e bakıldığında, çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış değişkenlerine ait katsayıların istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre çevresel dinamizm ile rekabetçi davranış ($r = 0,234$ ve $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü ve zayıf kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Benzer şekilde stratejik işbirlikleri ve kurumsal girişimcilik değişkenleri arasındaki ilişki zayıf ve pozitif yönlü

ancak istatistiksel olarak anlamlıdır ($r=0,246$, $p<0,01$). Kurumsal girişimcilik ve rekabetçi davranış değişkenleri de pozitif yönlü zayıf kuvvette ve ancak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkilidirler ($r= 0,26$, $p<0,01$). Kurumsal girişimcilik ve çevresel dinamizm değişkenleri arasındaki ilişkinin ise pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve daha kuvvetli olduğu görülmektedir ($r=0,280$, $p<0,01$). Stratejik işbirlikleri değişkeninin rekabetçi davranış ve çevresel dinamizm değişkenleri ile ilişkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($r=-0,061$ ve $r=0,145$).

3.10.3. Modeldeki Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Pearson korelasyon analiz sonuçlarına göre çevresel dinamizm ile rekabetçi davranış değişkenleri arasında, stratejik işbirlikleri ve kurumsal girişimcilik değişkenleri arasında, kurumsal girişimcilik ve rekabetçi davranış değişkenleri arasında ve kurumsal girişimcilik ile çevresel dinamizm değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu aşamadan sonra, araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için iki adımlı regresyon analizi ve Sobel testi uygulanmıştır. Öncelikle, bağımsız değişkenlerin ara değişken üzerindeki direkt etkilerine, ardından da bağımsız değişkenler ve ara değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkilerine çoklu regresyon analizleri ile bakılmıştır. Özdamar (2011: 524)'a göre, regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini matematiksel bir modelle açıklayan metot olarak ifade edilmektedir. Regresyon modeli bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılır (Sipahi vd., 2006: 154). Ayrıca, bağımsız değişkenlerin aracı değişken vasıtasıyla bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin belirlenebilmesi için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de Sobel testidir (Anafarta, 2015: 112). Bu test, ilgili değişkenlere ait standardize olmayan regresyon katsayıları ve bu katsayıların standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır (Sobel, 1982: 308). Regresyon analiz sonuçları Tablo 3.12'de sunulmaktadır.

Tablo 3.12: Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler Arası Doğrudan Etkiler						
		b	SE	Beta	t	p
Rekabetçi Davranış →	Kurumsal Girişimcilik	0,19	0,07	0,21	2,79	0,01
Çevresel Dinamizm →		0,21	0,07	0,23	3,15	0,00
Rekabetçi Davranış →	Stratejik İşbirlikleri	-0,15	0,08	-0,15	-1,99	0,05
Çevresel Dinamizm →		0,11	0,08	0,11	1,42	0,16
Kurumsal Girişimcilik →		0,28	0,09	0,26	3,27	0,00

Tablo3.12’de görüldüğü üzere, rekabetçi davranışın kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır (Beta=0,21; b=0,19 p<0,01). Diğer bir ifadeyle, çevresel dinamizmin etkisi sabit tutulduğunda rekabetçi davranıştaki bir birimlik artışa firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerinde 0,19 birim artış karşılık gelmektedir. Bu durumda araştırmanın “H₃: Firmaların içinde buldukları çevresel rekabet ortamının kurumsal girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Çevresel dinamizmin de kurumsal girişimcilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (Beta=0,23; b=0.21, p<0,01). Analiz sonucuna göre, rekabetçi davranışın etkisi sabit tutulduğunda çevresel dinamizmin bir birim artması, kurumsal girişimcilik eğilimini 0,21 birim arttıracaktır. Bu sonuca göre araştırmanın “H₂: Firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ortamının kurumsal girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi de desteklenmiştir.

Çevresel dinamizm ve rekabetçi davranışın birlikte kurumsal girişimcilikteki değişkenliğin ne kadarını açıkladığına bakıldığında çoklu regresyon analizi sonuçlarının

istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2=0,118$, $F[2,172]= 11,545$, $p<0,01$). Çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış kurumsal girişimcilikteki değişkenliğin yaklaşık %12'sini açıklamaktadır.

Çevresel dinamizmin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi, kurumsal girişimciliğin bu değişken üzerindeki etkisi kontrol altına alınarak test edildiğinde, çevresel dinamizmin stratejik işbirlikleri üzerinde özgün, istatistiksel olarak anlamlı, direkt bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu durumda araştırmanın “H₆: İçinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı etkinin yanı sıra doğrudan bir etkisi de vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Rekabetçi davranışın stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi, kurumsal girişimciliğin bu değişken üzerindeki etkisi kontrol altına alınarak test edildiğinde ise, rekabetçi davranışın stratejik işbirlikleri üzerinde istatistiksel olarak ancak marjinal düzeyde anlamlı ($Beta=-0,15$; $b=-0,15$, $p<0,05$) özgün bir etkisinin olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, çevresel dinamizm ve kurumsal girişimciliğin etkisi sabit tutulduğunda rekabetçi davranışın bir birim artması, firmaların stratejik işbirlikleri düzeyini 0,15 birim azaltacaktır. Bu sonuca göre araştırmanın “H₇: İçinde bulunulan çevresel rekabet ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı etkinin yanı sıra doğrudan bir etkisi de vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır ($Beta=0,26$; $b=0,28$ $p<0,01$) sonucu “H₁: Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerinin kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezini desteklemektedir. Bu durumda, çevresel dinamizm ve rekabetçi davranışın etkisi sabit tutulduğunda kurumsal girişimciliğin bir birim artması, firmaların stratejik işbirlikleri düzeyini 0,28 birim arttıracaktır.

Çevresel dinamizm, rekabetçi davranış ve kurumsal girişimciliğin stratejik işbirliklerindeki değişkenliğin ne kadarını açıkladığına bakıldığında da çoklu regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2=0,088$, $F[3,171]= 5,482$, $p<0,01$). Çevresel dinamizm, rekabetçi davranış ve kurumsal girişimcilik; stratejik işbirliklerindeki değişkenliğin yaklaşık %9'unu açıklamaktadır. Açıklanan varyansın yüzde değeri çok yüksek olmamakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır. Firmaların stratejik işbirlikleri yapma düzeylerini etkileyebilecek çok sayıda faktörün söz konusu olabileceği düşünüldüğünde, sadece bu üç değişkenin açıkladığı varyansın çok yüksek olmaması olağan karşılanmalıdır.

Çevre değişkenlerinin kurumsal girişimcilik aracılığıyla stratejik işbirlikleri üzerindeki dolaylı etkilerin test edilmesi için kullanılan Sobel test sonuçları Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 3.13: Sobel Test Sonuçları

Değişkenler Arası Dolaylı Etkiler					
		b	SE	z	p
Rekabetçi Davranış →	Kurumsal Girişimcilik	0,19	0,07		
Kurumsal Girişimcilik →	Stratejik İşbirlikleri	0,28	0,09		
				2,12	0,03
Çevresel Dinamizm →	Kurumsal Girişimcilik	0,21	0,07		
Kurumsal Girişimcilik →	Stratejik İşbirlikleri	0,28	0,09		
				2,26	0,02

Kaynak: <http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

Sobel testi ile çevresel dinamizmin kurumsal girişimcilik aracılığıyla stratejik işbirlikleri üzerindeki dolaylı etkisine bakıldığında, bu değişkenin stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisi ($b=0,21$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sobel $z=2,26$, $p<0,05$). Regresyon analizlerinin sonuçlarını (regresyon katsayılarını ve standart hataları) kullanarak Sobel testini yapmak için yukarıda kaynak olarak verilen çevrimiçi uygulamadan faydalanılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak “tam aracılık” etkisinden söz etmek mümkündür. Başka bir ifadeyle, çevresel dinamizm, kurumsal girişimcilik aracılığı ile stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Elde edilen bu sonuca göre araştırmanın “H₄: İçinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının firmanın kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Sobel testi ile rekabetçi davranışın kurumsal girişimcilik aracılığıyla stratejik işbirlikleri üzerindeki dolaylı etkisine bakıldığında ise, bu değişkenin de stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisi ($b=0,189$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sobel $z=2,12$, $p<0,05$). Bu sonuçlara dayalı olarak, rekabetçi davranışın da kurumsal girişimcilik “tam aracılığı” ile stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu söylenilebilir. Sonuç olarak araştırmanın “H₅: İçinde bulunulan çevresel rekabet

ortamının firmanın kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisi vardır” hipotezi de desteklenmiştir.

Yapılan analiz ve testler sonucunda elde edilen araştırmanın genel hipotez ve test sonuçları Tablo 3.14’de sunulmuştur.

