



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş: 09.07.2018 ✓Accepted/Kabul: 06.09.2018

DOI: 10.30794/pausbed.441763

Araştırma Makalesi/ Research Article

Arman, M. (2018). "Firmaların Kurumsal Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 33, Denizli, s.277-291.

## FİRMALARIN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*

Mutlu ARMAN\*\*

### Özet

Kurumsal Girişimcilik, firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için yöneldikleri önemli olgulardan biridir. 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 gerekli olduğu varsayılmaktadır. Bu araştırma, firmaların demografik özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için verilere bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü Anova testleri uygulanmıştır. Araştırmanın anketleri, İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan 175 firma yöneticisinden elde edilmiştir. Elde edilen araştırma bulgularına göre kurumsal girişimcilik eğilimlerinin firmaların çalışan sayısı ile farklılık gösterdiği tespit edilirken; sektör, katılımcıların unvanı, işletme yaşı ve İSO sıralamalarına göre bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Firma Özellikleri, Kurumsal Girişimcilik, Kurumsal Girişimcilik Eğilimi.*

## A RESEARCH ON CORPORATE ENTREPRENEURSHIP TENDENCIES OF COMPANIES

### Abstract

Corporate Entrepreneurship is one of the 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 is necessary for enterprises to sustain their assets over the longer term in the competitive conditions. This research aims to examine whether there is a relationship between firm demographic characteristics and corporate entrepreneurship tendencies. A survey technique was used to examine the relationships between these variables and to collect data. Independent sample T-test and one-way ANOVA tests were applied to the data to identify relationship between variables. The survey was applied to 175 company managers working in the firms that are listed at the top 500 Industrial Enterprises of Istanbul Chamber of Industry. The research findings revealed that corporate entrepreneurship tendencies are different from the number of employees of firms. However, the research findings also determined that the corporate entrepreneurship tendencies do not differ according to the sector, the participants' title, the business age and the ISO rankings.

**Key Words:** *Company Features, Corporate Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship Tendency.*

\*Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Mutlu ARMAN tarafından hazırlanan doktora tezinin bir kısmı uyarlanarak hazırlanmıştır.

\*\*Öğretim Görevlisi Dr. Pamukkale Üniversitesi, Denizli Sosyal Bilimler MYO, DENİZLİ.  
e-posta:marman@pau.edu.tr (orcid.org/0000-0003-1010-5212)

## **1. GİRİŞ**

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).

Van de Ven ve Engleman (2004: 47-48) girişimcilik ile kurumsal girişimcilik arasındaki farkı ortaya koyarken, girişimciliği yeni ve küçük firmaları meydana getiren bir olgu, mevcut işletmelerin yenilenmesi, devamlılıklarını sağlamaları ve uluslararası arenada rekabet avantajlarını sürdürmeleri açısından ele almışlardır. Buna karşılık, kurumsal girişimciliği genel olarak var olan bir örgüt içinde yenilenme ve yenilikçi faaliyetlerle beraber yeni bir iş oluşturmak olarak ifade etmişlerdir. Kurumsal girişimciliği geleneksel girişimcilikten ayıran en önemli nokta, geleneksel girişimcilik tanımlarında daha ziyade birey esaslı düşünülüp, yeni bir iş oluşturmaya odaklanılırken, kurumsal girişimcilik 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 girişimcilik olgusunun kavramsallaştırılması, kırk yıldan daha fazla bir süredir araştırmacıların ilgisini ve dikkatini çeken bir konu olmuştur. Çünkü kurumsal girişimcilik iş ve rekabet dünyasında önemini her geçen gün daha fazla artırmaktadır. Özellikle son yıllarda, araştırmacılar tarafından firmaların örgütsel ve ekonomik gelişme ile zenginlik sağlamlamasında ve kurumsal organizasyonların canlanıp güçlenmesinde kurumsal girişimcilik önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu bakımdan, firmaların performansında ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kurumsal girişimciliğin önemli bir rolünün olduğu (Covin ve Miles, 1999: 47) ve örgüt içi girişimcilik faktörlerinin örgütleri daha dinamik ve daha rekabetçi hale getirdiği düşünülmektedir (Goosen vd., 2002: 21).

