

TARSUS
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

TARSUS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

SAFA KOCADEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TARSUS - 2021

T.C.

TARSUS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

SAFA KOCADEMİR

Danışman: Prof. Dr. Mehmet İNCE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TARSUS – 2021

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından …….. Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: …….
(Danışman)

Üye: ……

Üye: ……

Yukarıdaki Jüri kararı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun …../…./2021 tarih ve ……../……..sayılı kararıyla onaylanmıştır.

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
…/…/2020

Prof. Dr. Osman Murat ÖZKENDİR
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 28 / 07 / 2021

İMZA

Safa KOCADEMİR

ÖZET

İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

SAFA KOCADEMİR

Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet İNCE
Temmuz 2021, 112 sayfa

Son dönemlerde küreselleşmenin hızlı bir biçimde gerçekleştiği dünya üzerinde birçok köklü değişim yaşanmaktadır. Değişim sonucu ticari anlamda ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmasıyla zorlu rekabet koşullarının meydana gelmesi söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin, zorlu rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için çeşitli inovasyon ve rekabet odaklı stratejiler belirlemesi ve uygulaması gerekmektedir. İşletmelerin bu tarz stratejileri hayata geçirebilmesi için iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemesi önem arz etmektedir. Risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik gibi iç girişimcilik özelliklerinin işletmelerin inovasyon faaliyetlerini ve örgütsel inovasyon kültürlerini destekleyebileceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iç girişimciliklerinin inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürleri üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu çalışmanın örneklemini lojistik sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda lojistik sektörü çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Toplamda 321 anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler ile değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre risk alma boyutu firma yenilikçiliği, paylaşılan görüş, açık görüşlülük, teknolojik yeniliğe yönelim, öğrenme yönelimi, risk alma isteği ve gelecekteki pazar yönelimi boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Proaktiflik boyutunun ise kurum içi bilgi paylaşımı, öğrenme yönelimi, risk alma isteği ve gelecekteki pazar yönelimi boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Yenilikçilik boyutunun da firma yenilikçiliği, öğrenmeye bağlılık, paylaşılan görüş, açık görüşlülük, kurum içi bilgi paylaşımı, teknolojik yeniliğe yönelim, öğrenme yönelimi, risk alma isteği ve gelecekteki pazar yönelimi boyutları üzerinde olumlu yönde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, İç Girişimcilik, İnovasyon, Örgütsel İnovasyon Kültürü

ABSTRACT

INTRAPRENEURSHIP'S IMPACT ON INNOVATION AND ORGANIZATIONAL INNOVATION CULTURE: IN LOGISTIC SECTOR AN IMPLEMENTATION

SAFA KOCADEMİR

Master Thesis, Department of International Trade and Logistics
Supervisor: Prof. Dr. Mehmet İNCE
July 2021, 112 pages

There have been many fundamental change in the world, where globalization has taken place rapidly in recent times. As a result of the changes, trade borders between countries are eliminated, resulting in challenging competitive conditions. In this regard, businesses need to identify and implement various innovation and competition-oriented strategies to adapt to challenging competitive conditions. Businesses need to support intrapreneurship activities to be able to implement such strategies. It is thought that intrapreneurship characteristics such as risk-taking, innovation and proactiveness can support businesses' innovation activities and organisational innovation cultures. The aim of this study is to investigate the effects of intrapreneurship of enterprises operating on innovation and organizational innovation cultures in the logistics sector. The sample of this study consists of logistics sector employees. In this context, a questionnaire was applied to logistics sector employees. A total of 321 questionnaires were obtained. Multiple linear regression analysis was used to analyze the relationship between the obtained data and the variables. According to the results of the analysis, it has been determined that the risk-taking dimension has a significant effect on the dimensions of firm innovativeness, shared view, open-mindedness, technological innovation orientation, learning orientation, willingness to take risks and future market orientation. It was determined that the proactivity dimension had a significant effect on the dimensions of internal knowledge sharing, learning orientation, willingness to take risks, and future market orientation. It has been concluded that the innovation dimension has a positive and significant effect on the dimensions of firm innovation, commitment to learning, shared opinion, open-mindedness, internal knowledge sharing, technological innovation orientation, learning orientation, willingness to take risks and future market orientation.

Key Words: Logistics, Intrapreneurship, Innovation, Organizational İnnovation Culture

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Mehmet İNCE hocama gönülden teşekkürlerimi sunarım. Yapıcı eleştirileri ile çalışmama katkı sunan tez jüri üyelerimiz Prof. Dr. Hasan Gül ve Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin yazım hataları konusunda desteklerini esirgemeyen sayın meşlektaşım Öğ. Gör. Dr. Abdülkadir Sezai EMEÇ hocama teşekkürlerimi sunarım. Bu stresli süreç boyunca maddi ve manevi desteklerini herzaman yanımda hissettiğim aileme çok teşekkür ederim. Ayrıca tez yazım aşamamda daima manevi destekte bulunan mesai arkadaşlarıma gönülden teşekkürler.

Bu çalışmamı annem ve babama ithaf ediyorum.

Safa KOCADEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
TEŞEKKÜR ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
KISALTMALAR ..... **vii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**
EKLER LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BÖLÜM I

İÇ GİRİŞİMCİLİK

1.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı. 3
1.2. Girişimci ile İç Girişimci Arasındaki Farklar. 5
1.3. İç Girişimciliğin Alt Faktörleri 7
1.3.1. Yenilikçilik 8
1.3.2. Proaktiflik 9
1.3.3. Risk Alma 9
1.4. İç Girişimcilik Süreci 10
1.5. İç Girişimcilik Türleri 12
1.5.1. Sürdürülebilir Yenilenme 13
1.5.2. Organizasyonel İyileştirme 13
1.5.3. Stratejik Yenilenme 13
1.5.4. Yeni Alan Tanımlama 14
1.6. İç Girişimciliğin Belirleyicileri 14
1.6.1. Örgütsel Belirleyiciler 15
1.6.1.1. Büyüklük 16
1.6.1.2. Ödüllendirme Sistemi 16
1.6.1.3. Örgütsel Destek 17
1.6.1.4. Liderlik 17
1.6.1.5. Biçimsel Kontrol 19

1.6.1.6. İletişim 20
1.6.2. Çevresel Belirleyiciler 20
1.6.2.1. Dinamiklik 21
1.6.2.2. Teknolojik Fırsatlar 22
1.6.2.3. Yeni Ürünlerin Önemi 22
1.6.2.4. Çevresel Olumsuzluklar 23

BÖLÜM II

İNOVASYON ve ÖRGÜTSEL İNOVASYON KÜLTÜRÜ

2.1. İnovasyon Kavramı 28
2.2. İnovasyonun Önemi 29
2.3. İnovasyon Türleri 31
2.3.1. Ürün İnovasyonu 31
2.3.2. Süreç İnovasyonu 32
2.3.3. Pazarlama İnovasyonu 33
2.3.4. Organizasyonel İnovasyon 34
2.3.5. Stratejik İnovasyon 35
2.4. İnovasyon Stratejileri 36
2.4.1. Saldırgan / Agresif Stratejiler 36
2.4.2. Savunmaya Yönelik Stratejiler 37
2.4.3. Taklitçi Stratejiler 38
2.4.4. Fırsatları İzleme Stratejisi 39
2.4.5. Bağımlı Stratejiler 40
2.5. İnovasyon Süreci 40
2.6. Örgütsel İnovasyon Kültürü 41
2.7. Örgütsel İnovasyon Felsefesi 43
2.8. Örgütsel İnovasyon Kültürünün Alt Faktörleri 44
2.8.1. Teknolojik Yeniliğe Yönelim 44
2.8.2. Öğrenme Yönelimi 45
2.8.3. Risk Alma 48
2.8.4. Gelecekteki Pazar Yönelimi 48
2.9. Kurumsal Strateji 49
2.10. Kurumsal Yapı 51

2.11. Destek Mekanizmaları 52
2.12. İletişim 54

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ve BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 56
3.2. Araştırma İle İlgili Sınırlılıklar 57
3.3. Evren ve Örneklem 57
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 59
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi 61
3.6. Araştırmanın Veri Analizi 62
3.7. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği 63
3.8. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Kariyerleri İle İlgili Bilgiler 65
3.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ulaşılan Bulgular 66
3.10. Regresyon Analizi Sonucu Ulaşılan Bulgular 75

SONUÇ ve ÖNERİLER 81
KAYNAKÇA 87
EK 108
ÖZGEÇMİŞ 112

KISALTMALAR

TDK : Türk Dil Kurumu

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OECD : The Organisation for Economic Co-operation and Development

VIF : Varyans Büyütme Faktörü

X_2/df : Ki-kare/Serbestlik Derecesi

GFI : Uyum İyiliği İndeksi

CFI : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

Cr Alfa : Cronbach Alfa (Alfa Katsayısı)

SH : Standart Hata

H : Hipotez

Vd. : Ve diğerleri

Vb : Ve benzeri

p : Anlamlılık Değeri

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Programı)

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1: Belirli Bir Evren Büyüklüğü İçin Örneklem Büyüklüğü 58
Tablo 3. 2: Alfa Katsayısının Güvenilirliği 64
Tablo 3. 3: Ölçekte Kullanılan Maddelerin Güvenilirliği 64
Tablo 3. 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımları 65
Tablo 3. 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımları 65
Tablo 3. 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Seviyesi Dağılımları 65
Tablo 3. 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Aylık Kişisel Gelir(TL) Dağılımları 65
Tablo 3. 8: Çalışanların Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süreleri Dağılımları 66
Tablo 3. 9: Çalışanların Bulundukları Kurumdaki Çalışma Pozisyonları Dağılımları ..66
Tablo 3. 10: İç Girişimcilik Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler 67
Tablo 3. 11: İç Girişimcilik Ölçeği Uyum Değerleri 67
Tablo 3. 12: İç Girişimcilik Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları...67
Tablo 3. 13: İnovasyon Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler 69
Tablo 3. 14: İnovasyon Ölçeği Uyum Değerleri 69
Tablo 3. 15: İnovasyon Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları 69
Tablo 3. 16: İnovasyon Kültürü Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler 72
Tablo 3. 17: İnovasyon Kültürü Ölçeği Uyum Değerleri 72
Tablo 3. 18: İnovasyon Kültürü Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları 72
Tablo 3. 19: Firma Yenilikçiliği İle İlgili Regresyon Sonucu 75
Tablo 3. 20: Öğrenmeye Bağlılık İle İlgili Regresyon Sonucu.....75
Tablo 3. 21: Paylaşılan Görüş İle İlgili Regresyon Sonucu.....76
Tablo 3. 22: Açık Görüşlülük İle İlgili Regresyon Sonucu 76
Tablo 3. 23: Kurum İçi Bilgi Paylaşımı İle İlgili Regresyon Sonucu 77
Tablo 3. 24: Teknolojik Yeniliğe Yönelim İle İlgili Regresyon Sonucu 77
Tablo 3. 25: Öğrenme Yönelimi İle İlgili Regresyon Sonucu 78
Tablo 3. 26: Risk Alma İsteği İle İlgili Regresyon Sonucu.....78
Tablo 3. 27: Gelecekteki Pazar Yönelimi İle İlgili Regresyon Sonucu 79
Tablo 3. 28: Hipotezlerin Sonuç Tablosu 80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: İç Girişimcilik Süreci 11
Şekil 2. 1: İnovasyon Süreci.....41
Şekil 2. 2: Öğrenme Yöneliminin İşletme Yenilikçiliği ve Performansı Arasındaki İlişki 47
Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli 59
Şekil 3. 2: İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 68
Şekil 3. 3: İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....71
Şekil 3. 4: İnovasyon Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....74

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu 107

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte köklü değişikliklerin yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler bu değişikliklere uyum sağlayabilmek amacıyla yeni çözümler ve faaliyetlere yönelim sağlamak durumundadır. Yoğun bir şekilde değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında ülkeler arası ticari sınırların ortadan kalkmasıyla oluşan rekabet ortamında işletmelerin gelişimleri ve değişimleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu değişimler ve gelişimler sebebiyle farklı yönetim anlayışları, yeni ürün geliştirme veya var olan ürün geliştirme çabasına girerek hemen hemen her alanda inovasyon yapmaya yönelmek durumundadır (Gürel, 2012: 57). İşletmeler var oluş nedenlerinden kar etmek, hedeflerine ulaşabilmek, sürdürülebilir olmak ve fark yaratmak gibi amaçları doğrultusunda çalışanlarının kişisel yaratıcılık, yenilikçilik, risk alabilme ve proaktiflik gibi iç girişimcilik özelliklerine ihtiyaç duymaktadır. İç girişimcilik, bir çalışanın bir işletme veya kuruluş içerisinde girişimci gibi davranmasına izin vermektedir. Söz konusu bu durum ise yenilikçi fikirlerin yeni ürüne dönüştürülmesi sürecinde alışılagelmiş sistemin dışına çıkılarak daha özerk bireyler ve birimler ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İç girişimcilik kavramının özelliklerine sahip olan çalışanlar iç girişimci olarak adlandırılmaktadır.

İç girişimci, bir parçası olduğu organizasyonda girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma sorumluluğunu üstlenen kişidir. İç girişimcinin hedefi, saptamış olduğu fırsatı veya zihninde canlandırdığı hayali karlı bir sonuçla ekonomik kazanca çevirmektir. Bu süreçte yapması gereken her şeyi yapmaktan çekinmemektedir (Naktiyok, 2004: 64).

Günümüz iş dünyasında işletmelerin faaliyetlerini daha verimli ve sürdürülebilir kılmak için işletme iç ve dış çevresini yakından izlemesi gerekmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresinin izlenmesi rolünü sadece yöneticilerin üstlenmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işletme bünyesindeki diğer çalışanların izleme sürecine dâhil olmaları, iş dünyasındaki gelişmeleri yakından takip etmeleri ve gerektiği yerde iç girişimci rolünü üstlenmeleri gerekmektedir.

İç girişimcilik bir bütün olarak ekonomiyi ilgilendirmekte ve her türlü sektörde faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Çünkü iç girişimcilik bir ekonomiyi, yeni endüstrilerin yaratılması, var olan endüstrilerde verimliliğin artırılması, uluslararası rekabet koşullarını iyileştirmesi, en iyi işletme uygulamalarının meydana getirilmesi yönünden etkileyebilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 86).

İşletmeler, çalışanlarının iç girişimcilik performansını artırmak için her konuda destek sağlamalıdır. Bu bağlamda işletmelerin, örgütsel inovasyon kültürü oluşturmaları kendi çıkarlarına olacaktır. Örgütsel inovasyon kültürü, örgüt içerisinde yeniliğe teşvik eden ve yenilikleri destekleyen bir değer olarak görülmektedir (Işık, 2018: 71). Bir işletmenin katma değer yaratabilmesi sahip olduğu kültürel özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Çünkü bu özellikler inovasyon kabiliyeti üzerinde büyük etkiye sahiptir. İnovasyonun bu kadar önemli olduğu dönemde, işletmeler örgütsel inovasyon kültürüne sahip olmaları sayesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmekte, kendi kendini yenileyebilmekte, bilgi edinimi sağlayabilmekte ve küresel boyutta başarı kazanabilmektedir.

Bu çalışma, lojistik işletmelerindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürü üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde iç girişimcilik kavramı literatür araştırması yapılmıştır. İkinci bölümde inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürü kavramları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi ve analizler sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ait yorumlar gösterilmektedir. Son kısımda ise sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM I

1. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde; iç girişimcilik kavramsal çerçevede incelenmekte ve girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki farklılıklara yer verilmektedir. Akabinde iç girişimciliğin alt faktörleri, iç girişimciliğin süreci ve türleri izah edilmektedir. Son olarak da iç girişimciliğin belirleyicileri açıklanmaktadır.

1.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Küreselleşmenin ve uluslararası rekabetin yoğun olduğu son dönemlerde, neredeyse tüm sektörlerde ve organizasyonlarda birçok alanda köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Nitekim bu sektörlerde yer alan birçok işletmenin öncelikle hedeflerini belirlemek suretiyle geliştirdikleri stratejilerini uygulama noktasında yoğun çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletmelerin, rekabet gücünü koruma ve devamlılıklarını sağlama açısından sürekli değişen çevresel ve sektörel koşullara uyum sağlamaları büyük önem arz etmektedir. Bu noktada işletmelerin uygulayabileceği politikalar arasında iç girişimciliği teşvik eden stratejiler de bulunmaktadır.

En genel kabul gören tanımıyla "var olan bir organizasyondaki girişimcilik faaliyetleri" olarak ifade edilen iç girişimcilik, işletmelerin karşılaştığı sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler, stratejiler ve örgütsel fonksiyonlar geliştirmek, organize etmek ve rakipleri ile rekabet edebilmek için eski ya da yeni ürünler, pazarlar, yönetimsel teknikler ve teknolojilerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 9; Antoncic, 2006: 310). Başka bir ifade ile iç girişimcilik, işletmelerin stratejik olarak kendilerini yenileyebilmelerinin bir yolu olarak görülmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 13).

İşletmelerin içinde bulundukları rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri için faaliyet gösterdikleri sektördeki iç ve dış çevre koşullarını izlemeleri, analiz etmeleri ve bu analizlerin sonuçlarına göre pozisyon almaları gerekmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşabilmesi yalnızca işletme yöneticilerinin sorumluluğunda olan bir husus değildir. Yöneticiler ile birlikte işletme içerisinde faaliyet gösteren personelin de aktif rol oynadığı bir işbirliğinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme personelinin, faaliyet gösterdikleri departman ile ilgili olarak

işletmenin iç ve dış çevresini iyi analiz ederek girişim eğiliminde bulunmaları gerekmektedir.