Tablo 3.14: Toplu Hipotez Sonuçları

Hipotezler	p	Sonuç
H ₁ : Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerinin kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	0,00	Desteklendi
H ₂ : Firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ortamının kurumsal girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	0,00	Desteklendi
H ₃ : Firmaların içinde buldukları çevresel rekabet ortamının kurumsal girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	0,01	Desteklendi
H ₄ : İçinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının firmanın kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisi vardır	0,02	Desteklendi
H ₅ : İçinde bulunulan çevresel rekabet ortamının firmanın kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisi vardır	0,03	Desteklendi
H ₆ : İçinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde doğrudan bir etkisi vardır	0,16	Desteklenmedi
H ₇ : İçinde bulunulan çevresel rekabet ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı etkinin yanı sıra doğrudan bir etkisi de vardır	0,05	Desteklendi

SONUÇ

Günümüzde firmalar çok hızlı bir değişim ve gelişim süreciyle yüzleşmektedirler. Örgütler farklı strateji ve metotlar kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalışmakta ve küreselleşme ile rekabetin yoğun bir şekilde hissedildiği pazarlarda rekabet avantajı elde etme yollarına yönelmektedirler. Firmalar, yerel ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için stratejik işbirliklerine yönelmektedirler. Stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla firmanın bir araya gelip, kendi özerkliklerini koruyarak rekabet avantajı kazanmak, tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere sahip olmak ve bu unsurları daha da geliştirmek için birlikte iş yapma, risklere ortak olma ve ortak bir kültür oluşturma ilişkisidir. Firmalar küreselleşme nedeniyle ortaya çıkan belirsizlik ortamında tek başlarına pazarlara açılmak yerine başka firmalarla işbirliği yaparak başarı ihtimallerini yükseltmek istemektedirler. Bu sebeple yerel ve uluslararası pazarlarda rekabet etmek isteyen firmalar bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirerek stratejik işbirlikleri oluşturma yoluna gitmektedirler. Stratejik işbirlikleri sermaye katkılı ve sermaye katkısız işbirlikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sermaye katkılı işbirlik türleri ortak girişimler ve sermaye katılımı iken sermaye katkısız işbirlik türleri lisanslar, franchising, teknoloji ortaklıkları, Ar&Ge ortaklıkları, tedarik anlaşmaları, pazarlama anlaşmaları ve üretim paylaşımı anlaşmalarıdır.

Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli olan bir diğer husus da kurumsal girişimciliktir. Kurumsal girişimcilik, genel olarak var olan bir örgüt içindeki yenilenme ve yenilikçi faaliyetlerle birlikte yeni bir iş oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal girişimcilik ile firmalar mevcut süreçlerinde yenilikler yaparak örgütsel yenilenmeye gitmekte veya diğer firmalarla stratejik işbirliklerine yönelerek yeni iş girişimleri oluşturmaktadırlar. Yeni iş girişimleri oluşturmak suretiyle, çalışanlar değişime ve yenilikçiliğe yönlendirilerek firma başarısı amaçlanmaktadır. Ayrıca, kurumsal girişimcilik ile örgütteki çalışanlar arasında girişimsel davranışlar geliştirilip, işletme içinde yeni fikirler yaratılır. Çevrede ortaya çıkan fırsatlar takip edilerek daha fazla ekonomik fayda elde edilir. Böylece kurumsal girişimciliğe verilen önem ile örgütsel kârlılık artar ve firmaların pazardaki rekabet konumu güçlenir.

Kurumsal girişimcilik, üç farklı boyut ile ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, yeni bağımsız ya da yarı bağımsız birim veya organizasyonların oluşturulması şeklinde

tanımlanan yeni iş girişimleri boyutudur. Bir diğeri, yeni ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesi olarak ifade edilen ürün yenilikçiliği ile imalat şekilleri ve tekniklerinde yenilik yapılması olarak düşünülen süreç yenilikçiliğinden oluşan yenilikçilik boyutudur. Üçüncü boyut ise stratejinin yeniden düzenlenmesi, yeniden örgütlenme ve örgütsel değişimini ifade eden stratejik yenilenme boyutudur.

Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin firmalarda başarıya ulaşabilmesi için öncelikle çevrenin iyi tanımlanması gereklidir. İşletmelerin ve işletmeleri etkileyen her bir unsurun iç ve dış çevresi bulunmaktadır. Örgütleri çevreleyen bu iç ve dış çevre hem kurumsal girişimciliği hem de firmaların yapabilecekleri stratejik işbirliklerini dolaylı ve doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Bu anlamda örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi içinde buldukları çevreye gösterebildikleri uyum kabiliyetine bağlıdır. Kurumsal girişimciliğe önem veren firmalar piyasadaki gelişmelere daha hızlı yanıt vererek sürekli değişen çevre şartlarında ortaya çıkan fırsat ve tehditleri değerlendirmede üstünlükler sağlamaktadırlar. Firmaların sürekli değişen dinamik ve rekabetçi çevre şartlarında yeniden canlanarak organize olması, örgütün bütününe ve faaliyetlerine hitap edecek girişimcilik temelli felsefenin geliştirilmesi kurumsal girişimciliğe verilen önemle sağlanabilecektir.

Araştırma konusu olan stratejik işbirlikleri, kurumsal girişimcilik ve firmaların içinde buldukları çevre kavramlarını ve etkileşimlerini test etmek ve açıklamak için anket çalışması yapılmıştır. Anketin uygulama alanı olarak İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl yayımlanan ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesi alınmıştır. Bu listede yer alan ancak bilgileri gizli tutulan 18 firma hariç toplamda 482 firma ile görüşülmüş ve 179 anket elde edilmiştir. Firmaların kurumsal yapılarını ve yaptıkları işbirliklerini bilecek vasıfta olan ve kurumda en az 3 yıl çalışan yöneticilerden elde edilen anketlerden 175 geçerli anket analize tabi tutulmuştur. Kurumsal girişimcilik, stratejik işbirlikleri ve firmaların içinde buldukları çevre değişkenlerinin birbirleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik hazırlanan araştırma modelinden faydalanılarak faktör analizleri yapılmış ve ölçeklerin faktör yapıları düzenlenmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ikili ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü belirlemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek içinse Regresyon analizi ve Sobel testinden faydalanılmıştır. Firmaların içinde buldukları çevre ortamlarında kurumsal girişimcilik eğilimleri ve kurdukları stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve birbirlerine olan etkilerini test etmek

amacıyla bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu model doğrultusunda oluşturulan hipotezler uygun analiz teknikleri ile test edilmiştir.

Genel olarak modele bakıldığında; değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırma modeli, kurumsal girişimciliğin firmaların stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durumda firmaların yenilikçilik, stratejik yenilenme, uluslararası ve yerel iş girişimleri eğilimlerinin örgütün stratejik işbirliklerini etkilediği söylenebilir. Aynı şekilde, firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış ortamlarında olmasının örgütün kurumsal girişimcilik eğilimlerini değiştirici etki yaptığı ve firmanın kurumsal girişimcilik eğilimlerini etkilediği görülmektedir. Özellikle çevresel dinamizmin, rekabetçi davranışa nispetle, kurumsal girişimciliği daha güçlü bir şekilde etkilemesi önemli bir sonuçtur. Bu sonuca göre fırsatların ve kaynakların bol olduğu çevreler örgütlerin kurumsal girişimcilik eğilimlerini, çevredeki rekabetçi davranışa göre, daha fazla desteklemektedir. Modelin ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış ortamlarının örgütün kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde aynı yönlü ve dolaylı bir etkisinin olmasıdır. Son olarak firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrudan bir etkisinin olmadığı belirlenirken çevresel rekabet ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ancak ters yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modelinin testi, oluşturulan yedi hipotez üzerinden yapılmıştır. Hipotezleri test etmek için Regresyon analizleri ve Sobel testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre stratejik işbirlikleri ve kurumsal girişimcilik değişkenleri arasında “pozitif yönde” ve “zayıf düzeyde” istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.11). Tablo 3.12’de kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerinde “pozitif yönde” ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre H_1 hipotezi desteklenmiştir. Böylece firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerinin kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması, firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini ifade eden yerli ve uluslararası iş girişimi düzeyleri, yenilikçilik düzeyleri ve stratejik yenilenme düzeyleri