## **2. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK**

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 (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009: 205). Ancak kavramın adlandırılmasında yazında farklı kullanımların da olduğu görülmektedir. Bu ifadelerden bazıları; örgüt içi girişimcilik (Antoncic ve Hisrich, 2000, 2001), iç girişimcilik (Pinchot, 1985), şirket girişimciliği (Burgelman, 1983; Vesper, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Sharma ve Chrisman, 1999), şirket içi girişimcilik (Cooper, 1981), şirket girişi (Vesper, 1990), iç şirket girişimciliği (Schollhammer, 1981, 1982; Jones ve Butler, 1992) şeklindedir. Bulut vd. (2008: 1391) Türk işletme yazınında bahsedilen olgunun Şirket Girişimciliği (Alpkan vd., 2005) ve Kurumsal Girişimcilik (Danışman ve Erkocaoğlu, 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.

Örgütlerin ne derece kurumsal girişimcilik eğilimine sahip olduklarının belirlenmesi, her şeyden 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).

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.

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 (1993: 321)'ya göre örgütsel yenilenme sürecidir. Zahra (1995:227; 1996: 1715)'ya göre kurumsal girişimcilik; firmanın yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamı demektir.

Yazın taramasına göre 2000 yılından önce yapılan kurumsal girişimcilik tanımlarına bakıldığında 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 olarak, hem iç çevreye hem de pazara ve dış çevreye yönelik örgütün bütün çalışanları ve yapısı itibarıyla girişimcilik olgusunu ifade etmektedir. 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.

Erkocaoğlan 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.

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.

### **3. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞMALARINDA ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR**

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.

Yazına göre, 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, 1993). 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.

### **4. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI**

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. Zahra vd. (2000:957-958) ise kurumsal girişimciliği; yeni iş girişimleri, yenilikçilik ve stratejik yenilenme olarak üç boyutta ele almıştır. Bu nedenle kurumsal girişimcilik, çalışmada yeni iş girişimleri, yenilikçilik ve stratejik yenilenme olarak üç boyutta ele alınmıştır.

#### **4.1. Yeni Girişimler 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 (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). 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 oluşturmada, 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).

#### **4.2. Yenilikçilik Boyutu**

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). 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."

#### **4.3. Stratejik Yenilenme Boyutu**

Stratejik yenilenme boyutu, organizasyonlara ait ana fikirlerin yenilenmesi vasıtasıyla örgütlerin dönüşümü olarak tanımlanmaktadır. Antoncic ve Hisrich (2001: 499) stratejik yenilenmeyi, 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 (Ağca ve Kurt, 2007: 98).

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).



## 5. YÖNTEM

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlan ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde yer alan firmaların kurumsal girişimcilik düzeylerinin tespiti amaçlanmıştır. Bu araştırma çerçevesinde firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerinin belirlenmesi, firmaların demografik özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespiti amaçlanmaktadır.

### 5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

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.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. 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.

### 5.3. Araştırmanın Soru ve Hipotezleri

Bu çalışmanın araştırma sorusu İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlan ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde yer alan firmaların demografik özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmeye yöneliktir. Bu araştırma sorusuna ve konu ile ilgili yapılan yazın taramasına göre, firmaların demografik özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H<sub>0</sub>1: Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin yer aldığı sektörlere göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

H<sub>0</sub>2: Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri katılımcıların unvanlarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

H<sub>0</sub>3: Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin yaşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

H<sub>0</sub>4: Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

H<sub>0</sub>5: Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin İSO sıralamasına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

### 5.4. Araştırmanın Yöntemi

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla firmaya ait demografik 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 küttleden rastgele alınan 50 firma üzerinde yapılan pilot uygulama, firmalarla yüz

yüze görüşme, telefon ve e-posta yolu ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot uygulama ile anket formunda anlaşılmayan ya da anlam karmaşıklığına sebep verebilecek ifadeler düzeltilmiştir.

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. 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.

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 ve "İş Girişimi" faktörüne ait bir ifade 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 varyansın %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. Madde yükleri 0,974 ile 0,486 arasında değişmektedir.

Bu analizden sonra faktörler düzeyinde bileşen skorları hesaplanmış ve bu dört faktör arasındaki korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Tablo 1' de yer alan değerlere bakıldığında ölçeği oluşturan dört faktör arasındaki korelasyonların yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: 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 2' de sunulmaktadır.