İç girişimcilik literatürü incelendiğinde, kavramın eş anlamlısı olarak farklı ifadelere yer verildiği görülmektedir. Bu kavramlar; iç girişimcilik (intrapreneurship) (Pinchot, 1985; Kuratko vd., 1990; Luchsinger ve Bagby, 1987; Hostager vd, 1998; Carrier, 1996; Antoncic ve Hisrich 2001, 2003), kurum girişimciliği (corporate entrepreneurship) (Vesper, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Miles, 1999; Covin ve Slevin, 1991; Dess vd., 1999; Hornsby vd., 2002; Zahra, 1991, 1993a,1995; Zahra vd.;2000), şirket girişimciliği (corporate venturing) (MacMillan, ve George, 1985; Stopford ve Baden–Fuller, 1994; Miles ve Covin, 2002), kurum içi girişimcilik (internal corporate entrepreneurship) (Schollhammer, 1982; Jones ve Butler, 1992), firma seviyeli girişimcilik eğilimi (firm-level entrepreneurial orientation) (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Knight, 1997; Culhane, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Covin ve Slevin, 1991) ve sürekli girişimcilik (continued entrepreneurship) (Davidson, 1990) şeklindedir. Literatürdeki isimlendirmeler genel olarak değerlendirildiğinde, işletmelerin ölçekleri fark etmeksizin bu kavramların tamamının iç girişimcilik kavramını ifade ettiği anlaşılmaktadır.

Literatürde birçok farklı tanımlamaya sahip olduğu görülen iç girişimcilik kavramı, en genel kapsamda "faaliyet halindeki işletmelerdeki girişimcilik" olarak tanımlanmaktadır. Daha dar kapsamda yapılan tanımlamalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- İç (kurumsal) girişimcilik, firmanın yetkinlik alanını ve içsel olarak oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları ile belirlenen ilgili fırsatı genişletmesidir (Burgelman, 1984: 154).
- İç girişimcilik, büyük işletmeler içerisindeki girişim faaliyetini ifade etmektedir (Pinchot, 1985: 15)
- İç girişimcilik, işletme içerisinde ekonomik değer yaratmanın, yeni fırsatları kullanmanın ve yeni girişim faaliyeti ortaya çıkarmanın önemli bir yoludur (Parker, 2011: 22).
- İç girişimcilik, yeni mal ve hizmetlere yönelik düşüncelerin ortaya çıkarılması ve bu düşüncelerin kârlı mal ve hizmetlere dönüştürülmesi için işletme içerisindeki personellerin ve ekiplerin çalışmasıdır (Hostager, vd.; 1998: 11-12).

- İç girişimcilik, büyüklüğü ne olursa olsun mevcut bir firmanın içinde devam eden ve sadece yeni iş girişimlerine değil, aynı zamanda yeni ürünlerin, teknolojilerin, idari tekniklerin ve stratejilerin geliştirilmesi gibi diğer yenilikçi faaliyetlere ve yönelimlere de yol açan bir süreçtir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498).

İç girişimcilik, işletmelerin kârlılık düzeyini artıran, bilgi edinimini yükselten, işletmeyi dinamik tutan ve zorlu rekabet koşullarında işletmenin ayakta kalmasına büyük katkı sağlayan faaliyetlerdir. İç girişimcilik, karmaşık ve zahmetli bir olgu olduğundan, işletmedeki personelin tamamının iç girişimci olması beklenememektedir. Mikro ölçüde işletmeler makro ölçüde ise ülke ekonomileri ve tüm dünya için çok önemli bir kavram haline gelen iç girişimcilik, birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından çeşitli araştırmalara (Antoncic ve Hisrich, 2001; Pinchot, 1987; Parker, 2011; Covin ve Miles, 1999; Başar ve Tosunoğlu, 1996) konu edilmiştir. Bu araştırmalarda iç girişimcilik kavramının çeşitli değişkenler ile ilişkilendirilmek suretiyle araştırıldığı ve elde edilen sonuçlar itibarıyla farklı yönleriyle literatüre kazandırıldığı anlaşılmaktadır.

1.2. Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklar

Literatürdeki en eski tanımıyla, fiyatı belli olan bir mal ya da hizmetin satın alınıp belirsiz fiyata satılma riskinin üstlenilmesi olarak ifade edilen girişimcilik; emek, sermaye ve doğal kaynak gibi girdilerin yanı sıra ayrı bir üretim faktörü olarak değerlendirilmektedir (Allah ve Nakhaie, 2011: 77; Efe, 2018: 210). Girişimciliğin, yeni işlerin yaratılması ve yeni ürünlerin üretilmesi gibi fonksiyonları ile toplumların yaşam kalitesini artıran ve ulusal ekonominin büyümesine katkıda bulunan bir olgu olduğu kabul edilmektedir (Omerzel-Gomezelj ve Kušce, 2013: 907). Nitekim girişimcilik kültürüne sahip bir ülkede istihdam oranının yüksek olması dolayısıyla ekonominin de daha iyi gelişeceği belirtilmektedir (Birkemalm ve Jansson, 2018: 21).

Girişimci, henüz başka kişiler tarafından fark edilmemiş fırsatları fark edip bu fırsatları iş fikrine çevirebilen, Ar-Ge çalışmalarını önemseyen ve gerektiği yerde risk almaya eğilimli olan kişidir. Başarıya ulaşmak için bir hedefe, bir düşünceye ve kendisine ait bir bakış açısına sahip olan bireye girişimci denilmektedir (Bernstein, 2013: 12). Girişimci, kendisi ile birlikte emek, sermaye ve doğal kaynak olan diğer üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik anlamda mal ve hizmet üretimi için gerekli olan girişim faaliyetini başlatan, üretim için ihtiyaç duyduğu finansal kaynakları

ve ürünlerini satabileceği pazarları araştıran kişidir. Son yıllarda işletmelerin üretim, yönetim, pazarlama vb. departmanlarında girişimciliğin önemli etkilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte işletmelerin girişimciliği destekleyen stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Girişimci eğilim ve tutumları zorlu rekabet ortamlarında geliştirmek her büyüklükteki işletme için büyük önem arz etmektedir.

18. yüzyılın ilk yıllarında Fransız ekonomist Cantillon, girişimci kavramını; "belirlenmemiş bir bedel üzerinden satmak amacıyla üretim girdilerini ve hizmetlerini şimdiden satın alan ve üreten kişi" olarak ifade etmiştir (Ahmad, 2010: 203). Cantillon, başka bir ifadeyle girişimciyi; "riski üstlenen ve firmanın yönetimini sağlayan karar verici" olarak da tanımlamıştır (Cunnigham ve Lischeron, 1991: 49).

Girişimci kişiler diğer kişilere göre kabiliyet, donanım, bireysel algılama, olaylara daha geniş perspektiften bakarak yorumlayabilme, fırsatları saptayabilme yönlerinden farklılık gösterebilmektedirler (Kirzner, 1997: 69-70). Girişimciler, yürüttükleri faaliyetlerinde kar elde ederken genel olarak kontrole hâkim oldukları durumlarda sınırlı seviyede risk almaya eğilim gösterirlerken, yüksek riskten kaçınmaktadırlar (Cunningham ve Lischeron, 1991: 48). Girişimci ve iç girişimci arasındaki en büyük fark girişimsel davranış gösterdikleri yerdir. Girişimciler kendi adına yenilik yapmalarına karşın iç girişimciler çalıştıkları işletme adına yenilik yapmaya çalışmaktadırlar.

İç girişimciler, faaliyet halindeki bir işletme içerisinde hem girişimci hem de yönetici özelliklerine sahip olmaları sebebiyle bu girişimcilerin bazı özellikleri girişimciyle bazı özellikleri ise yöneticiyle benzerlik göstermektedir. Bunun sebebi ise iç girişimciler işletmenin problemlerini çözerken, yönetici rolünü üstlenirken, işletme için risk alırken de girişimci gibi davranmak durumundadırlar (Serinkan ve Arat, 2013: 60).

The American Heritage Dictionary of the English Language (2020, a.g.i.s), iç girişimciyi (intrapreneur) "büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi" olarak tanımlamaktadır.

İşletme yönetimi, iç girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırmak ve personellerine gerçek değer yaratmak için iç girişimcilik kabiliyetlerini desteklemeli, geliştirmeli ve yenilik ve işletme performansı üzerindeki etkisini teşvik etmelidir (Adonisi ve Wyk, 2012: 478). İç girişimciler, personeli oldukları kurumlara bağlı çalışmaları sebebi ile ödül ve teşviklere duyarlı bir yapıya sahiptirler. İşletme içerisinde bağlı oldukları

yöneticilerinin izin verdiği kadar risk alabilmektedirler. İç girişimciler, çalışanı oldukları işletmeler adına yenilik yapmaktadırlar. Bu nedenle öncelikleri işletme içi ve yakın çevresidir. Girişimcinin ve pazarın ihtiyaçlarını bir arada değerlendirmekte ve aynı zamanda potansiyel müşterilere odaklanmaktadırlar. Bir işletmenin personeli olması sebebi ile ilişkileri daima hiyerarşik düzendedir. İç girişimciler işletme için aldığı riskler karşılığında prim, terfi, maaş artışı gibi seçeneklerle motive olmaktadırlar.

Girişimci ve iç girişimci arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar (Shrader ve Simon, 1997):

- Girişimci herhangi bir işletmeye bağımlı olmazsızın girişim faaliyetlerinde bulunurken, iç girişimci çalışanı olduğu işletmenin çatısı altında girişimsel faaliyetlerde bulunmaktadır.
- Girişimci, girişimsel faaliyetlerinde fon desteklerini dış kaynaklardan sağlamak durumundadır fakat iç girişimci çalışanı olduğu işletme veya sponsor tarafından fon desteğine sahiptir.
- İç girişimci işletmenin markası, pazarlama kabiliyetleri, ticari ünvanı ve diğer kaynakları kullanma avantajına haizdir. Girişimcinin ise bu tarz bir avantajı bulunmamaktadır.
- İç girişimciler, girişimcilerin yüksek maliyet dezavantajına karşın, işletmenin fazla kapasitesinden yararlanarak, ölçek ekonomisinin etkisiyle düşük maliyet avantajlarına sahip olabilmektedirler.
- Giricimciler, girişimsel faaliyetlerin meydana getirdiği risklerin tamamını üstlenirken iç girişimciler, riskleri işletme ile paylaşmaktadır.
- İç girişimciler, işletme tarafından birçok denetime tabi tutulurken, girişimciler bu tarz denetimlere tabi değildirler.
- Girişimciler yüksek özerkliğe sahiptirler fakat iç girişimciler işletme sınırları çerçevesinde hareket edebilmektedirler.
- İç girişimciler birçok bürokrasiye maruz kalırken girişimcilerde bu durum daha düşük seviyededir.
- Girişimciler sürekli olarak ve yüksek seviyede zarar etme imkânı olmadığından kesin başarı elde etmek zorundadırlar.

1.3. İç Girişimciliğin Alt Faktörleri

Son yıllarda işletmeleri, girişimcilik yapanlar ve yapmayanlar olarak sınıflandırma yapmanın yanlış olduğu düşünülmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 39). Girişimcilik eğilimi ve faaliyetleri her işletmede mevcut olmakla birlikte bu eğilim ve faaliyetlerin etkisi işletmeler arasında farklılık gösterebilmektedir. Genç ve dinamik işletmelerle birlikte olgun ve muhafazakâr işletmeler de bu tarz eğilimler sergileyebilmektedir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 278). Bir işletmenin girişimci faaliyetler göstermesi, işletmenin bazı girişimcilik kabiliyetlerine sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu bölümde iç girişimciliğin alt faktörleri ele alınmak suretiyle bir işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirirken belirleyici olan davranışların neler olduğu sorusunun yanıtı aranmıştır.

Bu çalışmada ele alınan iç girişimciliğin alt boyutlarının her birinin yalnızca iç girişimcilikle olan ilişkileri ele alınmıştır. Bu nedenle bu alt boyutlar, iç girişimciliğin bileşenleri olarak da görülebilmektedir.

1.3.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik kavramı, Cambridge Dictionary sözlüğüne göre "yeni bir metodun ve yeni bir fikrin uygulamaya konması" olarak ifade edilmektedir (2008, a.g.i.s). Yenilikçilik aynı zamanda sürekli güçleşen rekabet koşullarına ayak sağlamanın en önemli araçlarından birisi olarak görülmektedir. Covin ve Miles (1999: 54), yenilikçiliği, iç girişimciliğin en önemli alt faktörü olarak tanımlamaktadırlar. Yenilikçilik faktörü, yeni ürünlerin ve teknolojilerin meydana getirilmesini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495). İşletmelerin sürekli olarak yenilenen ve değişen pazar koşullarına ve tüketici taleplerine cevap verebilmesi için ürün ve süreçlerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir.

Girişimcilik faaliyetindeki yenilikçilik rolü ilk kez Schumpeter (1934) tarafından ele alınmıştır. Schumpeter (1934), gerekli kaynaklara sahip bir işletmenin, yeni işletmeler kurmasıyla ve bu işletmelerin gelişebilmesi için ana işletmeden yönlendiren yeni ürünlerin piyasaya sunulmasıyla var olan pazar yapılarının bölünmesi sonucu yaratılan zenginliği "yaratıcı yıkım" teorisi olarak adlandırmaktadır. Aghion ve Howitt (1992: 324)'in aktardığına göre; yaratıcı yıkım teorisi, sistem içerisinde eskiyen ve işlevini yitiren unsurların yerine yeni unsurların geleceğini ileri sürmektedir. Yaratıcı

yıkım teorisi esasında, yenilikçiliğin de gereklilikleri olarak görülebilecek çaba sarf etmeyi, zorluklarla başa çıkmayı, standartlaşmış kalıpların dışına çıkmayı gerektirmektedir.

Yenilikçilik söz konusu olduğunda, işletmede aktif olarak faaliyet gösteren personelin fikirleriyle meydana getirilen yeni ürünlere, teknolojilere ve yeni stratejilere vurgu yapılmaktadır. İşletmedeki yeniliğe olan eğilimlerin yüksek olmasının, iç girişimcilik faaliyetlerinde de artışa neden olacağı belirtilmektedir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011: 180).

1.3.2. Proaktiflik

Proaktiflik kavramı, sözlük anlamı olarak "problemleri, ihtiyaçları veya değişimleri önceden öngörerek hareket etmek" şeklinde tanımlanmaktadır (Webster's Dictionary, 1991: 937). Lumpkin ve Dess (1996: 146) ise proaktiflik kavramını "gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme" olarak dile getirilmektedir.

Schumpeter'den başlayıp günümüze kadar gelen ekonomi ve girişimcilik alanında araştırmalar yapan ve faaliyet gösteren uzmanlar, girişimcilik faaliyetinde girişkenliğin ve ilk olmanın büyük bir öneme sahip olduğuna çok sık olarak vurgu yapmaktadırlar. Bu nedenle, pazardaki fırsatları değerlendirme konusundaki en iyi stratejinin pazara ilk giriş yapmak olduğu üzerinde durulmaktadır(Ağca ve Kurt, 2007: 95). Pazardaki keşfedilmemiş fırsatları tespit edip ilk olarak harekete geçen firma yüksek kâr marjına sahip olmakta ve marka değeri yaratma konusunda lider konuma gelmektedir. Hızla küreselleşen yeni dünya düzeninde yaşanan şiddetli rekabet koşullarında yenilik yapma konusunda lider olmak, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve başarı kazanabilmesi için hayati öneme sahip bir unsur olarak görülmektedir (Knight, 1997: 214). Dolayısıyla işletmelerin; iç ve dış çevresini yakından takip ederek yeni fırsatları tespit etme, bu fırsatları değerlendirme ve yeni pazarlara giriş yapma bakımından lider olması, işletme seviyesindeki girişimcilik davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda proaktiflik, iç girişimciliğin bir alt boyutu olarak kabul görmektedir.

1.3.3. Risk Alma

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ve belirsizlik koşulları altında, iç girişimcilerin ve işletmelerin en büyük sorumluluklarından birisi de risk almaktır. Belirsizliğin meydana getirdiği bilgi eksikliği sebebiyle zamanında verilemeyen kararlar, işletmelerin var olan fırsatları değerlendirememe ve rekabet koşullarına ayak uyduramama gibi sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla eksik bilgi ortamında faaliyet gösteren iç girişimcilerin ölçülü oranda risk almaları ve buna bağlı olarak karar vermeleri gerekmektedir (Basım, Korkmazyürek ve Tokat, 2008: 123).

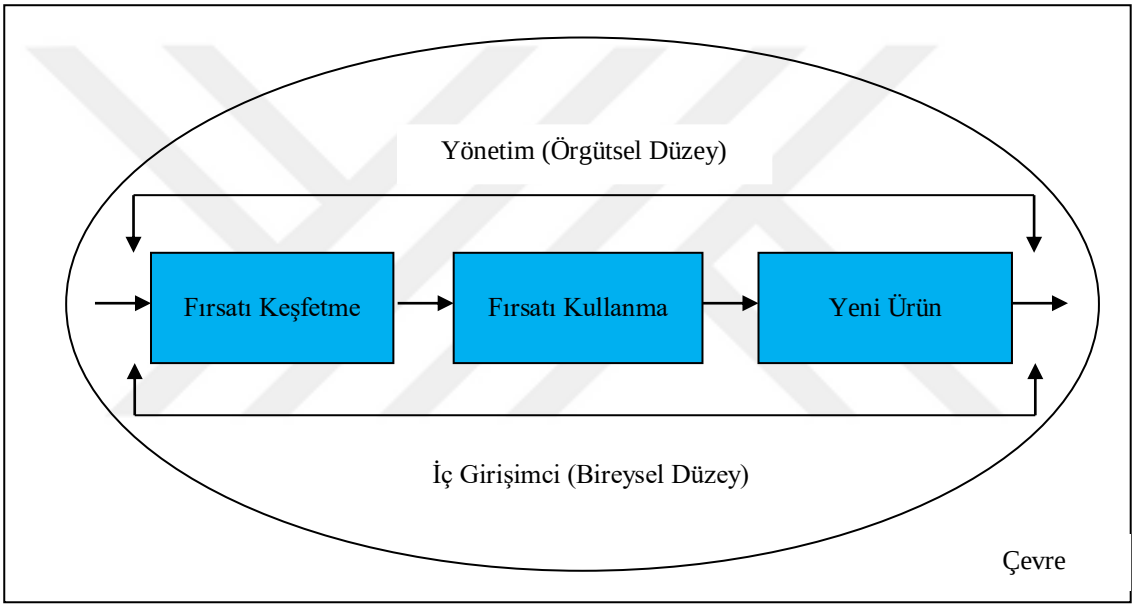
Risk alma kavramı, kullanıldığı alanlara göre birçok tanıma sahiptir. Girişimcilik alanında risk alma kavramı; "gelecekteki bir girişimcilik faaliyetinin niyeti" olarak tanımlanmaktadır (Antoncic vd., 2016: 2). Risk alma, bir firmanın veya bir kişinin, hedeflerine ulaşmak için cesur ve ihtiyatlı eylemler için yüksek riskli projelere ve yönetimsel tercihlere girişme eğilimini ifade etmektedir (Kitigin, 2017: 53). Başka bir tanıma göre risk alma; bir firmanın, genellikle belirsizlikleri kabullenmesi, daha yüksek getiri ve maliyetli başarısızlık olasılığını içeren girişimcilik faaliyetlerine büyük kaynak taahhütlerinde bulunmasıyla karakterize edilen, hesaplanmış işle ilgili risklere girme isteğini göstermektedir (Alvarez 2007; Brockhaus 1980; Covin ve Slevin 1989; Miller 1983, akt. Guo ve Jiang, 2019: 1).