artıkça diğer firmalarla stratejik işbirliklerine yönelme eğilimlerinin de artacağına göstergesi kabul edilebilir. Başka bir ifadeyle, firmaların yenilikçilik, iş girişimi ve stratejik yenilenme boyutları gelişmiş ise karşı firma bu eğilimleri dikkate alarak stratejik işbirliği kurmak isteyebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, firmaların kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin, oluşturacakları stratejik işbirlikleri algılarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm değişkeni ile kurumsal girişimcilik değişkeni arasında “pozitif yönlü” ve “daha kuvvetli düzeyde” istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablo 3.12’de yer alan regresyon sonuçlarına göre çevresel dinamizmin kurumsal girişimcilik üzerinde “pozitif yönde” ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç H_2 hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ortamının, kurumsal girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Çevresel dinamizm ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin pozitif olması firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm arttıkça firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de artacağına göstergesi olabilir. Regresyon sonuçlarına göre, firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ortamı firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini pozitif yönde etkilemektedir. Yazın incelendiğinde araştırmacıların çoğunun çevresel cömertlik, saldırganlık ile kurumsal girişimcilik arasındaki bağlantı üzerinde durdukları görülmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Hornsby vd., 1993; Zahra, 1993b; Naffziger vd., 1994; Antoncic ve Hisrich, 2001; Barringer ve Bluedorn, 1999). Yapılan çalışmalarda çevresel cömertlik ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Araştırma sonucu ortaya çıkan çevresel dinamizmin kurumsal girişimcilik üzerinde “pozitif yönde” ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır sonucu yazın ile uyum göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre firmaların içinde buldukları çevresel rekabet ortamının kurumsal girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (Tablo 3.11, Tablo 3.12). Firmaların içinde buldukları rekabetçi davranış değişkeni ile kurumsal girişimcilik arasında “pozitif yönlü” ve “zayıf düzeyde” istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Rekabetçi davranışın kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuca göre H_3 hipotezi de desteklenmektedir.

Rekabetçi davranış ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin pozitif olması firmaların içinde yer aldıkları çevresel rekabet düzeyi arttıkça örgütlerin kurumsal girişimcilik eğilimleri de artacak anlamına gelmektedir. Araştırma sonuçları ayrıca çevrenin rekabetçi davranış düzeyinin, firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini pozitif yönde etkilediğini de göstermektedir. Araştırmanın bu sonucu Antoncic ve Hisrich (2001)'in çalışmasında çevresel saldırganlık ortamının kurumsal girişimcilik davranışlarını canlandırdığı tespiti ile paralellik göstermektedir. Antoncic ve Hisrich (2001: 503-504)'e göre, istenmeyen değişiklikler ve firmalar arası rekabetçi çevre de kurumsal girişimciliği etkileyebilmektedir.

Çevresel dinamizm ve rekabetçi davranışın, birlikte, kurumsal girişimcilikteki değişkenliğin ne kadarını açıkladığına bakıldığında çoklu regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,01$). Çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış, kurumsal girişimcilikteki değişkenliğin yaklaşık %12'sini açıklamaktadır.

Tablo 3.13'e göre çevresel dinamizmin kurumsal girişimcilik aracılığıyla stratejik işbirlikleri üzerindeki dolaylı etkisi test edildiğinde, bu değişkenin stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu durumda araştırma sonuçlarına göre kurumsal girişimciliğin "tam aracılık" etkisinden söz etmek mümkündür. Bir başka deyişle, çevresel dinamizm, kurumsal girişimcilik aracılığı ile stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. İçinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu sonucuyla da H₄ hipotezi desteklenmektedir.

Rekabetçi davranışın kurumsal girişimcilik aracılığıyla stratejik işbirlikleri üzerindeki dolaylı etkisine bakıldığında ise (Tablo 3.13), bu değişkenin de stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, rekabetçi davranış da kurumsal girişimcilik "tam aracılığı" ile stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Bu durum H₅ hipotezini de desteklemektedir. Böylece içinde bulunulan çevresel rekabet ortamının firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri aracılığıyla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir başka test de içinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı etkinin yanı sıra doğrudan bir etkisinin olup olmadığına bakmak için yapılmıştır. Tablo 3.11'de stratejik işbirlikleri değişkeninin çevresel

dinamizm değişkeni ile ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ifade edilmektedir. Tablo 3.12’de de görüldüğü üzere, çevresel dinamizmin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi, kurumsal girişimciliğin bu değişken üzerindeki etkisi kontrol altına alınarak test edildiğinde, çevresel dinamizmin stratejik işbirlikleri üzerinde özgün, istatistiksel olarak anlamlı, direkt bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_6 hipotezi desteklenmemiştir. Başka bir ifadeyle, içinde bulunulan çevresel dinamizm ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde dolaylı etkinin yanı sıra doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın dikkat çekici sonuçlarından biri H_7 hipoteziyle ilgilidir. Bu hipotez içinde bulunulan çevresel rekabet ortamının stratejik işbirlikleri üzerinde doğrudan bir etkisi vardır şeklinde kurgulanmıştır. Tablo 3.11’e göre, stratejik işbirlikleri değişkeninin rekabetçi davranış değişkeni ile ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen araştırmamızın regresyon sonuçlarına göre rekabetçi davranışın stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisi, kurumsal girişimciliğin bu değişken üzerindeki etkisi kontrol altına alınarak test edildiğinde, rekabetçi davranışın stratejik işbirlikleri üzerinde “negatif yönde” istatistiksel olarak ancak marjinal düzeyde anlamlı ($Beta=-0,15$; $p<0,05$) özgün bir etkisinin olduğu görülmüştür. Rekabetçi davranış ve stratejik işbirlikleri arasındaki etkinin negatif yönlü çıkmasının olası nedenlerinden biri geri dönen ve değerlendirmeye alınabilen anket sayısının istatistiksel olarak anlamlılık değerinin 0,05’e çok yakın olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumun bir diğer nedeni de özellikle 1980 sonrası küreselleşme ve rekabetin arttığı toplumumuzda sanayicilerimizin sahip olduğu rekabet algı farklılığından kaynaklı olması muhtemeldir. Ayrıca ülkemizdeki firmaların çoğunun geleneksel örgüt yapıları ile yönetilmelerinden kaynaklı olarak rekabetçi çevre ortamında ihtiyatlı davranma eğilimi gösterebilmektedirler (Ocak, 2014: 115). Böylece bu firmalar rekabet ortamında hayatta kalmak için stratejik işbirlikleri yapmak yerine daha ziyade kendi kaynak ve imkânlarına odaklanmayı düşünüyor olmaları bu sonucun olası nedenlerinden biri olabilir. Araştırmanın bu sonucuna göre H_7 hipotezi desteklenmiştir.

Çevresel dinamizm, rekabetçi davranış ve kurumsal girişimciliğin stratejik işbirliklerindeki değişkenliğin ne kadarını açıkladığına bakıldığında da çoklu regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,01$). Çevresel dinamizm, rekabetçi davranış ve kurumsal girişimcilik; stratejik işbirliklerindeki değişkenliğin yaklaşık %9’unu açıklamaktadır. Açıklanan varyansın yüzde değeri çok yüksek olmamakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır. Firmaların stratejik işbirlikleri

yapma düzeylerini etkileyebilecek çok sayıda faktörün söz konusu olabileceği düşünüldüğünde, sadece bu üç değişkenin açıkladığı varyansın çok yüksek olmaması olağan karşılanmalıdır.

Genel olarak hipotez sonuçları incelendiğinde H_6 hipotezinin katsayısı hariç diğer tüm hipotezlerin katsayılarının istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Ayrıca H_6 hipotezi hariç diğer tüm hipotezler yapılan regresyon analizleri doğrultusunda desteklenmiştir.

Ülkemizde firmaların içinde buldukları çevre ortamında kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda çalışma, kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini incelemesi açısından bir ilk olmaktadır. Bununla birlikte çalışma, firmaların içinde buldukları çevresel dinamizm ve rekabetçi çevre ortamlarının stratejik işbirlikleri üzerinde kurumsal girişimcilik değişkeni aracılığı ile dolaylı bir etkisinin olup olmadığını araştırması ve bu çevre değişkenlerinin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerinde doğrudan bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışması anlamında önemlidir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ve araştırma sürecinde edinilen kazanımlara göre firmalara yönelik sunulabilecek öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Çevre, kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve etkileri ölçmeye çalışan bu çalışmada işletme yöneticilerinin içinde buldukları çevrede önemli rekabet avantajı elde etme araçları olarak görülen kurumsal girişimcilik eğilimleri sergileyebilmeleri ve stratejik işbirlikleri oluşturabilmeleri için öncelikle stratejik bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik işbirliklerinin yerel ve uluslararası yapılması ve pek çok boyutunun olması sistem anlayışı ile ağların oluşmasına imkân verir. Yapılacak stratejik işbirliklerinin kurulan ağlardaki sinerjisinin yüksek düzeyde etkinlik ve verimliliği sağlaması ve de işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için, örgütlerin stratejik bakış açısına sahip olmalarını ve sistematik değerlendirme vasfını kazanarak, bu vasfı daima geliştirmelerini gerektirir.