Tablo 2: Genel Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

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

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.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Araştırmanın Verilerinin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde 175 anketten elde edilen araştırma verilerinin uygun istatistik yöntemler kullanarak 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 araştırmaya katılan firmaların demografik özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için Bağımsız Örneklem T Test ve Tek Yönlü ANOVA testleri yapılmıştır.

### 6.2. Örnekleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini toplam 175 işletme oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörler bazında dağılımları Tablo 3' de sunulmaktadır. Ağırlıklı olarak, metal (%26,3), gıda (%20,6) ve tekstil (%13,1) sektörlerinde yer alan işletmelerin araştırmaya katıldığı görülmektedir.

Tablo 3: Sektörlere Göre İşletmelerin Dağılımı

<b>SEKTÖR</b>	<b>İşletme Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Metal, enerji, maden	46	26,3
Gıda, tütün ve tütün ürünleri	36	20,6
Tekstil, hazır giyim, deri	23	13,1
Kimya, petrol, lastik ve plastik	15	8,6
Cam, çimento ve toprak	13	7,4
Otomotiv, inşaat, savunma	20	11,4
Ağaç işleri, kâğıt ve kâğıt ürünleri	8	4,6
Elektrik ve elektronik, endüstriyel mutfak, mobilya	9	5,1
Tarım, avcılık ve balıkçılık	5	2,9
<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100</b>



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 hakkında bilgi sahibi olan bölüm sorumlularından oluşmaktadır. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları Tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Unvanlarına 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 5'de sunulmaktadır.

**Tablo 5: 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 %8'inde ise 2500 kişiden fazla çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı Tablo 6' da sunulmaktadır.

**Tablo 6: 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
2501-20000	14	8,0
Toplam	175	100

Araştırmaya katılan işletmelerin İstanbul Sanayi Odası ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer aldıkları sıralamaya göre dağılımları incelendiğinde, işletmelerin %14,3'ünün 1-100 arasında, %17,7'sinin 101-200 arasında, %19,4'ünün 201-300 arasında, %24'ünün 301-400 arasında ve %24,6'sının 401-500 arasında oldukları görülmektedir. İşletmelerin İSO ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer aldıkları sıralamaya göre dağılımları Tablo 7' de sunulmaktadır.

Tablo 7: İSO Sıralamasına Göre İşletmelerin Dağılımı

İSO Sıralaması	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1-100	25	14,3
101-200	31	17,7
201-300	34	19,4
301-400	42	24,0
401-500	43	24,6
Toplam	175	100

### 6.3. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri ile sektör, katılımcıların unvanı, işletmelerin yaşı, işletmelerin çalışan sayısı ve işletmelerin İSO sıralaması arasında bir ilişkinin olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü Anova testlerinden faydalanılarak hipotezler test edilmiştir.

H<sub>0</sub>1: “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin yer aldığı sektörlere göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.”

Hipotezi test etmek ve hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacı ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerine bakılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi sonunda kurumsal girişimcilik puanlarının  $p < 0.05$  olmasına karşın hesaplanan merkezi eğilim ölçülerinin birbirlerine çok yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $-1$ ,  $+1$  değerleri arasında olması ve histogram grafik sonuçlarına bakılarak çoklu bakış açısı ile verilerin normale yakın bir dağılım gösterdiklerine karar verilmiştir. Bu nedenle hipotezi test etmek için parametrik bir teknik olan tek yönlü Anova testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri ile içinde buldukları sektör değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda kurumsal girişimcilik eğilimi ile sektör değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bir başka ifade ile araştırmaya katılan firmaların içinde buldukları sektör itibarıyla kurumsal girişimcilik eğilimleri noktasında birbirine benzer bir tutuma sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8: Firmaların Kurumsal Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Görüşlerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Sektör	N	Ortalama	SS	F	p
Kurumsal Girişimcilik	Metal	46	3,75	0,79	1,56	0,140
	Gıda	36	3,86	0,63		
	Tekstil	23	4,17	0,64		
	Kimya	15	3,97	0,63		
	Çimento	13	3,45	0,70		
	Otomotiv	20	3,71	0,64		
	Ağaç İşleri	8	3,84	0,43		
	Elektrik	9	3,80	0,84		
	Tarım	5	4,09	0,52		

H<sub>0</sub>2: “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri katılımcıların unvanlarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.”