İç girişimcilerin taşıması gereken en önemli özelliklerden biri risk alabilmeleridir. Risk unsuru, girişimcilik faaliyetinin her aşamasında görülmesi sebebiyle, risk alabilen iç girişimcilerin, risk alamayan işletme yöneticilerinden ve diğer işletme çalışanlarından farklı özelliklere sahip oldukları gözlemlenmektedir (Özer, 2017: 15). İç girişimcilerin fırsat ve tehditleri doğru değerlendirmeleri sonucunda işletme başarıya ulaşabilmekte, aksi durumda ise büyük zararlar meydana gelebilmektedir.

İç girişimcilerin risk alarak sergiledikleri girişimsel faaliyetlerin bazıları başarısızlıkla sonuçlanarak işletme için birtakım sorunlar meydana getirebilmektedir. Bu sorunlar neticesinde iç girişimci belirli yaptırımlarla karşı karşıya kalabilmektedir. İç girişimciler işletmesel boyutta risk alabilir, tehdit ve fırsatları değerlendirebilir olmalıdırlar. Gerçekleştirmiş oldukları girişimsel faaliyetler sonucunda ise kâr veya zararı kabullenmeleri gerekmektedir (Basım ve Şeşen, 2018: 55).

1.4. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik süreci, işletmenin iç ve dış çevresinin izlenmesi sonucunda fırsatların belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu süreç fırsatların değerlendirilmesiyle devam etmekte ve yeni ürünlerin üretimi ile son bulmaktadır (Menzel, Aaltio ve Ulijn, 2007: 734; Gringarten, Knowles, Calienes ve Gariboldi, 2011:113). Arslan (2012: 123)'e göre; fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi süreci, iç girişimci ve yöneticiler arasında yoğun ve verimli iletişim ve işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Her iki tarafın da fırsatları anlamaları, fırsatlar konusunda hem fikir olmaları ve ortak bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir.



Şekil 1. 1: İç Girişimcilik Süreci

Kaynak: Menzel, C. Hanns, Aaltio, Iiris ve Ulijn, M. Jan, 2007.

Şekil 1.1'de iç girişimcilik süreci gösterilmektedir. İşletmelerin dış çevresinden elde edilen bilgiler doğrultusunda ilk olarak fırsatlar keşfedilmektedir. Daha sonra fırsatların değerlendirilmesi ve yeni ürün üretilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu süreç baştan sona kadar işletme yönetimi kontrolü altında iç girişimci tarafından gerçekleştirilmektedir.

İç girişimcilik faaliyetinin temelinde, işletmeye başarı kazandıracak ve kârlılığını artıracak fırsatları belirleme ve bu fırsatları örgütün kaynaklarıyla maksimum fayda sağlayacak biçimde bir araya getirme düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla iç girişimcilik sürecinde en önemli unsurlar; fırsat, işletme kaynağı, işletme içinde iyi bir organizasyon yapısı ve iç girişimci olarak sıralanabilmektedir. Bu dört unsur birbirine

entegre edilmek suretiyle işletme için değer yaratılmaktadır. Bu unsurları ise işletme içerisinde iç girişimci gerçekleştirmektedir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 81).

Girişimcilik süreci, çevrede var olan fakat henüz tanımlanmamış fırsatların tespiti veya işlerin daha verimli yapılabilmesi için mevcut olasılıkların tanımlanması ile başlamaktadır. Faaliyet gösterilen sektörde diğer işletmeler tarafından henüz doldurulmamış bir alan, var olan bir şeyi daha farklı veya daha iyi yapma amacı olarak da tanımlanabilmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006: 81).

Kaynaklar, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için ihtiyaçları olan araçların tümü olduğu belirtilmektedir. Bir amaca ulaşabilmek için gerekli olan insan, kabiliyet, tüm teknik teçhizat ve maddi varlıklar gibi araçlar kaynakları oluşturmaktadır. Ayrıca işletmelerin değerleri, üretim ve yönetim sistemleri, uyguladığı politikaları ve geçmişi de işletmelerin kaynakları olarak düşünülmektedir (Naktiyok, 2004: 58).

Organizasyon, işletmenin amaçları doğrultusunda, yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve işletme bölümlerinin ve personelin uyum içerisinde çalışabileceği bir yapı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2009: 215). Organizasyon yapısı güçlü olan işletmeler, verimlilik artışı söz konusu olduğundan güçlü rekabet koşullarında büyük avantajlara sahip olmaktadır. Verimlilik artışı ile işletme kaynak tasarrufu, rekabet üstünlüğü, verimli bilgi akışı ve kazanımı ve işletmenin işleyişi konularında başarı elde edebilmektedir.

İç girişimci, aktif olarak faaliyetlerini sürdüren bir işletme içerisinde gerçekleştirilebilir yeni bir girişim sürecini işletme adına başlatan kişi olarak görülmektedir. İç girişimcilik davranışının temelinde iç girişimci bulunduğundan, iç girişimci olmaksızın bu sürecin başlaması ve gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır (Menzel, Aaltio ve Ulijn, 2007: 734; Menzel, 2008: 23). İç girişimci, mevcut işletme içerisinde sürekli olarak yeni ürün ve teknoloji gibi alanlarda yenilik yapan bir kişi, grup veya işletmenin bir birimi olabilmektedir.

İç girişimci, insanlar veya nesneler üzerinde baskın bir yapıya sahip olma ihtiyacından ziyade, hayallerini ve hedeflerini gerçekleştirme amacıyla hareket etmektedir. Dolayısıyla iç girişimci; maddi gelir, zenginlik veya hırs ile değil, görevini başarıyla tamamlama duygusu ile motive olmaktadır (Toftoy ve Chatterjee, 2004: 5).

1.5. İç Girişimcilik Türleri

İç girişimcilik, işletme içerisinde çalışanların ve işletme birimlerinin gerçekleştirdiği girişimcilik faaliyetlerini kapsaması nedeniyle, iç girişimcilik sürecinin odak noktalarında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar nedeniyle iç girişimcilik kendi içerisinde dört farklı türe ayrılmaktadır. Bunlar; sürdürülebilir yenilenme, organizasyonel iyileştirme, stratejik yenileme ve yeni alan tanımlama olarak sıralanabilmektedir (Covin ve Miles, 1999: 50). Bir işletme, iç girişimcilik türlerinden bir veya birkaçını aynı anda gerçekleştirebilmektedir.

1.5.1. Sürdürülebilir Yenilenme

Sürdürülebilir yenilenme, iç girişimcilik faaliyetleri ile yeni mal veya hizmetler üretme ve yeni pazarlara açılma gibi davranışlar sergileyerek bunları devamlı ve sürdürülebilir hale getirme süreçlerini ifade etmektedir. Bu süreçleri başarı ile yürüten işletmeler, yenilik kültürüne, teşvik ve ödüllendirme eğilimi göstermektedir. Bunun yanı sıra bu işletmeler, sürekli olarak öğrenen ve kendilerini geliştiren dinamik bir yapıya sahip olabilmektedir. İşletmeler bu tarz yapılarla yaşam süreçlerini uzatabilmekte ve güçlü rekabet koşullarında rekabet avantajları elde edebilmektedir (Arslan, 2012: 116).

Sürdürülebilir yenilenmeyi işletme kültürü haline getiren işletmeler belirli bir dönemden sonra inovasyon konusunda önemli başarılar elde edebilmektedir. 3M, Motorola ve Mitsubishi gibi küresel boyutlara ulaşmış ve büyük rekabet avantajlarına sahip işletmeler, sürdürülebilir yenilenme konusunda başarı sağlayan örnekler olarak gösterilmektedir (Covin ve Miles, 1999: 51).

1.5.2. Organizasyonel İyileştirme

Organizasyonel iyileştirme, ürün yeniliklerinden ziyade işletmenin içsel süreçlerini, işletme yapısını ve kabiliyetlerini güçlendirme çabaları olarak görülmektedir. İşletmeler organizasyonel iyileştirmeler ile rekabet avantajlarını sürdürmeyi ve hatta bu avantajları güçlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Organizasyonel iyileştirme için işletmenin sahip olduğu içsel kaynakların yeniden dağılımı gerekmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda işletmeler, yeni mal ve hizmetler geliştirerek veya var olan mal ve hizmetlerle yeni pazarlara girerek işletmenin içsel yapısını ve

işleyiş süreçlerini geliştirerek girişimci bir kimlik kazanabilmektedir (Brunaker ve Kurvinen, 2006: 120). General Electric, organizasyonel iyileştirme konusunda örnek gösterilebilecek düzeyde inovasyonlar gerçekleştirmiştir (Covin ve Miles, 1999: 52).

1.5.3. Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme, işletmelerin ana hedeflerinin yenilenmesiyle iş süreçleri üzerinde değişim ve dönüşümler gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90). Stratejik yenilenmeler, değişen müşteri zevk ve ihtiyaçları veya güçlü rekabet koşulları nedeniyle işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlardaki meydana gelen değişimler sonucu yeteneklerini ve kaynaklarını tekrardan şekillendirmesi olarak ifade edilmektedir (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006: 84).

İşletmeler, rekabet üstünlüğü konusunda uyguladıkları stratejiler ile rekabet koşulları arasında çelişki yaşayabilmekte ve uyum konusunda problemler ile karşı karşıya kalabilmektedir. Daha açık olarak işletmeler, sahip oldukları yetenekleri kullanabilmesi, potansiyel yeteneklerini keşfedebilmesi ve yaratıcılık yeteneklerinin kontrol altına alması konusunda uyum problemi yaşayabilmektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için büyük önem arz eden yeteneklerini kullanmaları ve yeni yetenekler kazanmaları, karşılaşabilecekleri sorunlar neticesinde stratejik yenilenme davranışında bulunmalarını gerektirmektedir (Vanhaverbeke ve Peeters, 2005: 246).

1.5.4. Yeni Alan Tanımlama

Yeni alan tanımlama, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerini değiştirerek faaliyet gösterdikleri pazarlarla ve sektördeki mevcut rakipleriyle olan ilişkilerini yeniden inşa etme çabası olarak belirtilmektedir (Covin ve Miles, 1999: 54). İşletmeler, yeni alan tanımlama ile rakiplerinin henüz keşfedememiş olduğu veya aktif olarak yararlanmaya çalıştığı ürün ve pazar alanı yaratmaktadır. Bu sayede işletmeler yeni alan tanımlaması yaparak rekabet konusunda lider statüsüne sahip olabilmekte veya büyük rekabet avantajları için sağlam temeller oluşturabilmektedir. Bu davranış ile işletmeler faaliyet gösterdikleri pazarın standartlarını belirleyebilmektedir. Örneğin, finansal hizmetler endüstrisinde sert ve artan rekabetle karşı karşıya kalan Merrill Lynch, o dönemde yeni bir hizmet tanıtımını yapmıştır. Bu sayede faaliyet gösterdiği sektörde güçlü rekabet koşullarına karşı bir savunma oluşturmuş ve yeni bir ürün pazarı

yaratmıştır (Covin ve Miles, 1999: 54). Benzer şekilde Sony'nin, "walkman" isimli ürünü piyasaya çıkarması da yeni alan tanımlamaya iyi bir örnek olarak gösterilebilmektedir (Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney ve Lane 2003: 355).

1.6. İç Girişimciliğin Belirleyicileri

İç girişimcilik kavramının konu edildiği literatür incelendiğinde, iç girişimciliğin belirleyicilerinin, işletmenin örgütsel özellikleri ve işletmenin dış çevresi ile ilgili olmak üzere iki temel grupta sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu bölümde, bu iki temel grupta yer alan belirleyiciler incelenmiştir.

1.6.1. Örgütsel Belirleyiciler

İç girişimciliğin belirleyicilerinden örgütsel özellikler; büyüklük, ödüllendirme sistemi, örgütsel destek, liderlik, biçimsel kontrol ve iletişim konularını kapsamaktadır. İç girişimcilik konusunda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe eğilimi büyük oranda artırdığı belirtilmektedir (Hornsby vd., 2002: 259). Bu etkinin nedeni olarak da örgütsel belirleyicilerin, kurulu bir şirketteki girişimcilik faaliyetlerine olan ilgiyi ve bu girişimlerin desteğini belirleyen iç ortamı etkilemesi gösterilmektedir. Örgütsel faktörlerin, işletmelerin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkileri ilk olarak Burgelman (1983a: 1353) tarafından incelenmiş olmakla birlikte hangi örgütsel faktörün işletmelerin iç girişimcilik faaliyetini harekete geçirmede öncü rol oynadığı konusunda herhangi bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte araştırmalar orta kademe yöneticilerinin, işletmenin iç girişimcilik ve inovasyon faaliyetleri için ortam yaratma konusundaki rollerinin önemli olduğu vurgulamaktadır (Kanter, 1985: 57). Orta kademe yöneticiler, iç girişimcilik faaliyetlerini sadece teşvik etmekle kalmamakta, iç girişimcilik faaliyetleri başladıktan sonra astların bu faaliyetlere olan bağlılığını da pozitif yönde etkileyebilmektedirler.

Miller (1983: 772) işletmenin çevresinin, örgütsel yapısının, stratejilerinin ve liderlik tarzının iç girişimcilikle doğrudan ilişkili olduğunu, fakat bunların birbirleriyle olan ilişkisinin işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceğini belirtmektedir.

Sykes ve Block (1989: 161), başarılı bir iç girişimcilik için bazı tavsiyelerde bulunmaktadırlar. Bunlar;

- Hataları önlemek için genel prosedürler yerine her duruma özel kurallar belirlenmelidir.
- Verimlilik ve yatırım getirisi için kaynakları yönetmekten ziyade pazar payı gibi kritik konulara odaklanmalıdır.
- Planları kontrol etmek yerine planları, öğrenmeyi teşvik edecek şekilde değiştirmelidirler.
- Çok uzun vadeli planlar yapmaktan ziyade bir hedef belirlemeli ve bu hedefi belirli aralıklarla değerlendirmelidirler.
- İşletmeyi işlevsel olarak yönetmek yerine yöneticilik ve çoklu yeteneklere sahip iç girişimciler desteklenmelidir.
- Temel işi riske atan hareketlerden kaçınmaktan ziyade küçük adımlar atarak iş güçlü yönlerinden geliştirilmelidir.
- Temel işi her ne pahasına olursa olsun korumak yerine girişimi ana akım haline getirin ve mantıklı riskler alınmalıdır.
- Yeni atacağınız adımlar eski deneyimlerinizden değerlendirmekten ziyade takım oluşturma stratejileri kullanarak varsayımları değerlendirilmelidir.
- Risk alma davranışı ile ödül sistemini dengelenebilir.
- Daima uyumlu çalışanı terfi ettirmek yerine zaman zaman yeni bakış açılarına sahip yabancıları işletmeye kazandırmaları gerekmektedir.

1.6.1.1. Büyüklük

İç girişimcilik faaliyetlerinin yalnızca büyük ölçekli işletmelerde yürütüldüğü yönündeki algıdan dolayı iç girişimcilik konusunda genellikle büyük işletmeler üzerinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496; Pinchot III, 1985: 6). Büyük ölçekli işletmelerin, girişim faaliyetleri için ihtiyaç duyulan kaynak ve ortamı sağlayabileceği düşünülmekte, ancak iç girişimcilik faaliyetleri yalnızca büyük ölçekli işletmeler için değil küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli olabilmektedir (Carrier, 1994: 55).

İç girişimciliğe yeniden yön verme ve girişimci düşüncenin aşılanması konusunda, büyük ölçekli veya eski işletmelerin genellikle çeşitli problemler yaşadığı belirtilmektedir. Bu işletmeler kuruluş tarihleri ve büyüklükleri sebebiyle hiyerarşik ve bürokratik bir yapıya sahip olabilmektedir. Daha küçük ve genç işletmeler, daha büyük ve yaşlı işletmelerin aksine daha girişimci davranış sergileyebilmektedir (Mintzberg,

1973: 52). Dolayısıyla örgütsel yaş ve büyüklük, iç girişimcilik ile negatif bir ilişkiye sahip olabilmektedir.

1.6.1.2. Ödüllendirme Sistemi

Girişimcilik faaliyetlerine eğilimi artıran etkili bir ödül sisteminin; hedefleri, bireysel sorumlulukların önemini ve sonuçları etkileyebilecek teşvikleri dikkate alması gerekmektedir. Ayrıca etkili bir ödül sisteminin varlığı, orta düzey yöneticilerin girişimcilik faaliyetlerinden ortaya çıkabilecek riskleri kabullenme istekliliğini de artırmaktadır (Hornsby vd., 2002: 259).

Literatürde, iç girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesi ve uygun ödül sistemlerinin kullanılması konuları arasındaki ilişkiyi inceleyen örnek çalışmalar bulunmaktadır (Fry, 1987; Sathe, 1985; Block ve Ornati, 1987; Scanlan, 1981; Souder, 1981; Kanter, 1985). Bu çalışmalarda, ödül sisteminin verimli bir şekilde işleyebilmesi için hedeflerin, geri bildirimlerin, bireysel sorumlulukların vurgulanması ve sonuç odaklı ödüllerin dikkate alınmasının gerektiği belirtilmektedir. (Kuratko vd., 1990: 52).