2. Firmalar kurumsal girişimcilik vasıflarını oluşturarak çevredeki fırsat ve tehditleri çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Böylece fırsatlardan stratejik işbirliklerinin sinerjisi ile daha fazla yararlanabilirler. Bununla birlikte örgütler kurumsal girişimciliklerini geliştirip stratejik işbirlikleri kurarak elde edilen sinerjiyle tehditlerle baş edebilme kabiliyetlerini de geliştirebilirler. Firmalar çevresel dinamizm

ortamında kurumsal girişimcilik aracılığı ile çevrenin fırsatlarından yararlanabilmek için stratejik işbirliklerine yönelebilirler. Dinamik çevrede işbirliği yapabilmek için firmaların kurumsal girişimcilik yönlerinin iyi olması gerekmektedir. Rekabetçi ortamda ise firmalar stratejik işbirlikleri kurarak çevrenin kendilerine sunduğu tehditlerin yanında diğer firmaların da tehditlerini göze almak istemiyor olabilirler. Ancak firmalar kurumsal girişimcilik vasıflarını iyileştirebilirlerse bu tehditlerle baş edebilme sinerjisi stratejik işbirlikleri ile sağlanabilir ya da göze alınabilir.

3. Firmaların dinamik çevredeki fırsatları değerlendirebilmeleri ve rekabetçi bir davranış içerisinde diğer firmaların tehdit olarak gördükleri faktörleri fırsata döndürebilmeleri onların iş girişimi, yenilikçilik ve stratejik yenilenme bağlamındaki süreçlerini sürdürülebilir girişimcilik anlayışı ile geliştirmelerini gerektirir. Araştırma sonuçlarına göre çevrenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi pozitifdir. Bu sebeple kurumsal girişimciliğe sahip olan işletmelerin, iş girişimi, yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutlarının her biriyle çevrede etkin reaktif davranış gösterebildikleri kadar proaktif davranışlar göstererek de çevresel faktörlerin kendi girişimcilikleri üzerindeki etkisini pozitif yönde desteklemesini sağlamalıdır. Reaktif davranış, ihtiyatlı bir davranıştır ve çoğu zaman çevrede izleyici firma olamayla sonuçlanır. Firmaların proaktif davranış göstermesi ilgili çevrede lider firma olmaları kurumsal girişimcilikteki etkinlikleriyle ve gösterdikleri başarıyla mümkündür. İşletmelerin kurumsal girişimcilik boyutuna sahip olmaları onların çevresel rekabeti rasyonel değerlendirerek proaktif davranışlarında cesaretlerini ve bu davranışın sonucundaki etkinliklerini artıracaktır.

4. Araştırma sonuçları kurumsal girişimciliğin stratejik işbirliklerinin varlığını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Ayrıca stratejik işbirliklerinin dinamik çevrede varlıklarını devam ettirebilmesi ancak kurumsal girişimcilik aracılığıyla mümkündür. Rekabetçi çevre de yine kurumsal girişimcilik aracılığı ile stratejik işbirliklerini pozitif yönde etkilenmektedir. Ancak rekabetçi çevrede kurumsal girişimcilik etkisi ortadan kaldırıldığında sadece çevrenin stratejik işbirliklerine olan etkisinin negatif yönlü olması rekabetçi ortamda firmaların birbirlerini rakip görerek birbirlerine güvenmediklerinin göstergesidir. Bu durumda kurulacak stratejik işbirliklerinin, içinde buldukları çevre ortamlarında varlıklarını devam ettirebilmeleri için firmalara kurumsal girişimciliğe önem vermeleri tavsiye edilmektedir.

5. Firmaların rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilecek stratejik işbirlikleri yapabilmeleri için bu işbirliğini yapabileceklerine; rekabetle baş edebilmek için kendi paylarına düşen görevi etkin ve verimli yerine getirebileceklerine inanmaları

ve işbirliği yaptıkları firmaları ikna edebilmeleri için karşılıklı güven ortamını yaratmaları gerekmektedir. Bu durumda kurumsal girişimciliğin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. İşletmeler kurumsal girişimcilik ile işbirliği yapacak firmaların hem kendilerine hem de birbirlerine olan güvenlerine vesile olacak altyapıyı oluşturmaktadırlar. Stratejik yönetimin sistem yaklaşımı boyutu, stratejik işbirliklerinde sağlanacak olan güveni, her bir firmanın kendi içerisinde bütün çalışanları, yöneticileri ve işletme sahipleri arasında da güvenin sağlanmasıyla, mümkün kılmaktadır. İşletmelerin stratejik işbirlikleri ilişkisinde güven sağlamaları kadar, işletme içersinde de yüksek güven düzeyini oluşturmaları önemlidir.

6. Kurumsal girişimcilik aynı zamanda geleceğe yönelik bir olgudur. Ülkelerin politik, ekonomik ve hukuk sistemlerinde belirsizlik varsa girişimciliklerin kurumsal hale gelmesi çok mümkün olmamaktadır. Firmaların stratejik işbirlikleri kurabilmesi için ulusal ve uluslararası düzeyde ülkelerin politik ve hukuk sistemlerinin çok açık ve net olarak belirginleşmesi ve uygulanıyor olması gerekmektedir. Bu noktada ülkelerin hukuki, ekonomik ve politik sistemlerinin belirsizlikleriyle baş edebilmek için firmaların kurumsal girişimciliklerinin varlığı ve etkinliği gerekli ve önemlidir.

Firmaların içinde buldukları çevre ortamında rekabet avantajı kazanabilmeleri için kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri kavramlarının önemli olduğu görülmektedir. Çalışmada, araştırma sonuçları ve yazına göre firmalara öneriler sunulmuştur. Gelecekte kurumsal girişimcilik, stratejik işbirlikleri ve çevre konularında çalışmalar yapılması ayrıca önemlidir. Bu anlamda gelecekte bu konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yönelik sunulan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Araştırma, İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan çoğunlukla büyük ölçekli firmalarla yapılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmaların daha çok sayıda işletme içeren örneklerle ve daha kapsamlı verilerle yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca yeni araştırmalarda firmaların içinde buldukları çevre ortamlarında kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve etkilerin belirlenmesinde küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin karşılaştırılmasına bağlı olarak yapılmasının da yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

2. Çevre, kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve etkilerin yeni çalışmalarda sektör bazında incelenmesi mümkündür. Bunun yanında bu araştırma ağırlıklı olarak İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan özel sektör kuruluşları ile yapılmıştır. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda gerekli izinler alınarak kamu kuruluşlarının da araştırmalara dâhil edilmesi

faydalı olacaktır. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalarda firmaların faaliyet raporları incelenerek istihdam, ihracat ve faaliyet dışı gelirleri analiz edilmeli ve şirketlerin içinde buldukları çevre ortamlarının ve kurumsal girişimcilik eğilimlerinin daha detaylı incelenmesi önerilmektedir.

3. Bu araştırmada, firmaların içinde buldukları çevre ortamında kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişki ve kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Her ne kadar Türkiye'deki araştırmaların pek çoğu nicel araştırma yöntemleri ile yapılsa da katılımcıların görüşlerini farklı sebeplerle tam olarak ifade edemedikleri düşüncesinden yola çıkarak, bu konularda gelecekte yapılacak çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri yanında nitel araştırma yöntemlerinin de kullanılmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

4. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar daha uluslararası bir çevrede yapılarak kurumsal girişimcilik ve uluslararası stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi yararlı olacaktır. Burada küresel pazardaki rekabet ve çevresel dinamizm dikkate alınarak ikili ilişkilerin belirlenmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca yeni çalışmalar daha genele yaygınlaştırılarak ulusal ve uluslararası stratejik işbirliklerinin modelde karşılaştırılmalı analiz edilmesi faydalı olacaktır.

5. Stratejik işbirlikleri ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda stratejik işbirlikleri anket soruları geliştirilerek sadece işbirliklerin kurulma sayıları değil ayrıca süreçleri bağlamında ve kurulma şekillerine göre daha güçlü ölçme sağlayacak ölçek geliştirme çalışmalarının yapılması yerinde olacaktır. Ayrıca çalışmada konu ile alakalı olduğu düşünülen cömert ve saldırgan çevrelerin çevresel dinamizm ve rekabetçi davranış boyutları incelenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda çevre boyutları genişletilerek firmaların içinde buldukları cömert veya saldırgan çevre koşulları daha iyi analiz edilebileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Agarwal R., Croson R., Mahoney J.T. (2010). "The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation", *Strategic Management Journal*, 31.
- Ağca V. ve Kurt M. (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83-112.
- Akat, Ö. (2004). *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, 3. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Akgeçici, T. (2007). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, İstanbul.
- Akman, V. (1999). *Gelecek Yüzyılın Gündemi*, Rota Yayın, İstanbul.
- Aksoy M. (2003). "Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi", *KalDer Forum*,3(12).
- Aktan, C.C. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*, İkinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Alkafaji, A. F. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press Inc., Binghamton.
- Alpkan L., Ergün E., Bulut Ç., Yılmaz C. (2005). "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Altınbaş, Z. (2013). *Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Mücevherat Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntaş G. ve Dönmez D. (2010). "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1).
- Anafarta N. (2015). "Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79).
- Antoncic B. ve Hisrich R.D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic B. ve Hisrich R.D. (2003). "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic B. ve Hisrich R.D. (2004). "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *Journal of Management Development*, 23 (6).
- Avcı U. ve Asunakutlu T. (2008). "Kurumsal Girişimcilik Eğilimi İşletme Performansını Geliştirmede Etkili midir?", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları'nın İçinde*, (ed: İsmail Bakan), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Barker A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*, (çev: Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul.
- Bartol, K.M. ve Martin, D.C. (1994). *Management*, Second Edition, New York.