Kurumsal girişimcilik puanları normale yakın dağılım gösterdiği için araştırma sorusuna cevap vermek için parametrik bir test olan bağımsız örneklem T-testi kullanılmasına karar verilmiştir. Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri ile katılımcıların unvanları değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda kurumsal girişimcilik eğilimi ile katılımcıların unvanı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 9’ de verilmiştir.

**Tablo 9: Firmaların Kurumsal Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Görüşlerinin Katılımcıların Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları**

	Unvan	N	Ortalama	SS	t	p
Kurumsal Girişimcilik	Yönetici	149	3,83	0,70	-0,18	0,860
	Bölüm Sorumlusu	26	3,86	0,66		

H<sub>3</sub>: “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin yaşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.”

Kurumsal girişimcilik puanları normale yakın dağılım gösterdiği için araştırma sorusuna cevap vermek için parametrik bir test olan tek yönlü Anova testi kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmaya katılan firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri ile işletmelerin yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda kurumsal girişimcilik eğilimi ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05). Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 10’ da verilmiştir.

**Tablo 10: Firmaların Kurumsal Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	Yaş	N	Ortalama	SS	F	p
Kurumsal Girişimcilik	10 ve az	17	3,79	0,77	0,24	0,870
	11-25	57	3,90	0,62		
	26-50	77	3,81	0,72		
	50 ve üstü	24	3,81	0,75		

H<sub>4</sub>: “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.”

Kurumsal girişimcilik puanları normale yakın dağılım gösterdiği için araştırma hipotezine cevap vermek için parametrik bir test olan tek yönlü Anova testi kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmaya katılan firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri ile işletmelerin çalışan sayısı değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda kurumsal girişimcilik eğilimi ile çalışan sayısı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (F=4,60; p<0.05). Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 11’ da verilmiştir.

**Tablo 11: Firmaların Kurumsal Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	SS	F	p
Kurumsal Girişimcilik	1-250	28	3,41	0,83	4,60	0,001
	251-500	38	3,86	0,54		
	501-1000	48	3,83	0,67		
	1001-2500	47	4,09	0,57		
	2501-20000	14	3,82	0,89		

Kurumsal girişimcilik eğiliminin çalışan sayısı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma (post hoc) testlerinden Dunnett’s C uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortalamalar incelendiğinde 1001-2500 çalışan sayısına sahip olan firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini tanımlayan sorulara verdikleri yanıtların ortalamalarının (ortalama=4,09) daha yüksek olduğu görülmektedir (p= 0,001). Söz konusu farka ilişkin eta-kare değerlendirildiğinde, etki büyüklüğünün orta olduğu söylenebilir.

H<sub>5</sub>: “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin ISO sıralamasına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.”

Kurumsal girişimcilik puanları normale yakın dağılım gösterdiği için araştırma sorusuna cevap vermek için parametrik bir test olan tek yönlü Anova testi kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmaya katılan firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri ile İSO sıralaması değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda kurumsal girişimcilik eğilimi ile İSO sıralaması değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 12’ de verilmiştir.

**Tablo 12: Firmaların Kurumsal Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin İSO Sıralaması Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	İSO Sıralaması	N	Ortalama	SS	F	p
Kurumsal Girişimcilik	1-100	25	4,11	0,61	1,72	0,148
	101-200	31	3,77	0,73		
	201-300	34	3,94	0,57		
	301-400	42	3,80	0,75		
	401-500	43	3,69	0,72		

## 7. 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. Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli olan hususlardan biri kurumsal girişimciliğdir. 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 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 girişimcilik verilen önem ile örgütsel kârlılık artar ve firmaların pazardaki rekabet konumu güçlenir.