1.6.1.3. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, işletme yöneticilerinin girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırma yönündeki istekliliği olarak ifade edilmektedir (Kuratko vd., 1990: 52). İşletme içerisindeki iç girişimcilik faaliyetlerine çeşitli yollarla örgütsel destek sağlanabilmektedir. Bu desteklerin bazıları, yenilikçi fikirleri desteklemek, gerekli kaynakları veya uzmanlığı sağlamak veya işletmenin sistemi ve süreçleri içindeki girişimcilik faaliyetini kurumsallaştırmak şeklinde olabilmektedir (Hornsby vd., 2002: 259). Bir işletmenin girişimci faaliyetlerini olumlu yönde etkileyebilmek için işletme çalışanlarını eğitmek ve onlara güven vermek için örgütsel destek sağlaması önerilmektedir (Stevenson ve Jarillo, 2007: 164). Kaynaklar bakımından örgütsel destek, işletmelerin girişimcilik faaliyetlerinin önemli derecede güçlendirici ve itici gücü olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2004: 526).

1.6.1.4. Liderlik

İç girişimciliğin örgütsel belirleyicilerinden liderlik kavramı, işletme bünyesinde faaliyet gösteren iç girişimcilerin sınırlarını belirleyen, motive eden ve rehber olan kişi

olarak kabul edilmektedir (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2005: 231). Bu bağlamda liderleri, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarını etkileyebilen ve yol gösteren kişiler olarak tanımlanabilir.

Küçük ölçekli işletmeler üzerinde yapılan çalışmalarda, liderliğin merkezileştirilme derecesi ve yöneticilerin hangi oranda yetki devri yaptıkları incelenmek suretiyle özerk davranış yapısı ve sınırları araştırılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 141). Bu çalışmalar arasında Miller (1983), girişimcilik faaliyetlerini en fazla gerçekleştiren işletmelerin en özerk liderleri bünyesinde bulundurduğu sonucuna ulaşmıştır (akt. Lumpkin ve Dess, 1996: 141). Bu çalışmada, küçük işletmelerdeki yüksek girişimcilik davranışı, merkezi otoriteye sahip olan ve bununla birlikte sürekli olarak gelişen ve değişen teknolojilerin ve pazarların bilgisine sahip olan yöneticiler ile ilişkilendirilmektedir.

İşletmelerin üst kademe yöneticilerinin yönetim tarzı, işletme içerisindeki iç girişimcilerin performansını etkilemektedir (Kanter, 1983; akt. Guth ve Ginsberg, 1990: 8). İç girişimcilik faaliyetleri, işletmelerin yönetim tarzı, kültürü ve yapısında köklü değişiklikler gerektirmektedir (Zahra, 1991: 266). Bu değişiklikler sonucunda, işletme için belirsizlikler meydana gelebilmekte ve bu nedenle girişimcilik faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için güçlü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Düzenli bilgi akışı sağlayıcıları olarak görülen orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerin belirlediği şekilde girişimci faaliyetlerin yönlendirilmesinde kilit rol oynamaktadır. İşletme içerisindeki girişimcilik fikirlerini desteklemek amacıyla orta düzey yöneticilerinin, iç girişimciler ve üst yönetim arasında bağlantı kurması, iç girişimcilik faaliyetlerinin başarısını etkilemektedir (Burgelman, 1983b). Ghoshal ve Bartlett (1994: 100), orta düzey yöneticilerin, işletmede yeni girişimler ortaya çıkarmak için yapılanlar gibi bireysel girişimcilik eylemlerinin de kolaylaştırıcıları olarak görüldüğünü ifade etmektedir.

Yöneticiler bazen işletmelerin uzun dönemli değer kazanmasını amaçlamak yerine kısa dönemli finansal gelirlerini artırmayı amaçlayabilmektedir. Bunun en önemli nedeni olarak da yönetici maaşlarının kısa dönemli finansal kazanımlara endeksli olması görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler düşük seviyede iç girişimciliği destekleme eğilimine sahip olabilmektedirler (Zahra, 1996: 1719).

Kuratko ve Hodgetts (2001), iç girişimciliği daha iyi açıklayabilmek için iç girişimcilik temelli organizasyonlar arasındaki ortak özellikleri değerlendiren bir iç girişimcilik yönetim özellikleri tipolojisi geliştirmişlerdir. İç girişimcilik tipolojisi içindeki değişkenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Brizek ve Khan, 2008: 234-235):

- **Teşvik Eden:** Girişim faaliyetlerini tetikleyen kişi veya kişiler olarak ifade edilmektedir.
- **Sponsor/Kolaylaştırıcı:** Girişimsel faaliyetleri savunan ve bu faaliyetleri yönetimsel ve/veya finansal olarak destekleyen kişi veya gruptur. Sponsor/Kolaylaştırıcı, işletme içerisinden olabildiği gibi herhangi bir kamu kurumu, dernek veya finans şirketleri gibi özel kurumlar da olabilmektedir.
- **Destekleyici/Yönetici:** Girişimin daha kolay bir biçimde gerçekleşmesi ve girişimin gerçekleştirildiği sürecin farklı aşamalarına liderlik yapan kişilerdir.
- **Takım Destekçisi:** Girişimi desteklemek amacıyla uzmanlık, pazarlama, bilgi edinimi ve diğer yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ikincil rol oynayan bireydir.
- **Reaktör:** Girişim veya fikirle ilgili tehditlerin ve zayıflıkların belirlenmesinde olabilecek en kötü ihtimalleri düşünüp değerlendiren kişidir. Girişimi ve fikri güçlendirmek amacıyla veri ve yönetim desteği sağlamaktadır.

Brizek ve Khan (2008: 235), bir işletmedeki bütün girişimsel faaliyetlerin kolaylaştırılması, geliştirilmesi ve denetlenmesi konularında odak noktasının yönetici ve sponsor olduğunu belirtmektedir.

1.6.1.5. Biçimsel Kontrol

Biçimsel kontrol, bir işletmenin kendi içerisinde yapılan değişikliklerin yanı sıra kanunlara ve yürütme birimleri tarafından belirlenen kurallara bağlı hareket etmek şeklinde ifade edilebilmektedir. Biçimsel kontrol işletme personeli açısından değerlendirildiğinde yapılması beklenen davranış kurallarını, amaçları, prosedürleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır (Tanyel, 2013: 68).

Kontrol, bir işletme içerisinde önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını veya bu amaçlara ulaşabilmek için ne kadar yol kat edildiğini belirlemek için önemli bir yönetim faaliyetidir. Ayrıca kontrol faaliyeti, amaçlara ulaşabilmek için bir takım düzenleyici faaliyetlerin gerçekleştirildiği süreci kapsamaktadır. Kontrol

faaliyetinin en temel amaçlarından biri, işletme personelinin işletme için belirlenmiş olan amaçlara yönelik davranış değişiklikleri veya yönelimlerini ortaya çıkarmaktır. Kontroller belirli sonuçlara ulaşabilmek amacıyla yapılmaktadır. İşletme çalışanlarının kontrolleri genellikle davranış şekilleri ve ortaya koydukları performansları ile gözlemlenebilmektedir (Anderson ve Oliver, 1987: 79).

Kuratko vd. (1993) ve Kanter (1989) çalışmalarında biçimsel kontrolün iç girişimcilik için büyük önemi olduğunu belirtmektedirler. Buna karşılık MacMillan vd. (1984) ve Zahra (1991) ise biçimsel kontrolün iç girişimcilik faaliyetlerini olumsuz etkilediğini savunmaktadırlar. Bu çalışmalar neticesinde iç girişimcilik ve biçimsel kontrol arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu düşüncesi oluşmaktadır. Bu nedenle biçimsel kontrol, belirli oranda uygulandığında iç girişimcilik üzerinde olumlu etkiler göstermektedir. Fakat biçimsel kontrol çok yoğun bir biçimde uygulandığında iç girişimcilik üzerinde engelleyici bir etki yaratabilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004: 527).

1.6.1.6. İletişim

Türk Dil Kurumu (TDK), iletişim kavramını "duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması" olarak tanımlamaktadır (TDK, 12.02.2021, a.g.i.s). Başka bir tanıma göre; iletişim, insanların birbirleriyle temas kurmalarını sağlayarak bilgi alışverişi gerçekleştirmelerini, birbirleri arasındaki tutum ve davranışlarını kavrayabilmelerini sağlayarak çevreleriyle etkileşime geçebilmelerine olanak tanıyan süreci ifade etmektedir (Book vd., 1980: 87).

İletişim, işletme içerisinde bilgi alışverişinin ve çalışanların birbirleriyle temas kurabilmelerinin bir yolu olması nedeniyle inovasyon ve iç girişimcilik için önemli bir role sahiptir. İşletme içerisinde kaliteli ve açık iletişim, iç girişimcilik faaliyetlerine olan eğilimi artırmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2000: 35). İletişim, iç girişimcilik faaliyetinin her aşamasında miktar ve kalite yönünden kilit rol oynamaktadır. İşletme çalışanlarının güçlü ve kaliteli bir iletişime sahip olmaları; motivasyon, kurumsal bağlılık, tatmin ve kurumsal değişim açısından da önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 85).

İletişim konusu işletme içerisinde büyük öneme sahip olması ile birlikte işletme dışında da avantaj, fırsat ve tehditlerin daha kolay bir biçimde fark edilmesine olanak

sağlamaktadır (Hostager vd., 1998:14). Bu bağlamda, formal ya da informal iletişim, işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir (Zahra, 1991: 266).

1.6.2. Çevresel Belirleyiciler

İç girişimcilik süreci, işletmelerin çevre ile olan etkileşimleri sonucunda başladığından işletmenin dış çevresi, iç girişimcilik faaliyetlerinin belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Antoncic, 2007: 311). İşletmelerin iç girişimcilik faaliyetlerini belirleyen çevresel faktörler; dinamiklik, teknolojik fırsatlar, yeni ürünlerin önemi ve çevresel olumsuzluklar olarak sıralanmaktadır (Antoncic, 2007: 311; Zahra, 1993: 322).

İşletmelerin güçlü rekabetin yaşandığı bir çevreye sahip olmaları, daha fazla yenilikçi olma, risk alma ve proaktif davranış sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, güçlü rekabet ortamındaki işletmeler, sistematik ve sürdürülebilir bir biçimde inovasyon yapabilme yetenekleri vasıtasıyla daha başarılı bir performansa sahip olabilmektedir (Naman ve Slevin 1993: 138). Dolayısıyla belirsizliklerin hâkim olduğu ortamlardaki işletmeler, sistematik ve tutarlı bir şekilde bir inovasyon akışı üretme yeteneklerine bağlı olarak daha başarılı olma eğiliminde olabilmektedir.

1.6.2.1. Dinamiklik

Dinamiklik kavramı, teknolojik ilerlemeler, rekabetçi davranışlar, düzenleyici değişimler ve benzer faktörlerden kaynaklanan, bir işletmenin çevresinde meydana gelen değişikliklerin sürekliliğini ifade etmektedir. Dinamiklik, bir işletmenin faaliyet gösterdiği ve/veya benzer pazarlarda yeni fırsatlar keşfetmesine ortam yaratmaktadır (Zahra, 1993: 322).

İşletmeler dinamizm vasıtası ile mevcut pazarlarda bir niş alan bulabilmekte ve ürün ya da süreçlerini güncelleyerek taleplere yanıt verebilmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler pazarların kapsamını genişleterek, yeni ürün girişimlerinde bulunabilmektedir. Böylece var olan geleneksel pazarların dışında da iyi bir konum elde edebilmektedir.

Dinamizm, bir işletmenin faaliyet gösterdiği veya yeni pazarlarda mevcut olan fırsatlardan istifade etmesine olanak tanımaktadır (Zahra ve Ellor, 1993: 9). İşletmeler; genel olarak dinamik, yüksek teknoloji içeren ve güçlü rekabet koşullarının olduğu sektörlerde girişimci bir duruş sergilemektedir (Khandwalla, 1987: 45).

Dinamizm, işletmelerin dış çevresinde ortaya çıkan ve önceden saptanamayan değişimleri ve yöneticilerin bu değişimlerin işletme üzerinde nasıl bir etki bırakacağını tahmin edemedikleri bir belirsizlik olarak da tanımlamaktadır. Bu belirsizlik durumu genel olarak güçlü rekabet koşullarından ve çok hızlı bir şekilde meydana gelen teknolojik değişim ve gelişimlerden kaynaklanmaktadır.

Dinamik çevre, işletmeleri inovasyon yoluyla kendilerini yenileme ve geliştirmeye zorunlu kılmaktadır. Bu değişimler ise işletmelerin hızlı karar almalarına ve ivmeli bir şekilde artan yenilikçiliğe yol açmaktadır. İşletmelerin dış çevrelerini dinamik olarak algılamaları, girişimsel faaliyetleri ve kendilerini yenileme isteklerinin artmasını sağlamaktadır (Zahra, 1993: 322). Dinamik çevreler belirsiz ortamlar olarak algılanmakla birlikte, bu çevrelerde proaktif davranışlar sergileyen işletmeler daha verimli ve başarılı performanslara sahip olmaktadır **(**Lumpkin ve Dess, 2001: 439).

1.6.2.2. Teknolojik Fırsatlar

Teknolojik fırsatlar, yeni veya var olan teknolojiler için algılanan talep boşluklarının mevcudiyetini ifade etmektedir (Zahra, 1993: 322). Bu fırsatlar, teknolojik bir itici güçten meydana gelmekte ve teknolojik fırsatların mevcudiyeti veya eksikliği iç girişimciliği engelleyebilmekte veya teşvik edebilmektedir.

Teknolojik fırsatlar, dönüşüm aşamalarındaki farklılıklar nedeniyle bir endüstriden diğerine farklılık gösterebilmektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında da teknolojik fırsatlarla ilgili büyük farklılıklar olabilmektedir. Bir işletme, endüstrideki yeni teknolojik fırsatların çok fazla olduğunu görebilirken başka bir işletme ise endüstriyi bitme noktasına gelmiş olarak görebilmektedir. Bu farklı bakış açılarının, işletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstrilerdeki deneyimleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Zahra, 1993: 322). Teknolojik fırsatların fazla olduğu sektörlerde başarının sağlanabilmesi için işletme yöneticilerinin rekabet, pazar ve müşterilere ait bilgileri hızlı bir şekilde işleyerek rakip işletmelere karşı avantaj elde etmelerinin önemli olduğu belirtilmektedir (Galbraith, 1973; akt. Zahra, 1996: 1721).

İşletmeler, teknolojik fırsatları sadece üretim amaçlı kullanmamaktadır. Sahip oldukları teknolojiyi başka işletmelere kiralayabilmekte veya lisans hakkını satarak yeni gelirler elde edebilmektedir. Bu nedenle bir endüstrideki teknolojik fırsatların bolluğu işletmelerin iç girişimcilik faaliyetlerini olumlu olarak etkileyebilmektedir (Zahra, 1993: 323).

1.6.2.3. Yeni ürünlerin Önemi

Çevresel belirleyiciler arasında yer alan "yeni ürünlerin önemi" bileşeni, işletmelerin güçlü rekabetlerin yaşandığı pazarlarda, rekabet avantajlarını elde edebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için büyük önem arz etmektedir. Yeni ürünler, pazarda rekabet avantajı olarak görüldüğünden, işletmeler yeni ürünler üretmeye mecbur kalmaktadır. İşletmeler yeni ürünler üretebilmek için teknolojik ve idari olarak da yenilik yapmak durumundadırlar (Zahra, 1993: 323).

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazardaki talepleri artırma istekleri, yeni ürün üretimini teşvik etmektedir. Bu istekler işletmeleri, yeni yatırımlar yapmaya, üretim ve idari konulardaki bakış açılarını güncellemeye veya girişimcilik davranışlarını arttırmaya odaklanmalarını sağlayabilmektedir.

1.6.2.4. Çevresel Olumsuzluklar

Çevresel olumsuzluklar, iç girişimcilik faaliyetlerine olan eğilimi artırabilmektedir. Covin ve Slevin 1989 yılında yayımlanan çalışmalarında, çevresel olumsuzlukların küçük ölçekli işletmelerin girişimcilik faaliyetleri ile pozitif ilişkisi olduğunu belirtmektedirler. Olumsuz çevre koşulları işletme içerisinde tehditler meydana getirme eğilimi göstermektedir. Bu tehditler ise işletmeleri daha fazla girişimci duruş sergilemeye yöneltmektedir (Zahra, 1991: 263).

İki olumsuz çevre koşulunun iç girişimcilik ile doğrudan ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Bunlardan birincisi değişimin elverişsizliği, ikincisi ise güçlü rekabettir. Değişimin elverişsizliği; çevrenin, bir işletmenin hedeflerine ve misyonuna ne ölçüde elverişsiz olduğunu belirtirken güçlü rekabet ise sektördeki rekabetin yoğunluğunu ifade etmektedir. Her ikisinin de iç girişimcilik faaliyetlerinin üzerinde etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Zahra 1993: 322).

Burgelman (1983a), "Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yönetim: Bir Süreç Çalışmasından Fikirler" (Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from A Process Study) isimli çalışmasında, büyük ve karmaşık kuruluşlarda girişimcilik faaliyetlerine ilişkin stratejik sürecin bir modelini sunmaktadır. Önceki ampirik ve teorik bulguların bu yeni kavramsal çerçeveye entegre edilebilir olduğunu belirten yazara göre, firmaların sürdürülebilirliklerini korumak için stratejik faaliyetlerinde çeşitliliğe ve düzene ihtiyaçları bulunmaktadır. Çeşitliliği yönetmek bir araştırma ve seçim yaklaşımı gerektirirken üst yönetimin kritik katkısı planlamadan ziyade stratejik teşhis aşamasında ortaya çıkmaktadır. En üstteki stratejik yönetimin, büyük ölçüde çeşitlilik ve düzen üzerindeki zamanın vurgulanması ile ilgilenmesi gerekirken aynı zamanda girişimciler ve aktif oldukları kuruluşlar arasındaki işbirliğini kolaylaştırmak için yeni yönetimsel yaklaşımlar ve yenilikçi idari düzenlemeleri de oluşturmaları önem arz etmektedir.