- Bayram, N. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Shaefer, S. (2009). *Economics of Strategy*, Fifth Edition, John Willy&Sons Inc., New York.
- Besler, S. (2012), *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2561, Eskişehir.
- Brecher, J., Costello, T., Smith, B. (2002). *Aşağıdan Küreselleşme*, (çev: B. Kurt vd.), Aram Yayıncılık, İstanbul.
- Bulut Ç., Fiş A.M., Aktan B., Yılmaz S. (2008). “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, *Journal of Yaşar University*, Vol:3, No:10.
- Burgelman R. A. (1984). “Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms”, *California Management Review*, 26(3).
- Büchel B. ve Killing P. (2002). “Interfirm Cooperation Throughout the Joint Venture Life Cycle: Impact on Joint Venture Performance”, *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor ve P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd., 751–771.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, 18. Baskı, Ankara.
- Campione T.J. (2003). “Making Research Collaborations Succeed. (Managers at Work)”, *Research-Technology Management*, 1(4).
- Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M., Pirtini, S., Tıgılı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Chan S.O. ve Jamison M. (2001). “Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market”, *European Management Journal*, Vol.19, No: 3.
- Christensen K.S. (2004). “A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives”, *International Journal of Management Enterprise Development*, Vol. 1, No: 4.
- Contractor F.J. ve Lorange P. (2002). “The Growth of Alliances in the Knowledge-based Economy”, *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor ve P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd., 3–22.
- Coulter, M. (2002). *Strategic Management in Action*, 2th Edition, Prentice Hall.
- Cullen, J.B. ve Parboteeah K.P. (2005). *Multinational Management: A Strategic Approach*, Third Edition, Thomson Inc., South Western.
- Culpan, R. (2002). *Global Alliances*, Quorum Books, USA.
- Covin G.F. ve Miles P.M. (1999). “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, No.3.
- Covin J.G. ve Slevin P.D. (1988). “The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style”, *Journal of Management Studies* 25(3).
- Covin J.G. ve Slevin P.D. (1991). “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory&Practice*, Baylor University, p.7-25.
- Covin J.G. ve Slevin P.D. (1993). “A Response to Zahra’s “Critique and Extension” of the Covin-Slevin Entrepreneurship Model”, Baylor University, p.23-28.

- Çelik O. (1999). “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(01).
- Danışman A. ve Erkocaoğlan E. (2007). “Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı: İMKB’de İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Araştırma”, *İktisat İşletme ve Finans*, 22(11).
- Das T.K., Rahman N., (2002). “Opportunism Dynamics in Strategic Alliances”, *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd., 89-118.
- Das T.K. ve Teng B. (2001). “A Risk Perception Model of Alliance Structuring”, *Journal of Internation Management*, Vol. 7.
- Das T.K. ve Teng B.S. (2002). “A Social Exchange Theory of Strategic Alliances”, *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor ve P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd.
- Deniz N. ve Taştan S. B. (2004), “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği”, *Marmara Üniversitesi S.B.E.*, Cilt:6, Yıl:10, Sayı: 21.
- Deniz R. B., (2002). “Ortak Girişim Stratejisi İle Global Pazarlara Giriş”, *Marmara Üniversitesi S.B.E.*, Cilt: 5, Yıl: 8, Sayı: 18.
- Dess, G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2005). *Strategic Management, Text and Cases*, Second Edition, McGraw Hill Companies Inc., New York.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2008). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, 4th Edition, McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., McGee J. E. (1999). “Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, No:3.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Yedinci Baskı, Yayın No: 659, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Dolma, S. (2017). “What is main difference between Principal Component Analysis and Factor Analysis and which method should I use to develop the likert scale”, <https://www.researchgate.net/post> (15.06.2017).
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Dussauge, P. ve Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy*, John Willy&Sons Ltd., West Sussex.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Yedinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul
- Eren, M.Ş. (2006). *Şirket Girişimciliğine Etki Eden Faktörler ve Şirket Girişimciliği ile İşletme Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Erkocaoğlan E. ve Özgen H. (2009). “Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 203-214.

- Erkocaoğlan, E. (2005). *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Evans, N., Campbell D., Stonehouse G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann Publications, Oxford.
- Ferreira J. (2002). "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", *International Council for Small Business 47.th World Conference*, Puerto Rico.
- Finkle T.A. (2012). "Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google Inc.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4).
- Genç K.Y. (2012). "The Response of The Entrepreneurship to The Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year 5, Number 9.
- Goosen C.J., Coning T.J., Smit E.v.d.M. (2002). "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Role of Management", *South African Journal of Business Management*, 33/4, 21-27
- Griffin, R.W. ve Pustay M.W. (2003). *International Business: A Managerial Perspective*, Third Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Griffin A. (2010). "New Development Innovation and Commercialization Process", *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*, John Willy and Sons Ltd., The UK.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000). "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21.
- Gulati R. (1998). "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 19.
- Guth W.D. ve Ginsberg A. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 5-15.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Genişletilmiş 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Hagedoorn J. ve Osborn R.N. (2002). "Interfirm R&D Partnerships: Major Theories and Trends since 1960", *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd., 517-542.
- Hagedoorn J. (1993). "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, 14.
- Hançer M. (2003). "Ölçeklerin Yazım Dilinden Başka Bir Dile Çevirileri ve Kullanılan Değişik Yaklaşımlar", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 10, Balıkesir.
- Harrison, J. ve Enz, C.A. (2005). *Hospitality Strategic Management*, John Willy & Sons Inc., New Jersey.
- Heye D. (2006). "Creativity and Innovation", *Business Information Review*, 23 (4).
- Hill, C.W.L. ve Jones, G.R. (1995). *Strategic Management Theory*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

- Hill, C.W.L. (2006). *Global Business Today*, Fourth Edition, New York, McGraw Hill Companies Inc.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy (International Student Edition)*, Thomson South-Western, China.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (2007). *Management of Strategy*, Thomson South-Western, United States of America.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (2001). "Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, 22.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (1999). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 3th Editon, South-Western Collage Publishing, USA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, 4. Edition, USA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thompson, South Western, USA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2005). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, Sixth Edition, Thomson Inc., South Western, USA.
- Hodgetts R.M. (1999). *Yönetim*, (çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Hoffman H. ve Schaper-Rinkel W. (2001). "Acquire or Ally? A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation", *Management International Review*, 41(2), 363-364.
- Holtbrügge D. (2004). "Management of International Strategic Business Cooperation: Situational Conditions, Performance Criteria, and Success Factors", *Thunderbird International Business Review*, Vol: 46, No: 3, 255-274.
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management*, 4th Edition, Butterwood-Heinemann, Oxford.
- Inkpen A.C. (2002). "Learning, Knowledge Management, and Strategic Alliances: So many Studies, so many Unanswered Questions", *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, Elseiver Science Ltd.
- Ireland R., Covin J.G., Kuratko D.F. (2009). "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", *Entrepreneurship Theory & Practice*.
- Ireland R.D., Duane R., Hitt A.M. (2002). "Alliance Management As a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol: 156.
- Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. (2013). *The Management of Strategy Concepts and Cases*, South Western Cengage Learning, 10th International Edition.
- Ireland R.D., Kuratko F. D., Morris H. M. (2006). "A Health Audit For Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part 1", *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, No:1, 10-17.

- Iyer K.N.S. (2002). "Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective", *Academy of Marketing Science Review*, Online, Vol: 10.
- İplik, F.N. (2008). *Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye'de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İrmiş, A. (2003). *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, 1. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Jones, G.R. (2001). *Organizational Theory: Text and Cases*, Third Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara.
- Karacaoğlu K. ve Sözbilen G. (2013). "Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56.
- Karakılıç N. Y. ve Öcal H. (2008). "Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- Karakılıç, N.Y. (2008). *Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kelley D. (2011). "Sustainable Corporate Entrepreneurship: Evolving and Connecting With The Organization", *Business Horizons*, 54.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kotler, P., Shalowitz, J., Stevens, R. J. (2008). *Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kuglin, F.A. (2002). *Leading and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, Saranac Lake, NY, USA, 4.
- Kuratko D. F., Ireland R. D., Hornsby J. S. (2004). "Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers: A Review Of Theory, Research and Practice, D. A. Shepherd, & J. A. Katz içinde", *Corporate Entrepreneurship*, 7-46, Oxford: Elsevier.
- Kuratko D.F. (2007). "Corporate Entrepreneurship", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2):151-203.
- Kuratko D.F. (2010). "Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review", *Handbook of Entrepreneurship Research*, (ed: Acs Zoltan and David B. Audretsch), 2. Edition, Springer.
- Lee H.C. (1999). "Strategic Alliances In the Telecommunication Industry, The Case of Korea Telekom", *KDI School of International Policy and Management*.
- Li J., Lam K., Qian G. (2001). "Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 1.