Araştırmanın konusu olan firmaların demografik özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit etmek 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. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü Anova testlerinden faydalanılmıştır. Araştırmaya katılan firmaların sektörlerine, katılımcıların unvanlarına, işletmelerin yaşına, işletmelerin çalışan sayısına ve işletmelerin İSO sıralamalarına göre vermiş oldukları yanıtlar değerlendirilmiş ve katılımcı firmaların bu özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı detaylı olarak incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre araştırmanın birinci hipotezi olan  $H_01$ : “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin yer aldığı sektörlere göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.” önermesi desteklenmiştir. Aynı şekilde araştırmanın ikinci hipotezi olan  $H_02$ : “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri katılımcıların unvanlarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.” önermesi, araştırmanın üçüncü hipotezi olan  $H_03$ : “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin yaşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.” önermesi ve araştırmanın beşinci hipotezi olan  $H_05$ : “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin İSO sıralamasına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.” önermeleri yapılan analizler sonucunda desteklenmiştir. Bu değişkenler arasında anlamlı bir farkın olmaması sonuçların araştırmaya katılan firmalar tarafından benzer algılandığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre desteklenmeyen tek hipotez  $H_04$ : “Firmaların kurumsal girişimcilik eğilimleri işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.” önermesidir. Bu sonuç firmaların büyüklüğünün örgütlerin kurumsal girişimcilik eğilimlerini olumlu etkilediğini göstermektedir. 2501 ve üstü çalışan sayısına sahip firmaların kurumsal girişimcilik ortalamalarının 1001-2500 çalışan sayısına sahip firmaların kurumsal girişimcilik ortalamalarından düşük çıkmasının sebebinin araştırmaya katılan firma sayısının az olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmanın sonucu, Ocak (2014)’ ün örgüt büyüklüklerinin örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır bulgusuyla örtüşmektedir. Bununla birlikte Kacperczyk (2012) büyük firmaların sahip olduğu bürokratik süreçler ve bu süreçlerin çalışanlarının

yetenekleri, motivasyonları ve yeni iş girişimi başlatma arzuları üzerindeki olumsuz etkileri sebebiyle girişimciliğe geçişlerinin küçük firmalara nazaran üç kat daha az muhtemel olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Echols ve Neck (1998) firmaların büyüdükçe esneklik ve yenilikçilik kabiliyetlerinin azaldığını ve girişimcilik ruhlarını kaybettiklerini belirtmektedirler.

Firmaların demografik özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkileri ölçmeye çalışan bu çalışmada işletme yöneticilerinin içinde buldukları çevrede önemli rekabet avantajı elde etme araçları olarak görülen kurumsal girişimcilik eğilimleri sergileyebilmeleri için öncelikle stratejik bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte işletmelerin dinamik çevredeki fırsatları değerlendirebilmeleri ve rekabetçi bir davranış içerisinde diğer firmaların tehdit olarak gördükleri faktörleri fırsata dönürebilmeleri için iş girişimi, yenilikçilik ve stratejik yenilenme bağlamındaki süreçlerini sürdürülebilir girişimcilik anlayışı ile geliştirmeleri tavsiye edilmektedir. Bu 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. Çalışmada 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.

## KAYNAKÇA

- 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.
- 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).
- 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).
- 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.
- 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. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory&Practice*, Baylor University, p.7-25.
- Echols, A.E. ve Neck, C.P.(1998). "The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success", *Journal of Managerial Psychology*, 13, 1/2, 1998, 38-46.
- 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.
- Erkocaoğlu E. ve Özgen H. (2009). "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 203-214.
- 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).
- Fiş, A.M. ve Wasti, S.A. (2009). "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi", *ODTÜ Gelisme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 2009, 127-164.
- 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
- Guth W.D. ve Ginsberg A. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 5-15.
- Harrison, J. ve Enz, C.A. (2005). *Hospitality Strategic Management*, John Willy & Sons Inc., New Jersey.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (2007). *Management of Strategy*, Thomson South-Western, United States of America.
- Kacperczyk, A.J. (2012). "Opportunity Structures in Established Firms: Entrepreneurship Versus Intrapreneurship in Mutual Funds", *Administrative Science Quarterly*, 57, 484-521.
- 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.
- Ocak, M. (2014). *Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Schendel D. (1990). "Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 1-3.
- 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.



- Tidd, J., Bessant J., Pavitt K. (2005). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Third Edition, John Wiley and Sons Ltd, Chichester.
- 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.
- 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).
- Zahra S.A. (1993). "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, Vol: 8 (4).
- Zahra, S.A. (1995). "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.
- Zahra S.A. (1996). "Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technology Opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol: 39(6).
- 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.
- 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.