Pinchot (1987), "İç Girişimcilik Yoluyla Yenilik" (Innovation Through Intrapreneuring) isimli eserinde, işletmelerin rekabetçi konumlarını koruyabilmek için üstün teknolojiye, daha kaliteli ve kabul görecek ürünlere daha etkin ve verimli süreçlere sahip olunması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca işletmeler tarafından yapılan yeniliklerin rakiplerin daha bilimsel ve yönetsel olarak sofistike hale gelmeleri ile daha kısa sürede kopyalanabilecekleri tehdit ve tehlikesine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle yeniliklerde maliyet etkinliği ve hız konularına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Antoncic ve Hisrich (2001), "İç girişimcilik: Yapı İyileştirme ve Kültürlerarası Doğrulama" (Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation) isimli çalışmalarında, mevcut organizasyonlar içindeki girişimcilik olarak tanımladıkları iç girişimciliğin, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yanı sıra şirketlerin de yeniden canlandırılması ve performansı için faydalı olduğunu dile getirmektedirler. Yazarlar iç girişimcilik kavramının dört farklı boyutta ele almaktadır:

- **Yeni İş/Girişim Boyutu:** İşletmelerin mevcut ürünleri veya pazarları ile ilgili yeni iş alanlarını takip etmek ve bu alanlara girmek.
- **Yenilikçilik Boyutu**: Yeni ürün, hizmet ve teknolojilerin yaratılması.
- Kendini Yenileme Boyutu: Stratejinin yeniden formüle edilmesi, yeniden örgütlenmesi ve örgütsel değişim
- **Proaktiflik Boyut:** İnisiyatif, risk alma, rekabetçi saldırganlık ve cesaret kavramlarını içeren, rekabet gücünün geliştirilmesi için çaba sarf eden üst yönetimin yönelimi.

Başar ve Tosunoğlu (2006), "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü" isimli çalışmalarında, iç girişimciliğin küreselleşen dünya ekonomisinde hızla gelişen piyasa yapılarına bir cevap olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler. Başar ve Tosunoğlu (2006), iç girişimcileri, girişimci özellikleriyle örgüt içerisinde inovatif ürünler ortaya çıkaran ve süreçler geliştiren çalışanlar olarak tanımlamaktadırlar. Bilgi yaratımının, başarının elde edilmesinde en değerli varlık olduğunu belirten yazarlar, iç girişimcilerin ürün veya süreçle ilgili en iyi bilgiye ve anlayışa sahip olan kişiler olduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle bilgiyi elde edebilen, geliştirebilen, paylaşabilen, yönetebilen ve hedefleri doğrultusunda kullanabilen ve aynı zamanda anlayabilen bilgi girişimcilerine hayati derecede ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır.

Ağca ve Kandemir (2008), "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma" isimli çalışmalarında, aktif olarak imalat yapan aile şirketlerindeki iç girişimcilik davranışları, dış çevre faktörleri ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadırlar. İç girişimciliği; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile ele alan yazarlar, çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerinde saptayıcı rolü olduğunu belirtmektedirler. 206 aile işletmesi ile yapılan anket çalışmasında, işletme performansı; büyüme, kârlılık ve verimlilik gibi ekonomik göstergeler ile ölçülmektedir. Analiz sonuçlarına göre büyüme, kârlılık ve verimlilik göstergeleriyle yalnızca iç girişimcilik boyutlarından yenilik arasında pozitif ve anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. İç girişimciliğin proaktiflik boyutuyla yalnızca verimlilik göstergesi arasında pozitif ve anlamı ilişki bulunmaktadır. İç girişimciliğin risk alma boyutuyla ise herhangi bir performans göstergesi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Diğer taraftan iç girişimcilikle çevresel elverişlilikler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, çevresel elverişsizliklerle bir ilişki tespit edilememiştir.

Altuntaş ve Dönmez (2010), "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli çalışmalarında, "işletme içerisinde yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim tekniği geliştirmeye yönelik tüm faaliyetler" olarak tanımladıkları kurumsal girişimcilik kavramının öncülü biçiminde görülebilecek olan girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlanmaktadırlar. Pearson, Spearman Korelâsyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri doğrultusunda,

girişimcilik yöneliminin boyutlarından yenilikçiliğin, finansal açıdan çeşitli büyüme ve kârlılık; proaktifliğin, büyüme, kârlılık ve büyüklük/likidite ve saldırgan rekabetçiliğin büyüme, kârlılık ve likidite ile ilgili literatürle uyumlu biçimde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, yenilikçilik ile çalışan performansı; proaktiflik ile çalışan ve müşteri performansları arasında da pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Onay ve Çavuşoğlu (2010), "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik" isimli çalışmalarında girişimci bir örgütün, çevrenin kendilerine sunduğu değişim parametrelerini tanımak ve onlarla uyum içerisinde yaşamak zorunda olduklarını belirtmektedirler. Bu düşünce ile oluşturulan çalışmanın iki amacı bulunmaktadır: Birincisi, aktif olarak işleyen bir işletme içerisinde girişimcilik faaliyetlerini ve çevresel özellikler ile işletme performansının bu faaliyetlerle olan ilişkisini incelemektir. Diğeri ise çalışmanın örneklemini oluşturan İzmir ve Manisa şehirlerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler açısından ele alınan değişkenler arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını araştırmaktır. Analiz sonuçlarına göre; örgütlerin girişim yönelimlerini belirleyen unsurlardan "yenilik boyutu"nun; örgütlerin girişimciliğe verdiği önemi etkileyen örgütsel değişkenlerden "örgütsel ve yönetsel destek boyutu"nun; dış çevresel özelliklerin iç girişimciliğe verilen önemini vurgulayan çevresel algı düzeyinde "çevresel dinamizm boyutu"nun diğer boyutlara göre iç girişimcilik üzerinde daha etkili olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, iki şehirde faaliyet gösteren otomotiv ve gıda sektöründeki işletmelerin "yenilik boyutu"nda, kimya sektöründe ise "yenilenme boyutu"nda farklılıklar tespit edilmiştir.

İçerli, Yıldırım ve Demirel (2011), "KOBİ'lerde, İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği" isimli çalışmalarında, KOBİ'lerde çalışanların iç girişimcilik düzeylerini tespit etmişlerdir. Örgüt içi girişimciliğin; yenilik, farklılaşma, proaktif davranış ve örgütsel yenilenme boyutlarından oluştuğu kabul edilen çalışmada, KOBİ'lerde çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin sektörler arasında farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılanların iç girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilirken tekstil ve otomotiv sektöründe çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin mobilya, gıda, inşaat ve diğer sektörlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Demirel ve Özbezek (2015), "İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme" isimli çalışmalarında, küreselleşme ile birlikte

işletmelerin rekabetçi konumlarını uzun süre koruyabilmelerinin, işletme içerisinde yeni; ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim tekniklerini yenileme yeteneklerine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda, işletmeler için rekabet avantajı sağlamanın en etkili yollarından birinin; yeniliği hedefleyen, riski kabullenen, yeni fırsatları keşfeden ve takip eden iç girişimcilik stratejisi olduğu belirtilmektedir. Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının iş süreçlerine aktarılması sonucu yeniliğin sağlanması şeklinde tanımlanan iç girişimcilik, hem işletme içi büyüme ve gelişmenin hem de sosyal ve ekonomik büyümenin temel kaynağı olarak kabul edilmektedir.

Yukarıdaki çalışmalardan da anlaşıldığı üzere iç girişimcilik kavramı, işletmelerin zorlu rekabet koşulları altında rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla işletme içerisinde uyguladıkları girişimsel faaliyetler olarak ifade edilebilmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin yapı taşlarından biri olan personelinin girişimsel özelliklerinin, işletmenin varlığını sürdürebilmesinde önemli rol oynamaktadır.

BÖLÜM II

2. İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON KÜLTÜRÜ

Bu bölümde inovasyon kavramı hakkında detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Buna bağlı olarak inovasyon kavramının önemine değinilmiş ve inovasyon türlerine, inovasyon stratejilerine ve inovasyon süreci ile ilişkili bilgilere yer verilmiştir.

2.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramı, literatürde ilk kez Schumpeter tarafından 1911 yılında yayımlanan ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen "The Theory of Economic Development" isimli eserde ele alınmaktadır. Latincede "yeni veya değişik bir şey yapma" anlamına gelen "innovare" kök fiilinden türetilen bu kavram Türkçede ise "yeni", "yenilik" ve "yenilikçilik" anlamlarında kullanılmaktadır (Uzkurt, 2017: 9). Çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle, inovasyonun kesin kabul gören bir tanımı bulunmamaktadır. Araştırmacıların, inovasyon kavramını farklı boyunlardan ele alarak çeşitli tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- Schumpeter (1935: 4) inovasyonu çok küçük adımlara ayrıştırılamayan üretim faktörlerindeki değişiklikler olarak tanımlamaktadır. Schumpeter (1934: 52) farklı bir çalışmasında ise inovasyonu, yeni veya geliştirmiş mevcut ürünlerin piyasaya çıkarılması, farklılaştırılmış yeni üretim veya satış şekillerinin tanıtılması, farklı pazarların açılması, ulaşılabilecek yeni hammadde kaynaklarının saptanması veya yeni endüstri yapılarının oluşturulması olarak ifade etmektedir.
- Oslo Kılavuzu (2005: 50)'nda inovasyon, "işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" şeklinde belirtilmektedir.
- Drucker (1985: 51) inovasyonu, kaynakların yeni ürünlerin üretilmesi amacı ile sonuçlandırılan bir faaliyet olarak tanımlamaktadır.
- İnovasyonun yıkıcı boyutunu ele alan Christencen (1997: 22)'a göre; yıkıcı inovasyon, faal durumdaki inovasyonun yerine geçen inovasyondur. Yıkıcı inovasyon kavramını ürünlere de adapte eden Christencen, yıkıcı inovasyonların

faal durumdaki inovasyonlardan farklı değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

- Acar ve Acar (2012: 684) inovasyonu, yeni fikirlerin ürün ve/veya hizmete yeni geliştirilmiş üretim veya dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmete dönüştüren ticarileşme süreci olarak ifade etmektedirler.
- Özbek ve Atik (2013: 195) inovasyon kavramını, yeni üretilen ürünler ve süreçler veya var olan ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, yeni organizasyonel birimler, daha önce üretilmiş olan teknolojilerin yeni endüstrilere entegre edilmesi veya işletme dış çevresinin iyi analiz edilerek yeni pazarların belirlenmesi şeklinde tanımlamaktadır.
- Solheim (2017: 2) inovasyonu, belirli bir sürecin sonunda meydana gelen ve birbirleriyle ilişkisi olan birçok yeniliğin adım adım meydana gelme faaliyeti olduğunu belirtmektedir.
- Güleş ve Bülbül (2004: 125) inovasyon kavramını, işletmelerin bir fikri, aracı, politikayı, ürün veya hizmeti ve süreci ilk defa ortaya çıkarması veya kullanması olarak ele almaktadırlar.

Literatürdeki bu tanımlamalar ışığında inovasyon kavramının büyük önem arz ettiğine vurgu yapmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. İnovasyonu; bir bireye, topluma, işletmeye, organizasyona, endüstriye katma değeri olan yeni bir şeyler kazandıran ve bununla birlikte ekonomik ve sosyal refaha katkı sunan bir faaliyet veya süreç olarak tanımlamak mümkün olmaktadır.

2.2. İnovasyonun Önemi

Güçlü rekabetlerin yaşandığı günümüz koşullarında inovasyonun; işletmeler, organizasyonlar vb. gibi oluşumlar için hayati öneme sahip olduğu düşünülmektedir. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri endüstrilerdeki rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek için daha hızlı bir şekilde teknolojiler geliştirmek ve inovasyon süreçlerini sürdürülebilir bir hale getirmek zorundadır. İnovatif faaliyetleri yeterince önemsemeyen işletmeler hem kendileri için hem de ülke ekonomisi için olumsuz etkiler meydana gelmesine neden olabilirler (Kaynak, Altuntaş ve Dereli, 2017: 47). Ülkeler açısından inovasyonun önemi; istihdam artışı, sosyal refahın artışı, kalkınmanın sürdürülebilirliği ve ulusal rekabet avantajı şeklinde sıralanabilmektedir (Işık ve Keskin, 2013: 45). İşletmeler açısından ise yeni pazarlara açılmanın bir yolu olarak görülebilen

inovasyonun; maliyetleri azaltıp, bu sebeple işletme verimliliğini ve kârlılığını artırmanın yanı sıra rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayarak pazarda önemli derecede üstünlük sağlamasında büyük rol oynadığı belirtilmektedir (Güler ve Kanber, 2011: 64). Dolayısıyla inovasyon faaliyetlerini ekonomik bir çıkara dönüştürerek belirli bir plan çerçevesinde ilerlemek, ekonomik istikrarsızlıkların ortadan kalkmasını ve sürdürülebilir bir ekonomik büyümeyi de sağlayabilmektedir. Yeniliğe ve değişime açık olmanın, gelişmenin ana unsurlarından olduğu kabul edilmektedir. İnovasyonun faydaları arasında sayılan sosyal refahın artışı, ekonomik büyüme ve istihdam artışı gibi konular ülkelerin inovasyon yapabilme ve adapte edebilme kapasitesine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Işık ve Keskin, 2013: 44).

Özetle, inovasyonun işletmeler ve ülke ekonomileri açısından güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İnovasyon kavramının önemi, işletmeler ile toplum ve ülke ekonomileri açısından iki ayrı başlık altında özetlenebilmektedir (Uzkurt, 2010: 44):

- İnovasyonun İşletmeler Açısından Önemi
  - İşletmeler, inovasyon faaliyeti ile rekabet avantajı elde edebilmektedir.
  - İşletmeler, teknolojik yenilikler kazanarak maliyetlerini düşürebilmekte ve daha fazla katma değer yaratabilmektedir.
  - İşletmeler inovasyon faaliyetleri ile birlikte ürün karmalarında büyüme gerçekleştirebilmekte ve faaliyet gösterdikleri pazarlarda paylarını genişletebilmektedir.
- İnovasyonun Toplum ve Ekonomi Açısından Önemi
  - Ülke içerisinde inovasyon faaliyetlerine önem gösteren ve bu faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerin sayılarının artması ile birlikte istihdamın artmasının yanı sıra toplumun refah seviyesinin ve yaşam kalitesinin iyileşmesi mümkün hale gelir.
  - İnovasyon faaliyetleri ile birlikte ülkeler sürdürülebilir ekonomik büyümelere sahip olabilmektedir. Dolayısıyla bu ülkelerde refah artışı görülebilmektedir.
  - Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yardımcı olan inovasyon faaliyetleri, maliyetlerin azalmasını, ihracatın artmasını ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesini sağlayabilmektedir.
  - İnovasyon faaliyetleri sonucunda üretilen yeni ürünler ile pazar payı ve kârlılık artabilmektedir.

Küreselleşmenin yoğunlaştığı günümüzde bilgiye ulaşabilmenin hızı ve teknoloji arasındaki güçlü ilişki, inovasyon faaliyetlerinin işletmeler ve toplumların sürdürülebilir bir yaşama sahip olabilmelerinin aracı haline gelmektedir (Kahyaoğlu Yaman, 2019: 27).

2.3. İnovasyon Türleri

Günümüzde inovasyon kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, çeşitli inovasyon türlerine rastlanmaktadır. Oslo Kılavuzu'nda inovasyonun; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dört farklı sınıflandırmada ele alındığı görülmektedir (OECD, 2005: 51-56). Literatürde yer alan çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu dört sınıflandırmanın yanı sıra strateji inovasyon türünün de bulunduğu anlaşılmaktadır. Strateji inovasyonu türünün, çalışma kapsamına dahil edilmesinin nedeni, işletmelerin rakiplerinin davranışlarını takip ederek kendi çıkarları doğrultusunda daha doğru faaliyetler gerçekleştirebilecek olmasıdır. Bunun yanı sıra strateji inovasyonunu gerçekleştiren işletmelerin, sahip oldukları kaynakları geleneksel yönetimlerden ziyade daha etkili ve verimli kullanabilecekleri dinamik yönetime geçiş yapmalarının kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Başarılı bir inovasyon faaliyeti gerçekleştirebilmek için ilk olarak sağlam temellere dayanan bir stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu strateji vasıtasıyla işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretmek ve bu bilgiyi işletme içerisine en kısa sürede yaymak gerekmektedir. Böylelikle işletmenin faaliyet gösterdiği endüstride veya pazarda rekabet avantajlarına sahip olması beklenmektedir.

2.3.1.Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, bir işletmenin yeni bir ürün meydana getirmesi veya var olan bir ürün üzerinde köklü değişiklikler yapması olarak tanımlanmaktadır (Yavuz ve Albeni, 2009: 69). Başka bir tanıma göre ürün inovasyonu, işletme çevresinin analiz edilmesi sonucunda belirlenen tercih ve ihtiyaçlara yönelik faaliyetler olarak belirtilmektedir (Gürkan, 2012: 7). Ürün inovasyonunun, müşterilerin doğrudan gözlemlediği ve yeni olarak kabul görecek değişikliklere sahip olduğu ifade edilmektedir (Hjalager, 2010: 2).

Özellikle son dönemlerde müşteri taleplerinin karmaşık bir hal almasından dolayı ürün inovasyonu yapılırken hem üretilen ürünlerin bileşimleri hem de fonksiyonel olarak yeni özellikler kazandırılması büyük önem arz etmektedir (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009: 381). Bu sayede müşteri talepleri en doğru ve en uygun şekilde karşılanabilmektedir. Ürün inovasyonunun merkezinde tüketici olması nedeniyle üretilen inovatif ürünlerin müşteriler tarafından talep ediliyor olması başarılı bir inovasyon gerçekleştirildiğinin kanıtı olarak görülmektedir.