- Lin J. (2006). "An Analysis of Strategic Alliance Formation from Resource-basedview", *Seminar in Business Strategy and International Business*, Helsinki University of Technology, 1-22.
- Lumpkin G.T. ve Dess G.G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21/1, 135-172.
- Lumpkin G.T. ve Dess G.G. (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No: 5.
- Lynn I.A. (2002). "Managing an Alliance is Noting Like Business as Usual", *Organizational Dynamics*, Vol.31(1).
- Martinez A.M.R., Rodriguez Z.F., Inchausti E.V. (2010). "Exploring Corporate Entrepreneurship in Privatized Firms", *Journal of World Business*, 45(1).
- Miller D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29(7).
- Mintzberg H. (1990). "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 11, 171.
- Mohr J. ve Spekman R. (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol: 15, 135-152.
- Morgan, G. (1998). *Metafor*, (çev: Gündüz Bulut), Mess Yayın, İstanbul.
- Morris, M.H. ve Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt Inc., USA.
- Mowery D.J., Oxley E., Silverman B.S. (1996). "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, 96/17, Winter-Special Issue.
- Mutlu, E. C. (2005). *Uluslararası İşletmecilik*, 2.Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Muzaffar, H. (2011). *Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Naktiyok A. ve Kök S.B. (2006). "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. VIII, S.2.
- Narula R. ve Duysters G. (2004). "Globalisation and Trends in International Alliances", *Journal of International Management*, 10.
- Narula R. ve Hagedoorn J. (1999). "Innovating Through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnership and Contractual Agreements", *Technovation*, Vol. 19.
- Ocak, M. (2014). *Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD and Eurostat, Paris.

- Oum T.H., Park J.H., Kwangsoo K., Yu C. (2004). "The Effect of Horizontal Alliances on Firm Productivity and Profitability: Evidence From The Global Airline Industry", *Journal of Business Research*, 57.
- Özalp İ., Ulukan C., Oktal Ö. (1997). "Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XIII, Sayı:1-2.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özer, Ö. (2011). *Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- Paik Y. (2005). "Risk Management of Strategic Alliances and Acquisitions between Western MNCs and Companies in Central Europe", *Thunderbird International Business Review*, Vol: 47, Sayı: 4, 489-511.
- Pearce J.A. ve Robinson R.B. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Ninth Edition, McGraw Hill Companies Inc., USA.
- Pearce J.A. ve Robinson R.B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 12th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Pena, N.A. ve Arroyabe J.C.F. (2002). *Business Cooperation from Theory to Practice*, Antony Rowe Ltd Publishing, Cippenham/GB.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (2003). *Rekabet Stratejisi*, (çev: Gülen Ulubilgen), 2. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Preble J.F., Reichel A., Hoffman R.C. (2000). "Strategic Alliances for Competitive Advantage: Evidence from Israel's Hospitality and Tourism Industry", *Hospitality Management*, 19.
- Ring P.S. (2002). "The Role of Contract in Strategic Alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd., 145-162.
- Rugman, A.M. ve Brewer, T.L. (2001). *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press.
- Sadowski B. ve Duysters G. (2008). "Strategic Technology Alliance Termination: An Empirical Investigation", *J. Eng. Technol. Management*, 25.
- Sanchez R. (2002). "Industry Standards, Modular Architectures, and Common Components: Strategic Incentives for Technological Cooperation", *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd.
- Sayılır, A. (2000). *Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Öğrenme Süreci: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Örneği*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Sayılır A. (2002). “Uluslararası Ortak Girişimlerde Bilgi ve Beceri Edinme: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Örneği”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt XXI, Sayı 2.
- Schendel D. (1990). “Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, 11, 1-3.
- Semerciöz F. ve Çakınberk A. (2003). “Stratejik ittifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından Bir Örnek”, *Yönetim Dergisi*, Yıl 13, Sayı 46.
- Seyitoğlu, H. (2003). *Uluslararası İktisat*, Güzem Yayınları, İstanbul.
- Sharma P. ve Chrisman J.J. (1999). “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Shaw, J.K. (2000). *Strategic Management in Telecommunications*, Artech House Inc., Norwood, U.S.A.
- Sherman, A.J. (2003). *Franchising and Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*, Amacom, Saranac Lake, NY, USA.
- Simonin B.L. (2002). “The Nature of Collaborative Know-how”, *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd., 237-263.
- Sipahi B., Yurtkoru E.S., Çinko M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Sobel M.E. (1982). “Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models”, *Sociological Methodology*, Vol.13, s.290-312.
- Song J., Park N.K., Mezas J.M. (2002). “Do Strategic Alliances Matter in the Electronic Marketplace?”, *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd.
- Sönmez R. ve Kasımoğlu M. (2015). “Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü: Mobil İletişim Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1).
- Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A., Macavoy T.C. (1998). “Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future”, *Journal of Management Studies*, Vol: 35, Sayı: 6, 747-771.
- Stuart T.E. (2000). “Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a Hightechnology Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol: 21, 791-811.
- Şen, Z. ve Dolu, Ş. (2004). *Hiperekabet Stratejileri*, MUSIAD yayınları, İstanbul.
- Tantau A.D. (2011). “Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship”, *Management and Marketing*, Vol. 3(1).
- Taylor A. (2005). “An Operations Perspective on Strategic Alliance Success Factors: An Exploratory Study of Alliance Managers in the Software Industry”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 25, Sayı: 5/6, 469-490.
- Tekin, M., Güleş, H.K., Ögüt, A. (2007). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, 4.baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Thompson, A.A. ve Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*, The McGraw-Hill Companies Inc., New York, USA.
- Thompson K.D. (1993). "Forging a Perfect Partnership: From Joint Ventures to Strategic Alliances, Small Businesses Find that There is Strength in Numbers", *Black Enterprise*, September, Vol.24, No:2.
- Tidd, J., Bessant J., Pavitt K. (2005). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Third Edition, John Wiley and Sons Ltd, Chichester.
- Uğurluoğlu Ö. (2013). "Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi", *Journal of Society & Social Work*, 24(2).
- Ulaş, D. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamaları*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Unur, K. ve Dönbak, E.R. (2008). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Ortaklıklar*, (ed: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı), Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uysal, M., Öztürk, H., Döş, İ. (2013). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Uzun, Ö.A. (2007). *Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, No:81, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İkinci Basım, No: 113, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Dördüncü Basım, No: 206, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Van De Ven A. ve Engleman R. (2004). "Central Problems In Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol: 7, 47-72.
- Venkatraman N. (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Sciences*, 35(8).
- Waheed Ali, U., Rosli M., Umair A. (2016). "Unveiling The Direct Effect of Corporate Entrepreneurship's Dimensions on the Business Performance: A Case of Big Five Banks in Pakistan", *Studies in Business and Economics*, 11(1).
- Ward, K. (1995). *Corporate Financial Strategy*, Butterworth-Heinemann, Inc., London, the UK.
- Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- White S. ve Siu-Yun Lui S. (2005). "Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol: 26, 913-932.
- Wild, J.J., Wild, K.L., Han, J.C.Y. (2004). *International Business*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Wolff, A. (2002). *Yeniden Yapılanmada Stratejik İşbirlikleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Wright, P., Kroll, M.J., Parnell, J. (2002). *Strategic Management Concepts and Cases*, Forth Edition, Prentice Hall.