Ürün inovasyonu, işletmelerin üretim yapılarında da birtakım değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte bina, makine ve üretim sürecinde kullanılan diğer araçların da belirlenen yeni amaçlar doğrultusunda kullanımını da içerebilmektedir. Dolayısıyla ürün/hizmet inovasyonu, genel olarak süreç inovasyonunun da gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Reichstein ve Salter, 2006: 657).

2.3.2. Süreç İnovasyonu

İşletmelerin ürettikleri ürünleri daha kaliteli, hızlı ve düşük maliyetle üretebilmelerine olanak sağlayacak sistemlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu sistemlerin oluşturulma sürecinde işletme, sektör veya kendi içerisinde yeni olan ve girdilerin ürünlere dönüştürülmesinde kullanılan üretim tekniklerinin içerisindeki bütün araçlar süreç inovasyonu olarak ele alınmaktadır (Oke, Burke ve Myers, 2007: 67).

Süreç inovasyonu, işletmelerin amaçları doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirebilmek adına ekipmanlarında, üretim tekniklerinde ve/veya yazılımsal faaliyetlerinde yeni veya köklü değişiklikler ile geliştirilmiş yöntemlerin kullanılması olarak ifade edilmektedir (Elçi, Karataylı ve Karaata, 2008: 26). Süreç inovasyonu, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin pazara sunulmasından ziyade yeni veya daha gelişmiş üretim tekniklerinin meydana getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sapprasert, 2010: 13).

Süreç inovasyonları, işletmeler için önemli etkilere sahip olabilmektedir. Üretim aşamalarında yapılan inovasyonlar; kimya, petrol ve cam sanayi gibi farklı birçok sektörde rekabet üstünlüklerinin değişmesine sebep olmaktadır. Süreç inovasyonu, asıl olarak üretilen ürünlerin birim maliyetlerinde, üretimle doğrudan bağlantısı olmayan yan ürünlerin ve üretim süreçlerinin maliyetlerini de düşürmeye öncülük etmektedir (Luecke, 2008: 10).

Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın hızlı bir büyüme ve gelişme trendine girmesinin en büyük nedenlerinden birinin, ülkenin süreç inovasyonunun etkilerini keşfetmesi olduğu düşünülmektedir. Japonlar, son 50 yıl içerisinde üretim kapasitelerini daha güçlü hale getirebilmek amacıyla ülke içerisinde ortak çaba sarf etmişlerdir. Bu amaç doğrultusunda işletme yapılarına Ar-Ge, üretim teknikleri bölümleri ve çeşitli süreç iyileştirme merkezleri gibi departmanlar eklemişlerdir (Yamashinha, 2000: 133).

Tablo 2. 1: Bazı Ürünlerin İlk Üreticileri ve Geliştiricileri

Ürün	İlk Üreten İşletme	Geliştiren İşletme
TV	RCA	Watsushita
CD	Philips	Sony
Dönel Motor	Vanchel	Wazda
Transitör Radyo	Regency	Sony

Kaynak: Yamashinha, 2000: 133.

Tablo 2.1 incelendiğinde bazı ürünlerin ilk üreticileri ve bu ürünlerin geliştiricileri görülmektedir. İlk üretici işletmeler Avrupa Birliği ülkelerinde faaliyet gösteren firmalar iken ürünlerin geliştirici işletmelerinin ise Japon firmalarının olduğu görülmektedir. Japon işletmeler, batılı işletmelerin aksine ürünlerin ve süreçlerin aynı alanın iki farklı dalı olduğunu kabul ettiklerinden dolayı ürün inovasyonu kadar süreç inovasyonuna da önem vermektedir.

2.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, işletmelerin satış miktarlarını artırmak amacıyla müşterilerin taleplerine daha hızlı bir biçimde yanıt vermeyi, farklı pazarlara giriş yapmayı ve pazara sunulan ürünleri farklı bir şekilde konumlandırmayı ifade etmektedir (Kalay ve Kızıldere, 2015: 48). Ürünlerin ambalajları, tasarımları, fiyatlandırılması, reklamları, promosyonları vb. satış sürecini etkilemesi muhtemel faktörlerde önemli değişiklikler yapılması gerekmektedir. Pazarlama inovasyonu, OECD (2005: 53)'e göre "ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişlikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi" olarak belirtilmektedir. Farklı bir tanıma göre pazarlama inovasyonu, var olan bir ürünün ambalajının görsel veya fonksiyonel olarak değiştirilmesi veya ürün tanıtımlarının yeni ve güncel tanıtım kanallarını içerecek biçimde farklılaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Savrul, 2014: 80).

İşletmeler, pazarlama inovasyonu ile birlikte müşteri taleplerini daha hızlı ve doğru bir şekilde karşılamayı, yeni pazarlara giriş yapmayı veya işletmenin satışa çıkardığı ürünleri pazarlarda yeni yöntemlerle konumlandırmayı hedeflemektedir (Kalay ve Kızıldere, 2015: 48). Bu bağlamda pazarlama inovasyonu, ürünlerin dış görünüşünün ve tasarımının müşterilerin taleplerini artıracak biçimde değiştirilmesini ifade etmektedir (Sapprasert, 2010: 81).

1980'li yıllarda Intel firması, faaliyette bulunduğu pazarda bir ilki gerçekleştirerek "*360 SX"* isimli işlemcinin reklamını yapmıştır. Bu reklam kampanyasında, üreticilerle birlikte bilgisayar kullanıcılarını da hedeflemiştir. Reklam kampanyasından sonra "*360 SX"* bulunan cihazlarında büyük bir satış patlaması yaşanmıştır. Bununla birlikte bilgisayar kullanıcılarının daha sonraki dönemlerde kullandıkları bilgisayarların donanımları ile alakalı daha fazla bilgi edinme ve araştırma alışkanlığı kazandığı görülmüştür (Gross, 2007: 293-294).

2.3.4. Organizasyonel İnovasyon

Tanımı konusunda literatürde bir fikir birliğinin sağlanamadığı görülen organizasyonel inovasyon kavramını araştırmacılar farklı konular üzerinden ele almaktadırlar. Bazı araştırmacıların, yenilikçi bir işletmenin yapısal özellikleri ve bu özelliklerin süreç ve ürünlerin gelişimleri üzerindeki etkilerine odaklandıkları görülmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Teece, 1998). Organizasyonel inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilme sürecini inceleyen araştırmacılar (Greiner, 1967; Hannan ve Freeman, 1977; Levy ve Mery, 1986; Lewin; 1958; Lawrence, 1954) ise işletmelerin organizasyonel inovasyona karşı olan direncin üstesinden gelinebilmesini, tembellikle mücadele edilebilmesini, değişen pazar koşulları ve teknolojiye daha iyi uyum sağlanabilmesini araştırmaktadırlar. Bazı araştırmacılar (Argyris ve Schön, 1978; Duncan ve Weiss, 1979; Amabile, 1988) ise organizasyonel inovasyon faaliyetlerinin temelde nasıl ortaya çıktığı ve zamanla nasıl geliştiği ve olgunlaştığı konuları üzerine odaklanmaktadırlar (Armbruster vd., 2008: 645).

Organizasyonel inovasyon, en kapsamlı şekilde işletme için yeni olan bir fikir veya davranışı sahiplenme olarak belirtilebilmektedir (Hage, 1999: 599). OECD ise organizasyonel inovasyonu "firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulaması" olarak tanımlamaktadır (OECD, 2005: 55).

Organizasyonel ve teknolojik değişimler ilişki bakımından birbirlerine çok yakın olarak görülmektedir. Başarılı olabilecek bir teknolojik süreç inovasyonu için çoğu zaman organizasyonel inovasyona ihtiyaç duyulmaktadır (Edquist vd., 2001: 16). Organizasyonel inovasyon stratejisi, işletmelerin inovasyon faaliyetlerini başarılı bir şekilde yönetebilmesinde büyük önem arz etmektedir. Organizasyonel inovasyon faaliyetleri ile birlikte işletme içerisinde değişiklik ve yaratıcılığın tetiklenmesinin yanı sıra işletmenin ekonomik ve stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için açık stratejiler meydana getirebilmesi beklenmektedir (Tuzcu, 2008: 956).

2.3.5. Stratejik İnovasyon

Strateji inovasyonu, işletmenin yaptığı işleri temel olarak değiştirerek güncellemesi olarak ele alınmaktadır (Govindarajan ve Gupta, 2001: 3). Bu inovasyon ile birlikte işletmeler mevcut olarak yaptıkları işleri daha verimli ve etkin bir biçimde yapabilmeyi hedeflemektedirler.

Strateji inovasyonu, sektördeki boşlukları tespit eden bir firmanın, bu boşlukların peşinden giderek yeni bir kitle pazarı oluşturmasıyla gerçekleşmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 305). Geniş anlamda strateji inovasyonu, işletmeye katma değer sunan yeni rekabet stratejilerinin oluşturulması olarak belirtilmektedir (Besanko vd., 2012: 385). Farklı bir tanıma göre strateji inovasyonu, işletmelerin faaliyet stratejisini hem işletmeye hem de müşterilere katma değer yaratabilecek biçimde değiştirmesi olarak ifade edilmektedir (Johnston ve Bate, 2003: 4). Kırım (2007: 15) ise strateji inovasyonu, düzen bozucu inovasyon olarak tanımlamakta ve sıfırdan pazar meydana getirdiğini savunmaktadır.

İşletmelerin üç aşamada başarılı bir strateji inovasyonu gerçekleştirebilmeleri mümkün olmaktadır. Birinci aşamada, işletmelerin SWOT analizi yaparak güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeleri önem arz etmektedir. İkinci aşamada, işletmeler ürün ve/veya hizmetlerini pazarlayacakları hedef kitleyi belirlemekte ve son aşamada ise ilk iki aşama sonucunda fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi ve bu doğrultuda uygulamaya geçilmesi gerekmektedir (Sönmez, 2016: 98).

Strateji inovasyonunu gerçekleştirmek isteyen bazı işletmeler birtakım engeller ile karşı karşıya kalabilmektedir. Faaliyet gösterdiği pazarda başarılı olan bir işletmenin değişime karşı isteksiz olması en yaygın engellerden biri olarak görülmektedir. Bir

işletme pazarda ne kadar başarılı olursa olsun pazarındaki koşulların gidişatına göre rekabet avantajını elinde tutabilmesi için değişime ihtiyaç duyabilmektedir. Bu bağlamda işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerde köklü değişiklikler yapmasının büyük önem arz ettiği savunulmaktadır (Govindarajan ve Gupta, 2001: 3). Sonuç olarak, küresel boyutta güçlü rekabet koşullarının yaşandığı bugünlerde işletmelerin, rekabet avantajı kazanabilmeleri için inovasyon yeteneklerini geliştirmeleri ve başarılı inovasyonları gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

2.4. İnovasyon Stratejileri

Zorlu rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin, başarılı inovasyon faaliyetleri gerçekleştirebilmek için birtakım stratejilere sahip olmaları gerekmektedir (Saleh ve Wang, 1993: 14). İnovasyon stratejileri, asıl olarak işletmelerin temel stratejilerinden ötürü ortaya çıkmaktadır. Örneğin, büyüme isteği olan bir işletmenin, saldırgan bir inovasyon stratejisi geliştirmesinin muhtemel olması beklenmektedir.

İnovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmenin temelinde, rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğünü ele geçirmek suretiyle işletmenin devamlılığını sağlamak ve kârlılığını yükseltmek yatmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin, temel stratejileri doğrultusunda kendilerine en uygun inovasyon stratejisini hayata geçirmesi gerekmektedir. İşletmeler ürün gruplarına göre birden fazla inovasyon stratejisi belirleyebilmektedir. Bununla birlikte işletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sırada değişen pazar şartlarına göre inovasyon stratejilerinde güncelleme yapabilmektedir.

Literatürde inovasyon stratejileri farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte bu çalışmada saldırgan/agresif strateji, savunmaya yönelik strateji, taklitçi strateji, fırsatları izleme stratejisi ve bağımlı stratejiler olmak üzere beş farklı inovasyon stratejisi türü ele alınmıştır.

2.4.1. Saldırgan / Agresif Stratejiler

Saldırgan inovasyon stratejileri; işletmelerin, sektördeki rakiplerinin önünde, teknoloji ve sektör lideri olarak yeni ürünleri ortaya çıkarması şeklinde tanımlanmaktadır (Freeman ve Soete, 2004: 308). Bu strateji ile birlikte işletmeler, ürettikleri ürünleri rakiplerinden önce pazara sunmayı hedeflemekte ve böylece pazarda rekabet koşulları güçleşmeden yüksek pazar payı elde etmeyi amaçlamaktadır.

Saldırgan inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerine ve ürün tanıtımlarına büyük önem vermekte ve bu alanlar için yeterli kaynak ayırmaktadır (Trott, 2005: 200).

Saldırgan inovasyon stratejisini uygulayan işletmelerin, hem işletme içi hem de işletme dışı bilgi akışını hızlı ve etkin bir şekilde kullanabilmesi önem arz etmektedir. Geciken ve etkin bir şekilde kullanılamayan her bilginin, saldırgan inovasyon stratejisinin başarısını sekteye uğratacağı belirtilmektedir (Morden, 1993: 151).

Saldırgan inovasyon stratejilerinin işletmeler için önemli faydaları olmakla birlikte bazı külfetleri de olabilmektedir. İşletmelerin, bu strateji için gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetlerine ciddi anlamda kaynak ayırmaları gerekmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarının ise genelde uzun dönemde ortaya çıkması nedeniyle işletmelerin finansman yükünü sırtlayabilecek güce sahip olabilmeleri gerekmektedir. Benzer şekilde Ar-Ge faaliyetlerine yeterli kaynak ayıramayan işletmeler dış kaynaklardan da destek alabilmektedir.

Saldırgan inovasyon stratejilerinin ortaya çıkışı olarak görülen fikirlerin nereden ve nasıl elde edileceği işletmeler için önem arz etmektedir. İşletme dışından elde edilecek fikirlerin toplanması ve değerlendirilmesi amacıyla işletme içerisinde çeşitli birimlerin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bütün bunlar düşünüldüğünde işletmelerin, pazarın kaymağını alabilmek için ciddi manada riskleri de kabullenmesi gerekmektedir. Saldırgan inovasyon faaliyetlerin başarısız olması durumunda, işletmelere büyük zararlar vereceğinin de aşikâr olarak düşünülmektedir.

Başarılı bir saldırgan inovasyon stratejisinin müşteriler için elle tutulur değerler yaratmayı, işletmelerin süreçlerini iyileştirmeyi ve geliştirmeyi, bununla birlikte yeni fırsatların ortaya çıktığı sonuçlara öncülük etmesi üzerinde durulmaktadır. Bunlarla birlikte çok küçük iyileştirme faaliyeti vasıtasıyla dünya üzerinde etki yaratacak yeni bir buluşa kadar her türlü fikrin uygulamaya geçirilerek ticarileştirilmesi de gerekmektedir (İraz, 2010: 100).

2.4.2. Savunmaya Yönelik Stratejiler

Savunmaya yönelik stratejiler, bir buluş veya yeni bir ürün meydana getirilmesinden ziyade var olan bir ürünün veya işletmenin herhangi bir faaliyet sürecinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (İraz, 2010: 101).

Savunmaya yönelik stratejiyi benimseyen işletmeler, pazara ilk giren işletme olmak istememekle birlikte teknolojik ilerlemelerin gerisinde kalmamak için çaba sarf etmektedir. İşletmelerin savunmacı stratejiyi uygulamalarının genel nedeni, inovasyonu ilk olarak gerçekleştirerek yüksek risk almak istememeleri ve inovasyonu ilk olarak gerçekleştiren işletmelerin hatalarını görerek bu hatalara karşı pozisyon almak istemeleri olarak ifade edilmektedir (Freeman ve Soete, 2004: 314).

Savunmaya yönelik strateji uygulayan işletmelerin, var olan ürünleri ve süreçleri geliştirebilmeleri için güçlü bir Ar-Ge birimine ve teknoloji alt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, işletmelerin eğitime yeterli önemi göstermeleri, teknik ve pazarlama gibi konularda dış kaynaklardan destek almaları da büyük önem arz etmektedir (Swan ve Allred, 2003: 487).

Savunmaya yönelik strateji uygulamasında, Ar-Ge faaliyetleri sonucu meydana gelen inovasyonlar süre ve maliyet bakımından saldırgan strateji uygulamasına göre farklılık gösterebilmektedir. Bunun yanı sıra savunmacı strateji izleyen işletmenin inovasyonu bir adım ileriye taşıması, inovasyonu ilk olarak gerçekleştiren işletmeye göre daha başarılı olmasını sağlayabilmektedir. Fakat bu stratejiyi uygulayan işletmenin, sektördeki öncü firmaları çok yakından takip etmesi ve elde ettiği bilgileri iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bunlarla birlikte, üretim süreçlerinde gerçekleştirecekleri değişimlere uyum sağlama konusunda yeterli esnekliğe sahip olabilmesi yadsınamaz ölçüde önem arz etmektedir.

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi saldırgan stratejinin uygulanması uzun süreçleri kapsamaktadır. İşletmeler bu süreçler içerisinde iken farklı bir işletmenin o inovasyonu daha erken gerçekleştirmesi sonucunda, işletmeler saldırgan inovasyon stratejisinden savunmaya yönelik inovasyon stratejisine geçiş yapabilmektedir.

2.4.3. Taklitçi Stratejiler

Savunmacı strateji ile işletmeler, öncü işletmelerin hatalarını ve eksiklerini gidererek bu işletmelerin oluşturdukları pazarlara farklılaştırılmış ürünlerle giriş yapmayı amaçlarken taklitçi stratejiler ile patent, Ar-Ge, teknoloji ve finansal riskleri azaltarak maliyet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Pitta, 2008: 283). İşletmeler bu strateji doğrultusunda piyasaya daha düşük maliyetlerle çıkabilmeyi ve yüksek bir pazar payı elde edebilmeyi hedeflemektedir.

Taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeler, rakiplerini uzaktan izleyerek var olan teknolojileri ve bilgileri elde etmeye çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınan yeniliklerin patent sürelerinin dolmasını beklemek bu stratejinin bir parçası olarak görülmektedir. Böylelikle işletmeler patent maliyeti gibi büyük bir maliyet kaleminden muaf olmayı tercih etmektedir. Taklitçi stratejiyi izleyen işletmeler, ürünleri sunabilecek yeni pazarlar bulabilirlerse yüksek kar marjlarına sahip olabilmektedir. Bunun yanı sıra teknik bilgi ve teknoloji, taklitçi stratejiyi izleyen işletmeler için de büyük önem arz etmektedir.

Taklitçi strateji uygulamasında karşılaşılan en önemli problemlerden birinin, yapılacak değişikliklerle ilgili bilgi ediniminin güçlüğü olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte taklit edilecek inovasyonun belirlenmesi ve bilgi edinilecek işletmenin seçilmesi de farklı güçlükler olarak ifade edilmektedir (İraz, 2010: 101-102). Zira bilinçli bir şekilde yürütülmeyen taklitçi strateji sonucunda, güçsüz sayılabilecek inovasyonları adapte etme veya işletmenin gücünü artıracak inovasyonları reddetme riski bulunmaktadır (Brockman ve Morgan, 1999: 399). Bu bağlamda bilgi edinilecek işletme ve gerçekleştirilecek olan inovasyon seçimi başarıya yön verecek fonksiyonlar olarak görülmektedir (Freeman ve Soete, 2004: 321).

2.4.4. Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisini benimseyen işletmeler, rakip işletmelerin göz ardı etmiş olduğu niş pazarların araştırmalarını yaparak bu pazarlara giriş yapmayı tercih etmektedir (Ettlie, 2006: 112). Fırsatları izleme stratejisinin başarıya ulaşabilmesi için işletmenin güçlü bir iletişim yapısına ihtiyacı bulunmaktadır. İşletmenin, güçlü iletişim yapısı ile pazardaki fırsatları ve yüksek potansiyelli fikirleri rakiplerinden önce tespit ederek kendi lehine sonuçlar elde edebileceği düşünülmektedir (İraz, 2010: 103).

Fırsatları izleme stratejisi, işletmelerde inovasyon, girişimcilik ve yaratıcılık kabiliyetlerinin yüksek olmasını gerektirmektedir. Bu kabiliyetler doğrultusunda işletmeler talep yaratabilecek ve pazardaki boşluğu kapatabilecek ürünleri düşük maliyet ve risk ile üreterek yüksek kâr marjına sahip olabilmektedir. Böylece bu işletmeler, rekabet gücü yüksek olan büyük işletmelere karşı direnç sahibi olabilmektedir.

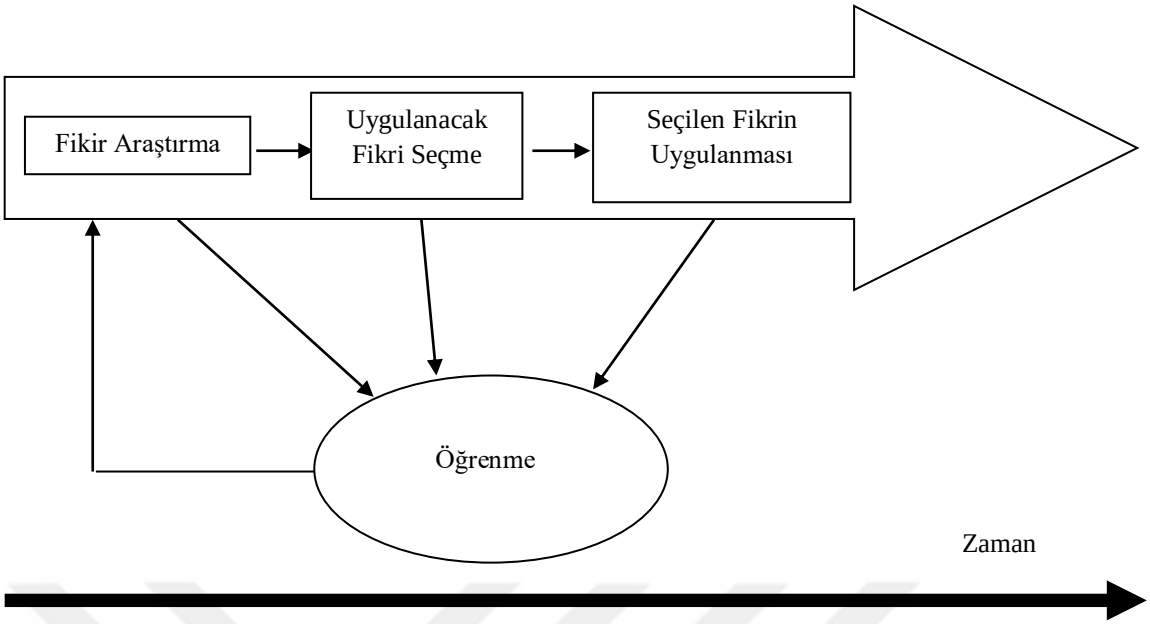
2.4.5. Bağımlı Stratejiler

Bağımlı strateji ile birlikte işletmeler güçlü bir rakibe bağlı olarak faaliyetlerini yürütmeyi kabul etmektedir (Ettlie, 2006: 112). Bağımlı inovasyon stratejisi işletmelerin, kendisinden daha güçlü işletmelerle ilişkide, alt işletme rolünü kabul etmelerini kapsamaktadır. Bağımlı olan işletmeler, müşterilerden ve bağlı oldukları işletmeden talep gelmediği sürece ürettiği ürünlerde teknik değişiklikler yapmaktan kaçınmaktadır. Yeni ürünlerin üretilmesi için ana işletmeden veya müşterilerden ürün özellikleri ile ilgili talep gelmesini beklemektedir. Hatta bazı durumlarda bağımlı işletmelere olan taleplerin tasarımları dahi hazır olarak gelmektedir.

Sanayileşmiş ülkelerde bulunan büyük işletmelerin genellikle etraflarında kendilerine yedek parça veya farklı hizmetler sunan birçok bağımlı işletme ile çevrelenmiş olduğu görülmektedir (Freeman ve Soete, 2004: 322). Büyük bir işletmenin atölyesi gibi faaliyet gösteren bağımlı işletmeler, ileride farklılaşmaya gitmek veya pazarlarını daha da genişletmek isteyebilecekleri düşüncesi ile hareket edebilmektedir. Bu bağlamda bağımlı işletmeler, biçimsel bağımsızlıklarını tamamen kaybetmek istemeyebilmekdir.

2.5. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci, bireylerin inovatif fikirlerini geliştirmek ve uygulamaya koymak için diğer bireylerle kurumsal anlamda etkileşim içerisinde oldukları süreklilik arz etmeyen bir faaliyetler dizini olarak ifade edilmektedir (Herzog, 2008: 10). Daha açık bir ifade ile inovasyon süreci; fikir geliştirme, teknolojik gelişim, var olan veya yeni ürün veya hizmet, süreç üretilmesi, geliştirilmesi veya pazarlanması olarak da tanımlanabilmektedir (Trott, 2005: 315). İnovasyon süreçlerinin büyük bir bölümü ticarileştirilebilir yeni fikirlerin araştırılmasını kapsamaktadır (Laursen ve Salter, 2006: 131). Literatürde inovasyon sürecinin aşamaları konusunda birçok teori ve bu teoriler üzerin yapılmış olan pek çok araştırma mevcuttur (Figueroa ve Pedro, 2000: 96; Buijs, 2003: 79; Trott, 2005: 317). İnovasyon faaliyetleri, karmaşık uygulama süreçleriyle gerçekleştirilmesine ve örgüt veya sektöre göre farklılık gösterebilmesine rağmen inovasyon süreci üzerinde fikir birliğine varılan genel aşamalar mevcuttur (Güleş ve Bülbül, 2004: 184).



Şekil 2. 1: İnovasyon Süreci

Kaynak: Tidd vd., 2005: 348

Şekil 2.1'de inovasyon sürecinin en genel hali sunulmaktadır. Buna göre; inovasyon fikri araştırma, işletme için en uygun olan fikri belirleme ve seçilmiş olan fikrin uygulanmasını kapsamaktadır. *Fikir araştırma aşamasında*, işletmenin iç ve dış çevresi taranarak inovasyon fikrine ait tehdit ve fırsatların taraması yapılmaktadır. *Uygulanacak fikrin seçimi aşamasında*, işletmenin gelişimine en iyi hangi inovasyonun katkı sağlayacağı belirlenmektedir. Fikir seçimi aşamasından sonra *uygulama aşamasında* ise seçilen fikrin inovasyon faaliyetine dönüştürülerek yerli ve yabancı pazarlarda piyasaya sürülmektedir. Bu üç aşamanın yanı sıra şekilde gösterilen öğrenme ise işletmelerin aşamaları kaydederken yakaladıkları öğrenme fırsatını ifade etmektedir. İşletmeler öğrenme ile kendilerine ait bilgi yapılarını genişletebilmekte ve inovasyon sürecinde daha fazla gelişme gösterebilmektedir (Tidd vd., 2005: 68).

2.6. Örgütsel İnovasyon Kültürü

Kültürün, milletlerin ve/veya işletmelerin inovasyon yetenekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Ahmed, 1998: 31). Örgüt kültürü, işletmelerin inovasyon faaliyetlerine iki şekilde etki edebilmektedir (Martins ve Terblanche, 2003: 65). İlk olarak, işletme personelinin davranışlarının nasıl olacağı, öğrenmiş oldukları sosyalleşme süreci ile şekillenmektedir. İkinci olarak ise işletmenin yapısı, politikaları, yönetim düşüncesi, değerleri ve inançları örgüt kültürü ile ilişkili olması nedeni ile etkili

olabilmektedir. İşletmelerin bu temel yapı taşları inovasyon ile ilgili yeni düşüncelerin de ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Martins ve Terblanche (2003: 66) örgütsel kültürün, işletmelerde yaratıcılığın ve inovasyonun kademesini etkilediğini belirten bir model ortaya koymuşlardır. Bu modele göre; örgütsel kültürde inovasyon ve yaratıcılığı olumlu veya olumsuz olarak etkileyen çeşitli boyutlar bulunmaktadır. Bunlar; destek mekanizmaları, strateji, inovasyonu özendirici davranışlar, yapı ve iletişim olarak belirtilmiştir.

İnovasyon kültürü, işletme içerisinde genel olarak desteklenen inovasyon düşüncesini, normları ve faaliyetleri ifade etmektedir (Nagesh, 2016: 11). İşletme içerisinde inovasyonların yapılmasını destekleyen inovasyon kültürünün olmaması halinde inovasyon faaliyetlerinin meydana gelmesi pek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işletmelerin kendi çıkarları doğrultusunda işletme içerisinde inovasyon kültürünü güçlendirmeleri gerekmektedir (Halim vd., 2015: 86). Shrifirad ve Ataei (2012), inovasyon kültürünün önemine daha iyi vurgu yapabilmek için bir benzetme ileri sürmüşlerdir. Yazarlara göre; örgütsel inovasyon kültürü verimli bir arazi iken inovasyon ise tohumdur. Bir tohumun yeşerebilmesi için verimli arazi şartları kaçınılmaz olarak görülmektedir (Shrifirad ve Ataei, 2012: 496).

Yüksek inovasyon kabiliyetine sahip işletmeler, vizyonlarına ulaşabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını elde edebilmek için ihtiyaç duydukları yetenekleri daha kolay elde ederek diğer işletmelere göre avantajlı konuma gelebilmektedir. Bu nedenle işletme çalışanlarının, yeni ürün veya süreçleri araştırabilmeleri için örgütsel inovasyon kültürünün gelişmesi büyük önem arz etmektedir (Skerlavaj, Song ve Lee, 2010: 6392).

Tellis, Prabhu ve Chandy, 2009 yılında yayımlanan "Uluslararası Radikal İnovasyon: Kurum Kültürünün Üstünlüğü" (Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture) isimli çalışmalarında, inovatif faaliyetleri teşvik edebilecek üç işletme davranışı belirlemiştir. Bunlar; varlıkları parçalama, geleceğe uyum ve riskleri tolere edebilme davranışlarıdır. Bu tutumların, yeniliklerin itici gücü olacağı varsayımının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Birincisi, işletmelerin inovasyon faaliyetlerine devam edebilmesindeki en büyük engel mevcut ürünlerden kaynaklanan kârlılıktır. İşletmeler, bu kârlılığı kaybetmemek için her türlü değişiklik ve inovasyondan kaçınma eğiliminde olabilecektir. Varlıkları parçalama istekliliği, işletmenin yeni inovasyon faaliyetleri ile avantaj kazanabilmesi için mevcut varlıklarını

gözden geçirmeye ve hatta bu varlıkları feda etmesine neden olan bir tutum olarak görülmektedir. İkinci olarak, geleceğe yönelik bir uyum, herhangi bir işletmeyi hali hazırda sahip olduğu teknolojinin kısıtlarını ve gelecekte daha ileri seviyede daha yeni teknolojilerin ortaya çıkacağını fark etmesine sebep olabilecektir. Son olarak da gelecek için kesin bir kârlılık ile ticaret yapması gerekmektedir. Belirsiz bir kârlılık riskli olmakla birlikte bir işletmenin kârlılığı daha da artırabilmesi için risklere karşı toleransı teşvik etmesinin hayati öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Tellis, vd., 2009: 8).

2.7. Örgütsel İnovasyon Felsefesi

İnovasyonun ilk adımının daima fikir olduğu kabul edilmektedir. Fakat fikirleri insanlar bulamaz, fikirler insanların aklına gelir. Örneğin; insanlar "bir fikir buldum" yerine, "aklıma bir fikir geldi" demektedir. Dil her daim düşünmenin temsilcisi olarak kabul edilmektedir. Heideger, "Biz fikirlere asla ulaşamayız her zaman onlar bize gelir." şeklinde ifade etmiştir (Günay ve Çalık, 2019: 6).

Fikirler, sezgi, tecrübe, içgörü ve endişe gibi kavramların bir araya gelerek oluşturdukları sentezden oluşmaktadır. Fikirler genelde insanların yalnız oldukları ortamda ve zamanda gelmektedir. Kime geldiği konusunda ise fikirler, problemler ile zihnini çok meşgul etmekte olan ve problemlerden endişe duyan bireyleri zihninde oluşmaktadır.

Fark kavramının önemi büyüktür. Farklılık yaratabilmek için fark kavramı tolere edilmenin aksine teşvik edilmelidir. Tüm bireyler ile aynı noktaya bakmak fakat o noktada da kimsenin göremediğini görmek bir farklılıktır. Fark yaratmak inovasyonun yapı taşlarından birisidir. İnovasyonun temelini farklı fikirlere sahip olan girişimciler oluşturmaktadır.

İnovasyon süreçlerinde bir takım yanlışlıklar veya hatalar meydana gelebilmektedir. Hatalar ve yanlışlıklara olumsuz gözle bakılmamalıdır. Bu hata ve yanlışlardan çıkarımlar yapılmalıdır. Bu çıkarımlar sayesinde gelecekte yapılacak olan inovasyon faaliyetlerinin başarısının artacağı unutulmamalıdır. Hayatında hiç hata ve/veya yanlış yapmamış bir birey hiç bir şey yapmamış demektir. Bu nedenle insanlar hata ve yanlış yapmaktan çekinmemelidir. Kelly (2017: 37)'ye göre başarının sırrı, birçok başarısızlık, azim, hız ve verimsizliktir. İnsanlar hakkında bir karara ulaşılacağı zaman yaptığı hatalar yerine hatalarından elde ettiği çıkarımlar doğrultusunda karar

verilmelidir. Çünkü insanlar yapmış oldukları hatalardan aldıkları dersler kadar başarıya ulaşabilmekte ve kendini geliştirebilmektedir.

İnovasyonlar daima sürdürülebilirliğe ihtiyaç duymaktadır. Bugün için çözüm olan inovasyonlar ilerisi için bir problem haline dönüşebilmektedir. Bu durum yeni inovasyon ihtiyaçlarını doğurmaktadır. Yeni inovasyonların meydana gelebilmesi için farklı bakış açılarına ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyonların itici gücü olan ve inovasyonları besleyen, bireylerin kişisel kabiliyetlerinin yanı sıra kültürel ve toplumsal paydaşlardır.

2.8. İnovasyon Kültürünün Alt Faktörleri

Çalışmanın bu kısmında, inovasyon kültürünün yapı taşları olan teknolojik yeniliğe yönelim, öğrenme yönelimi, risk alma ve gelecekteki pazar yönelimi konuları hakkında bilgiler verilmiştir.

2.8.1. Teknolojik Yeniliğe Yönelim

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı günümüz dünyasında müşteri ihtiyaç ve beklentileri de değişim gösterebilmektedir. İşletmeler, değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentileri karşısında, daha gelişmiş teknolojilere ve üretim süreçlerine odaklanmaktadır (Rüttimann ve Stöckli, 2016: 487). Geleneksel üretim faktörleri olarak bilinen toprak, işgücü, sermaye ve müteşebbis kavramlarında da bir takım değişiklikler görülebilmektedir. Bu değişikliler ise kıt kaynakların kullanımında etkinliğin artması için önemli bir rol oynamaktadır (Gök ve Arıcı, 2016: 117). Kıt kaynakların etkin bir biçimde kullanımının daha da önem kazandığı günümüzde, teknolojik ilerlemelerin önemi de artmaktadır. Çünkü teknolojik ilerlemeler sayesinde, üretim ve hizmet sektörlerinde israfın önüne geçilebilmektedir. Bunun sonucunda ise maliyetlerin düşmesi ve doğal olarak kâr oranlarının artması söz konusu olabilmektedir.

Yeni fikirlerin gerçekleştirilebilmesi konusunda inovasyon, geçmişten bugüne ekonomik büyümenin kilit taşlarından birisi olarak görülmektedir. Teknoloji ise hem yeniliklerin yapılabilmesi hem de ekonomik büyümenin istikrarlı bir yapıda olmasında büyük öneme sahiptir. Bu nedenle teknolojik yeniliklere eğilimi yüksek olan işletmeler bir noktadan sonra rekabet avantajlarına da sahip olabilmektedir (Giacchero, Donnini ve Martin, 2006: 175).