- Xie F.T. ve Johnston W.J. (2004). "Strategic Alliances: Incorporating the Impact of E-business Technological Innovations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol: 19, No: 3, 208-222.
- Yoshino, M.Y. ve Rangan, U.S. (2000). *Stratejik İttifaklar; Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*, (çev: Yaşar Bülbül), Alfa Yayınları, İstanbul.
- Young, S., Hamil, J., Wheeler, C., Davies, J.R. (1989). *International Market Entry and Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Zahra S., Neubaum D., Huse M. (2000). "Entrepreneurship in Medium-size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management*, Vol: 26(5), 947-976.
- Zahra S.A. (1991). "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, Vol: 6, 259-285.
- Zahra S.A. (1993a). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol: 17(4), 5-22.
- Zahra S.A. (1993b). "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, Vol: 8 (4).
- Zahra S.A. (1996). "Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technology Opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol: 39(6).
- Zehir C., Müceldili B., Zehir S. (2012). "The Impact of Corporate Entrepreneurship Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence From Turkey SMEs", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58.
- Zeng M. ve Hennart J.F. (2002). "From Learning Races to Cooperative Specialization: Towards a New Framework for Alliance Management", *Cooperative Strategies and Alliances*, (ed: F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, Elsevier Science Ltd.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Aşağıda Pamukkale Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim-Organizasyon Bölümü bilim dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ danışmanlığında yürütülen “Kurumsal Girişimciliğin Stratejik İşbirliklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tez çalışması için veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı, önemi son yıllarda giderek artan stratejik işbirlikleri ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki ve kurumsal girişimciliğin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın ikinci amacı ise firmaların içinde buldukları çevre ile kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkiyi ve çevrenin kurumsal girişimcilik ve stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan işletmelerde yapılacaktır. Bu konuda destek ve katkılarınıza ihtiyaç duymaktayız.

Bu araştırmada vereceğiniz yanıtlar kişi ya da işletme bazında değerlendirilmeyecek, **sadece** akademik amaçla kullanılacak ve değerlendirilecektir. Bu nedenle katılımcıların ve şirketlerin isimleri, tarafımızdan **kesinlikle gizli** tutulacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular arzu ettiğiniz takdirde, elektronik posta veya mektup yoluyla tarafınıza iletilecektir.

Bu konuda araştırmamıza verilecek destek, aynı zamanda üniversite-iş hayatı arasında arzulanan işbirliğinin kurulmasına da yardımcı olacaktır. İlginiz ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla,

Öğr. Gör. Mutlu ARMAN

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

e-mail : marman@pau.edu.tr

e-mail: airmis@pau.edu.tr

Tel: 0554 747 32 08

A. DEMOGRAFİK SORULAR:

Aşağıda yer alan soru grubu çalıştığınız işletmeye ilişkin bilgi edinmeye yöneliktir.

1. İşletmede çalışan sayısı:
2. İşletmenin yaşı:
3. Şirketinizin temel faaliyet alanı/ sektörü nedir:
4. İşletmeniz İSO sıralamasında kaçınıcı sıradadır:
5. Unvan ve pozisyonunuzu belirtiniz:

B. ÇEVRE İLE İLGİLİ SORULAR

ÇEVRESEL DİNAMİZM					
Firmanızın içinde yer aldığı çevrede meydana gelen değişim düzeyini 5’li ölçeğe göre değerlendiriniz. 1 = Çok küçük değişim 2= Küçük değişim 3= Orta düzeyde değişim 4= Büyük değişim 5= Çok büyük değişim					
	1	2	3	4	5
1. Teknolojideki değişiklikler					
2. Tüketicilere ilişkin demografik unsurlardaki (cinsiyet, yaş, meslek vb.) değişiklikler					
3. Sektördeki devlet düzenlemesi					
4. Yurtiçi rakip firma sayısı					
5. Yurtdışı rakip firma sayısı					
6. Sektördeki reklam harcamaları					
REKABETÇİ DAVRANIŞ					
Firmanızın son 3 yılda aşağıdaki gruplarla yüzleştiği rekabet yoğunluğunu 5’li ölçeğe göre değerlendiriniz. 1 = Çok düşük 2= Düşük 3= Orta düzey 4= Yüksek 5= Çok yüksek					
	1	2	3	4	5
1. Yerleşik (köklü) yurtiçi firmalarla rekabet					
2. Yerleşik (köklü) yurtdışı firmalarla rekabet					
3. Yeni yurtiçi firmalarla rekabet					
4. Yeni yurtdışı firmalarla rekabet					

C. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Stratejik işbirlikleri; iki ya da daha çok bağımsız firmanın kendi özerkliklerini muhafaza ederek, birbirlerine karşı rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık, üretim vb. faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek ya da ortak amaçlara ulaşmak için yaptıkları uzun dönemli sözleşme tabanlı anlaşmalardır. Son üç yılınızı dikkate alarak aşağıdaki soruları lütfen bu açıklama doğrultusunda yanıtlayınız. Aşağıdaki tabloda yapılan işbirlikleri yerli ve yabancı şirketlerle olmak üzere iki sütunda gösterilmektedir. Eğer firmanız hem yerli hem de yabancı şirketlerle işbirliği yaptıysa her iki sütunu da dikkate almanızı rica ederiz.

	Yerli Firmayla işbirliği	Yabancı Firmayla işbirliği
1.Firmanız stratejik ve ticari amaçlarını gerçekleştirmek için başka bir firma ile kaynaklarını bir araya getirerek ayrı bir yasal kişiliği olan yeni bir şirket kurmuş mudur? (Ortak Girişimler)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
2.Firmanız yasal olarak yeni bir firma kurmaksızın hisse senedi değişimi yaparak başka bir firma ile işbirliği yapmış mıdır? (Sermaye Katılımı)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
3.Firmanız marka, tasarım, patent, telif vb. değerlerin bir şirketten diğer şirketlere satışını ifade eden bir işbirliği anlaşması yapmış mıdır? (Lisans Anlaşması)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
4.Firmanız ürün veya hizmetlerin satışı ve/veya bölgesel dağıtım amacıyla telif hakkı ve kalite standartları için özel haklar verdiği bir iş fırsatı anlaşması yapmış mıdır? (Franchising Anlaşması)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
5.Firmanız yaşamını sürdürebilmek için hızla gelişen ve karmaşık hale gelen, kendisi için gerekli teknolojik ilerlemeleri takip etmesine imkân sunan anlaşmalar yapmış mıdır? (Teknoloji İşbirlikleri Anlaşmaları)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
6.Firmanız hızlı teknolojik değişimlerin gerisinde kalmamak, tek başına yapmasını riskli ve maliyetli bulduğu faaliyetleri hayata geçirebilmek ve Ar-Ge faaliyetlerine öncelik vermek için bir anlaşma yapmış mıdır? (Ar-Ge Ortaklıkları Anlaşması)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
7.Firmanız önemli bir tedarikçi ya da dağıtımçı firmayla çift taraflı avantaj elde etmek ve satın aldığı ürünlerin kalitesini artırmak için uzun vadeli bir işbirliği anlaşması yapmış mıdır? (Tedarik Anlaşması)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
8.Firmanız tamamlayıcı ürün ve hizmet pazarlamak, pazarlama hizmet ve tecrübelerini paylaşmak ve pazara birlikte girmek amacıyla başka bir firma ile işbirliği anlaşması yapmış mıdır? (Pazarlama Anlaşmaları)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
9.Firmanız özellikli ve markalı ürünlerinin üretimini başka firmalara yaptırmaya olanak sağlayan işbirliği anlaşmaları yapmış mıdır? (Üretim Paylaşımı Anlaşması)	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()
10.Yukarıdaki işbirlikleri haricinde firmanız yaptığı başka stratejik işbirlikleri var mıdır?	Evet () Hayır()	Evet () Hayır()
	Cevabımız evetse ne tür bir işbirliği olduğunu belirtiniz	Cevabımız evetse ne tür bir işbirliği olduğunu belirtiniz
	Kaç firma ile ()	Kaç firma ile ()

D. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Kurumsal girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve faaliyete dönüştürülen bir şekli olup bir firmanın tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tamamıdır. Ayrıca, firmaların uzun vadede rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayan bir olgudur. Aşağıda, kurumsal girişimcilikle ilgili işletmenizin eğilimlerini gösterebilecek ifadeler bulunmaktadır. Lütfen **işletmenizin son üç yılını dikkate alarak** her bir ifade için işletmenizin durumunu göz önünde bulundurarak en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Firmanızın aşağıdaki ifadelere verdiği önem seviyesini 5'li ölçeğe göre değerlendiriniz. 1 = Çok düşük önem 2= Düşük önem 3= Orta düzeyde önem 4= Yüksek önem 5= Çok yüksek önem					
İŞ GİRİŞİMİ BOYUTU					
	1	2	3	4	5
1. Yurtiçinde yeni pazarlara girmek					
2. Yurtiçinde, yeni işletme faaliyetlerinin oluşumunu desteklemek					
3. Yurtiçinde, yeni sektörlere girerek çeşitlilik sağlamak					
4. Yurtiçinde, yeni girişim faaliyetlerini desteklemek					
5. Yurtiçinde başlayan, işletme faaliyetlerini finanse etmek					
6. Yeni yabancı pazarlara girmek					
7. Uluslararası faaliyetlerinizi genişletmek					
8. Uluslararası operasyonların gerçekleşmesi için işletme faaliyetlerinin başlatılmasını desteklemek					
9. Uluslararası operasyonların gerçekleşmesi için işletme faaliyetlerinin başlatılmasını finanse etmek					
YENİLİKÇİLİK BOYUTU					
	1	2	3	4	5
10. Pazara yeni ürünleri sunma konusunda sektörünüzde ilk firma olmak					
11. Yeni pazarlarda satışa sunmak için 'tamamen yeni' ürünler yaratmak					
12. İşletmenin mevcut pazarlarında satışa sunmak için 'tamamen yeni' ürünler yaratmak					
13. Yeni ürünleri ticarileştirmek (pazarda satışa sunmak)					
14. En yeni ürünlere odaklı AR-GE'ye ağırlıklı olarak yatırım yapmak					
15. En yeni süreç teknolojilerine odaklı AR-GE'ye ağırlıklı olarak yatırım yapmak					
16. Tamamen yeni teknolojileri geliştirip pazara sunmada sektörde ilk firma olmak					
17. Yeni süreç teknolojilerinin yaratılmasında öncü olmak					
18. Diğer şirketlerin süreç teknolojilerini aynen almak (Ters kodlanacak)					
STRATEJİK YENİLENME BOYUTU					
	1	2	3	4	5
19. Sektörde, inovatif yönetim sistemlerini geliştiren ilk firma olmak					
20. Sektörde, yeni iş kavram ve uygulamalarını tanıtan ilk firma olmak					
21. İnovasyonu teşvik etmek için belirgin yöntemlerle örgütsel yapıyı değiştirmek					
22. Yaratıcılık ve inovasyonu teşvik etmek için inovatif insan kaynakları programlarını uygulamaya koymak					

KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDER, İYİ ÇALIŞMALAR DİLERİZ...

Ek 2. Uzman Değerlendirme Formu

Sayın:

İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri ile içinde buldukları çevre ilişkisini konu alan bir doktora tezi hazırlamaktayız. Araştırmada ihtiyaç duyulan verileri toplamak amacı ile hazırlanan ankette yer alması düşünülen ifadeler uzman değerlendirmesi için ekte sunulmuştur. Ankette yer alacak sorular, sizlerin görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak uygulamaya hazır hale getirilecektir.

Sizden, ankette yer alan ifadelerin firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini ve içinde buldukları çevre özelliklerini ölçmede uygun olup olmadığına ilişkin değerlendirme yapmanız beklenmektedir. Araştırmanın konusuna uygun bulmadığınız ya da dil açısından hatalı olduğunu düşündüğünüz ifadeler üzerinde düzeltmeler yaparak önerilerinizi ifade içinde ya da açıklama sütununda belirtirseniz araştırmanın sağlıklı yapılmasına önemli bir katkı sağlamış olacaksınız. Gösterdiğiniz emek ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Mutlu ARMAN
E-posta: marman@pau.edu.tr
Tel: 0554 747 32 08
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ
E-posta: airmis@pau.edu.tr
Tel: 0258 296 26 62
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI

Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik belirlenen boyutlarla ilgili ifadeler aşağıda verilmiştir. Bu ifadeler 5’li Likert ölçeğiyle ölçülecektir. Sizden konu ile ilgili aşağıda verilen ifadelerin kurumsal girişimcilik boyutlarına uygun olup olmadığını değerlendirmeniz istenmektedir. İlgili değerlendirmenizi ifadenin karşısında bulunan “uygun değil” ve “uygun” seçeneklerinden birine “X” işaretini kullanarak belirtebilirsiniz.

İŞ GİRİŞİMİ BOYUTU			
Firmanızın aşağıdaki ifadelere verdiği önem seviyesini 5’li ölçüğe göre değerlendiriniz. 1 = Çok düşük önem 2= Düşük önem 3= Orta düzeyde önem 4= Yüksek önem 5= Çok yüksek önem			
	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
1.Yurtiçinde yeni pazarlara girmek.			
2.Yurtiçinde yeni işlerin yaratılmasını desteklemek.			
3.Yurtiçinde yeni sektörlerle girerek çeşitlilik kazanmak.			
4.Yurtiçinde yeni girişim faaliyetlerini desteklemek.			
5.Yurtiçinde başlayan işle ilgili faaliyetleri finanse etmek.			
6.Yeni yabancı pazarlara girmek.			
7.Uluslararası faaliyetlerinizi genişletmek.			
8.Uluslararası operasyonları gerçekleştirmeye yönelik iş faaliyetlerinin başlamasını desteklemek.			
9.Uluslararası operasyonları gerçekleştirmeye yönelik iş faaliyetlerinin başlamasını finanse etmek.			
YENİLİKÇİLİK BOYUTU			
	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
10.Pazara yeni ürünleri sunma konusunda sektörünüzde ilk firma olmak.			
11.Yeni pazarlarda satışa sunmak için ‘tamamen yeni’ ürünler yaratmak.			
12.İşletmenin mevcut pazarlarında satışa sunmak için ‘tamamen yeni’ ürünler yaratmak.			
13.Yeni ürünleri ticarileştirmek. (pazarda satışa sunmak)			
14.En yeni ürünlere odaklı AR&GE’ ye ağırlıklı olarak yatırım yapmak.			
15.En yeni süreç teknolojilerine odaklı AR&GE’ ye ağırlıklı olarak yatırım yapmak.			
16.Tamamen yeni teknolojileri geliştirme ve pazara sunmada sektörde ilk firma olmak.			
17.Yeni süreç teknolojilerinin yaratılmasında öncü olmak.			
18.Diğer şirketlerin süreç teknolojilerini kopyalamak. (Ters yönlü kodlanacak)			
STRATEJİK YENİLENME BOYUTU			
	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
19.Sektörde inovatif yönetim sistemlerini geliştiren ilk firma olmak.			
20.Yeni iş kavram ve uygulamalarını sektöre tanıtan ilk firma olmak.			
21.İnovasyonu teşvik etmek için belirgin yöntemlerle örgütsel yapıyı değiştirmek.			
22.Yaratıcılık ve inovasyonu teşvik etmek için inovatif insan kaynakları programlarını uygulamaya koymak.			

ÇEVRE BOYUTLARI

Firmaların içinde buldukları çevresel özellikleri tespit etmeye yönelik belirlenen boyutlarla ilgili ifadeler aşağıda verilmiştir. Bu ifadeler 5’li Likert ölçeğiyle ölçülecektir. Sizden konu ile ilgili aşağıda verilen ifadelerin çevre boyutlarına uygun olup olmadığını değerlendirmeniz istenmektedir. İlgili değerlendirmenizi ifadenin karşısında bulunan “uygun değil” ve “uygun” seçeneklerinden birine “X” işaretini kullanarak belirtebilirsiniz.

ÇEVRESEL DİNAMİZM			
Firmanızın içinde yer aldığı çevrede meydana gelen değişim düzeyini 5’li ölçeğe göre değerlendiriniz. 1 = Çok küçük değişim 2= Küçük değişim 3= Orta düzeyde değişim 4= Büyük değişim 5= Çok büyük değişim			
	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
1. Teknolojideki değişiklikler			
2. Tüketici demografik (cinsiyet, yaş, meslek vb.) bilgilerindeki değişiklikler			
3. Sektördeki devlet düzenlemesi			
4. Yurtiçi rakip sayısı			
5. Yurtdışı rakip sayısı			
6. Endüstrideki reklam harcamaları			
REKABETÇİ DAVRANIŞ			
Firmanızın son 3 yılda aşağıdaki gruplarla yüzleştiği rekabet yoğunluğunu 5’li ölçeğe göre değerlendiriniz. 1 = Çok düşük 2= Düşük 3= Orta düzey 4= Yüksek 5= Çok yüksek			
	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
7. Yerleşik yurtiçi üreticilerle rekabet			
8. Yerleşik yurtdışı üreticilerle rekabet			
9. Yeni yurtiçi üreticilerle rekabet			
10. Yeni yurtdışı üreticilerle rekabet			

ÖZGEÇMİŞ

Mutlu ARMAN, 1978 yılında Denizli'nin Kuzören köyünde doğdu. Denizli Cumhuriyet Lisesi'nden mezun olduktan sonra, 1996 yılında Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'ni kazandı. 2001 yılında adı geçen üniversiteden mezun olduktan sonra, özel sektörde Pazarlama alanında çalışmaya başladı. 2006 yılında Liverpool John Moore's Üniversitesi'nde İşletme (MBA- Masters of Business Administration) Yüksek Lisansını tamamladı. Daha sonra özel sektörde Dış Ticaret alanında farklı kurumlarda müşteri temsilcisi ve yönetici olarak görev aldı. 2010 yılında Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Genel İşletme doktora programına başladı. 2012 yılında Pamukkale Üniversitesi Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret programında Öğretim Görevlisi olarak görevine başladı. İngilizce ve Almanca bilen Arman, evli ve bir kız çocuk babası olarak Denizli'de ikamet etmekte ve Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu'nda Dış Ticaret Bölüm Başkanı ve Öğretim Görevlisi olarak görevine devam etmektedir.