Schumpeter (1934)'e göre teknolojik yenilikler, ilk olarak üretilen veya var olan ürünler ve süreçlerde meydana gelen gelişmeler, ürünler ve süreçler açısından önemli teknolojik ilerlemeler olarak kabul edilmektedir (Galende, 2006: 301). Bu nedenle teknolojik ilerlemelerinin ölçümü de önemli hale gelmektedir. Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge departmanlarında çalışan personelin sayıları ve patent sayıları literatürdeki en önemli teknolojik gelişim ölçütleri olarak görülmektedir (Basberg, 1987: 133; Jonason, 1982: 7; Sungur, Aydın ve Eren, 2016: 179).

Küreselleşen ticari pazarlarda makro ölçüde ülkelerin ve mikro ölçüde işletmelerin teknolojik bilgi birikimi, edinimi ve teknolojik ilerleme kapasiteleri, güçlü rekabet koşullarında ve küresel ticarette önemli avantajlara sahip olmalarına imkân sağlayabilmektedir (Di Pietro ve Anoruo, 2006: 134). Teknolojik ilerleme ve yüksek teknolojili üretim, ülkelerin ve işletmelerin uluslararası ticarette başarı yakalayabilmeleri açısından en önemli faktör durumundadır. Ülkeler, teknolojik kapasiteleri ve yetenekleri açısından birbirlerine karşı üstünlük sağlayabilmektedirler (Şahbaz, Yanar ve Adıgüzel, 2014: 48).

Teknolojinin büyük önem arz ettiği günümüz dünyasında işletmelerin, birçok alanda olduğu gibi teknolojik inovasyonlarda da kendilerini geliştirmeleri elzem bir durum olarak görülmektedir. Teknolojik değişimlere ayak uyduramayan veya inovasyon kültürüne önem vermeyen işletmeleri hazin sonuçların beklediği aşikârdır.

2.8.2. Öğrenme Yönelimi

Güncelliğini koruyan yönetim anlayışlarının ortaya çıkması ile birlikte öğrenme, inovasyon ve değişim kavramları daha önemli hale gelmiştir. Öğrenme kavramı bireylerin veya işletmelerin geçmişe dayanan tecrübelerinden ve dış çevre gibi diğer unsurlardan fayda sağlayarak sahip oldukları değerler şeklinde tanımlanabilmektedir (Çelik, 2014: 195). Başka bir ifade ile öğrenme kavramı, bireylerin yeni yaklaşımlara ve bilgilere sahip olmalarına ve sahip oldukları bilgileri paylaşmaları açısından kesintisiz bir azim göstermelerine destek olan değerli bir süreçtir (Liu, Luo ve Shi, 2002: 368). Bu tanımlamalardan hareketle öğrenme, insanların etkin davranışlara sahip olabilmeleri için fiili ve kavramsal yetkinliklerini geliştirmeleri olarak da ifade edilebilmektedir (Morgan ve Turnell, 2003: 256).

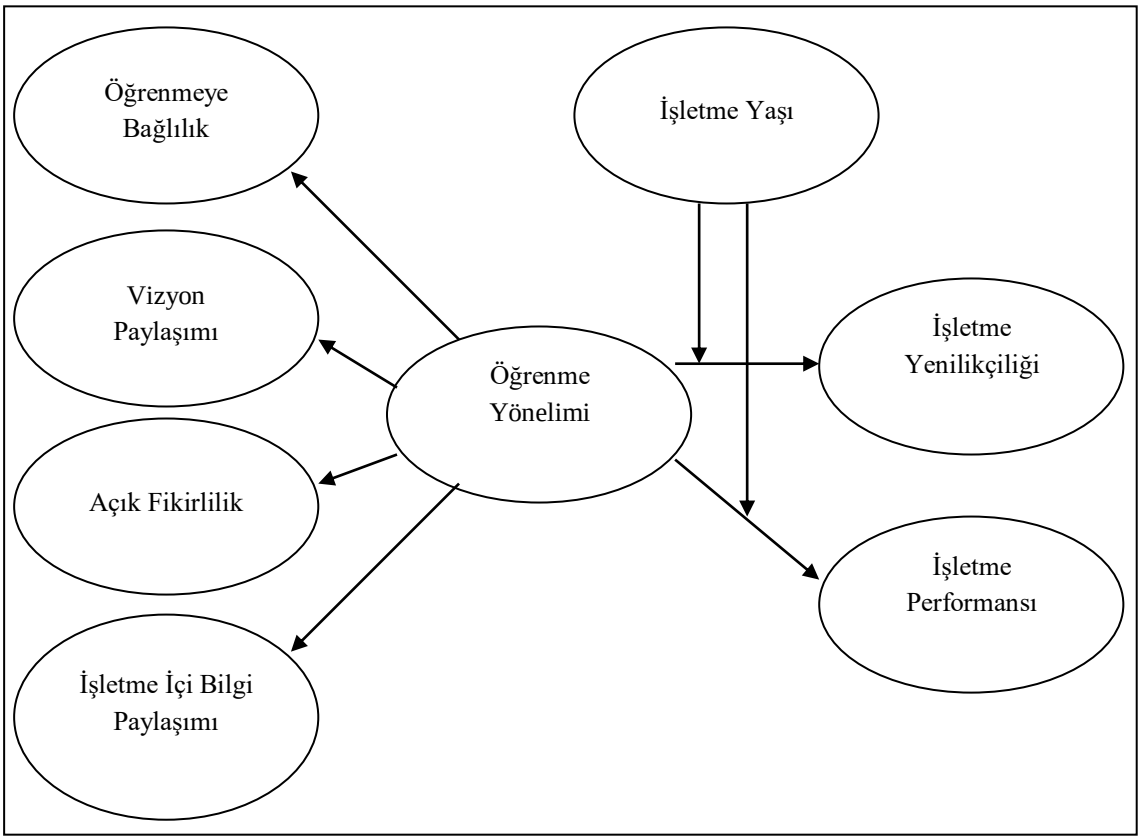
Öğrenme kavramının tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme olmak üzere iki farklı seviyesi bulunmaktadır. Tek döngülü öğrenme, bireylerin temel değer ve normlarının sabit kaldığı fakat davranışları üzerinde farklılaşmaların yaşandığı seviye olarak ele alınmaktadır. Tek döngülü öğrenme seviyesinde, öğrenmenin kalıcılığının olmadığı belirtilmektedir. Özel bir durum veya belirli bir soruna dair nedenlerin anlaşılması tek döngülü öğrenme seviyesine örnek olarak verilebilmektedir (Ömür ve Argon, 2016: 260).

Çift döngülü öğrenme seviyesinde ise davranışlarda meydana gelen değişimlerin yanı sıra bu davranışların temelinde bulunan normlar ve değerlerde de değişimler görülmektedir (Sadler-Smith, Spicer ve Chaston, 2001: 142). Tek döngülü öğrenmenin aksine çift döngülü öğrenme, uzun dönemli ve kalıcı değişimlerin yaşandığı öğrenme seviyesi olarak belirtilmektedir. Her iki öğrenme seviyesinin de örgüt için verimli olduğu belirtilmekle birlikte literatürde çift döngülü öğrenmenin, tek döngülü öğrenmeye göre işletme için daha etkin ve verimli olduğu kabul edilmektedir (Hitt, Ireland ve Lee 2000: 234).

Öğrenme faaliyeti esasen kişisel bir süreç olmasına rağmen rekabetin yoğunlaştığı dünyada, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek için öğrenme faaliyetlerini işletmenin tamamını kapsayacak şekilde örgütsel boyutta gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin, işletmelerin kendi problemlerini çözmelerine, inovasyonlar gerçekleştirebilmeleri için kabiliyetlerini artırmalarına ve gelecekte daha iyi konumda olabilmeleri için gelişimlerini yükseltebilmelerine olanak sağlayan önemli bir yetenek olduğu üzerinde durulmaktadır (Chen, Lee, Zhang ve Zhang, 2003: 74).

Örgütsel öğrenmeye duyulan ihtiyacın ortaya çıkmasıyla birlikte öğrenme yönelimi kavramının da araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenmenin ilk adımı olarak kabul edilen öğrenme yöneliminin yapı taşlarını; bilgi edinimi, dağıtımı ve kullanımı gibi örgütsel değerler çerçevesi oluşturmaktadır (Hult, Ketchen ve Reus, 2001: 179). Başka bir ifade ile örgütsel öğrenme, işletme içerisinde bilginin yaratılması ve kullanılması yönündeki faaliyetlerin toplamı olarak görülmektedir. Bilgi edinimi, dağıtımı ve kullanılması faaliyetleri, rakiplere üstünlük sağlayabilmek amacıyla daha iyi ürünler meydana getirilebilmesi doğrultusunda müşterilerin ihtiyaçları, pazarda meydana gelen değişimleri ve rakip firmaların faaliyetleri hakkındaki bilgileri de kapsamaktadır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 519). Güçlü rekabet koşullarının

artması ve bilgi teknolojilerinin gelişimi ile aynı doğrultuda öğrenme yönelimi de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için en temel faktörlerden birisi olarak ele alınmaktadır (Jiménez-Jiménez ve Cegarra-Navarr, 2007: 694).



Şekil 2. 2: Öğrenme Yöneliminin İşletme Yenilikçiliği ve Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002: 516.

Şekil 2.2'ye göre öğrenme yönelimi dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; öğrenmeye bağlılık, vizyon paylaşımı, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımıdır. Bu unsurlardan işletme içi bilgi paylaşımı daha sonradan eklenmiştir. Bunun sebebi ise işletmenin geçmişte belirlediği stratejilerinin ve uygulama faaliyetlerinin yeniden incelenmesine olanak sağlayan etkili ve verimli bir bilgi paylaşımına sahip olmadığı sürece örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinin mümkün olmadığı yönündeki görüştür (Hurley ve Hult, 1998: 44). Ayrıca öğrenme yönelimi ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkinin, işletmenin yaşına bağlı olduğu belirtilmektedir (Lukas, Hult ve Ferrell, 1996: 236). İşletmenin yaşı ne kadar büyük ise öğrenme yönelimi ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkinin o kadar güçlü olacağı ifade edilmektedir.

2.8.3. Risk Alma

Risk kavramı işletmeler açısından düşünüldüğünde, iş ortamında alınan kararların uygulanması ile elde edilecek çıktıların belirsizliğini ifade etmektedir. Bu belirsizlik, elde edilecek çıktıların olumsuz olabilmesi ihtimalini belirtmektedir (Sitkin ve Paolo, 1992: akt. Erdem, 2001: 44).

Değişimlerin ve gelişimlerin yaşanmasıyla ticari faaliyetlerin zorlaştığı günümüz dünyasında belirsizlikler giderek artmaktadır. Bu belirsizlik ortamında, işletmeler belirli oranlarda riskler alarak faaliyetlerine devam etmek durumundadır. Belirsizliklerin sebep olduğu bilgi yetersizliği nedeniyle doğru zamanda alınamayan kararlar, işletmelerin fırsat ve avantajları kaçırmalarına ve rekabet konusunda geri kalmalarına yol açabilmektedir. Dolayısıyla belirsizliklerin bulunduğu ortamda faaliyetlerini yürüten işletmelerin, belirli oranlarda riskleri kabul ederek karar almaları gerekmektedir. Bu noktada, işletme çalışanlarının inovatif davranışlarını ve risk alma eğilimlerini geliştirmek ve teşvik etmek amacıyla ödül sistemleri oluşturulması önemli olabilmektedir. Ödül sisteminin yanı sıra belirli oranda risk almayı teşvik eden örgütsel kültürün oluşumunun ve varlığının, işletmelerin başarısını artırıcı etki yaratabilir.

2.8.4. Gelecekteki Pazar Yönelimi

Pazar yönelimi, işletmelerin sürdürülebilir başarılar yakalayabilmeleri için zorunlu bir unsur olarak pazarlama literatüründe yer almaktadır. Literatürde pazar yönelimi konusunda hemfikir olunan bir tanım bulunmamaktadır. Fakat genel olarak kabul edilen iki farklı yaklaşım vardır. Kohli ve Jaworski (1990) tarafından ortaya atılan ilk yaklaşımda, pazar yönelimi "işletme çapında üretim, dağıtım ve pazar bilgilerine duyarlılık" olarak ifade edilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 3). Narver ve Salter (1990) tarafından oluşturulan ikinci yaklaşımda ise pazar yönelimi kavramı kültürel açıdan ele alınmakta ve "alıcılar için üstün değer yaratılması husunda gerekli davranışları en etkili ve verimli şekilde yaratan kurumsal kültür ve dolayısıyla ticarete yönelik sürekli üstün performans" şeklinde tanımlanmaktadır (Narver ve Salter, 1990: 21). Pazar odaklı yaklaşımlarında Kohli ve Jaworski (1990: 5), pazar yöneliminin, gelişen ve değişen müşteri ihtiyaçlarını tespit etmek ve inovatif ürünler meydana getirme kanalıyla işletmelere müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme konusunda bir üstünlük kazandırdığını belirtmektedirler. Öte yandan Narver ve Salter (1990: 21),

pazar yönelimini, müşterilerin benimsediği değerlerin işletmenin bütün bölümleri ve kademeleri tarafından benimsenerek örgütsel kültürün bir boyutunun şeklini alması olarak tanımlamaktadırlar.

Başka bir ifade ile pazar yönelimi, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlara odaklandıkları bir anlayış doğrultusunda, rakipler ve müşteriler ile ilgili mevcut bilgi hazinesini artırmayı ve pazarlarda meydana gelebilecek değişimleri önceden tespit etmeyi benimsemesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Ellinger, Ketchen, Hult, Elmadağ ve Richey, 2008: 354).

Pazar yönelimi, işletmelere bilgi paylaşımı konusunda kuvvetli bir zemin sağlamaktadır. Böylece rakipler ve müşteriler ile ilgili sahip olunan bilgilerin artırılması ve pazarda meydana gelebilecek değişimlerin önceden tespit edilmesiyle işletmeler, rakiplerine karşı üstün bir konum elde edebilmektedir (Mason, Doyle ve Wong, 2006: 143).

2.9. Kurumsal Strateji

Kurumsal strateji, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki hedefleri doğrultusunda, rakipleri ile rekabet ederken kullandıkları politikaların bütününü kapsayan ana plan olarak tanımlanmaktadır (Gray ve Balmer, 1998: 697). Kurumsal strateji, işletmelerin ürettiği ürün miktarını, kârlılık oranını ve bu ürünlerin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini ne derecede karşılayabileceğini belirlemektedir.

Çevresel belirsizliklerin artmasıyla birlikte inovasyon ve karmaşıklıklar da artış göstermektedir. Bunun sonucunda ise ürünlerin çeşitliliğinde artış meydana gelmektedir. İşletmeler bu çeşitliliğe neden olan değişkenlere uyum sağlayabilmek için kendilerini çeşitli yönlerden geliştirmeye odaklanmaktadır. İşletme içerisinde birtakım yeni pozisyonlar ve departmanlar oluşturarak işletme yapısını güçlendirme ve işletmenin boyutunu artırma yolunu deneyecekleri düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, çevresel belirsizliklere karşın işletmeler, esnek bir yapı oluşturabilir ve karar alma mercilerini alt seviyelere kadar merkezileştirerek işletme çevresinde var olan belirsizliklere odaklanan daha küçük ve bağımsız departmanlar sayesinde karmaşıklığın seviyesini düşürebilmektedir. Genel olarak işletmelerin çoğu, düşük seviyedeki belirsizlik şartları altında düşük düzeyde örgütsel karmaşıklık sergilemekte, yüksek

seviyedeki belirsizlik koşullarında ise daha fazla organizasyonel karmaşıklığa sahip olmaktadır (Damanpour, 1996: 696).

İnovasyona önem veren işletmeler genelde üzerinde iyi çalışılmış stratejiler doğrultusunda açık ve anlaşılır vizyon ve misyona sahip olmaktadır. Bu tarz işletmelerde inovasyon, kurumsal stratejilerin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Benzer şekilde, bu tür işletmeler; çalışma felsefelerini, müşteri memnuniyetinin ve toplam kalite yönetiminin benimsendiği daima iyileştirme ve geliştirme ilkesi doğrultusunda oluşturmaktadır (Nelly ve Hii, 1998: 24).

Kurumsal stratejilerinde örgütsel öğrenme konusuna değer veren işletmelerin yeni bilgileri, avantajları ve fırsatları daha kolay yakalayabilecekleri düşünülmektedir. Örgütsel öğrenmeyi teşvik eden ve destekleyen işletmelerin, kalite ve hizmet konularında iyi seviyeye ulaşabilecekleri aşikârdır. Bu doğrultuda, işletme personelinin dış kaynaklardan inovasyon faaliyetleri için bilgi edinmeye ve mantıklı riskleri alabilmeye istekli olacakları belirtilmektedir. Kurumsal stratejinin örgütsel öğrenmeye etkisinin büyük ölçüde, stratejik amaçların çalışanlara ne derece aktarıldığına ve çalışanların bireysel hedefleriyle ne kadar iyi uyuştuğuna bağlı olduğu savunulmaktadır (Zdunczyk ve Blenkinsopp, 2007: 28).

Miles ve Snow (1978) tarafından önerilen dört farklı kurumsal strateji bulunmaktadır. Bu strateji türleri, bir işletmenin yeni ürünler ve teknolojilerle ilk defa faaliyet göstereceği yeni pazarlara girme arzusundaki varyasyonlarını ifade etmektedir (Gupta, Raj ve Wilemon, 1986: 15):

- **Arayıcılar:** Bu tarzı benimsemiş işletmeler bütün çabaları kârlılık olmasa da yeni ürünler, teknolojiler ve pazarlarda ilk olmayı hedeflemektedir. Bu işletmeler, fırsatlar konusunda erken sinyallere çok hızlı bir şekilde tepki göstermektedir.
- **Analizörler:** Bu tarz işletmeler, nadiren yeni ürünlerle ilk olmaktadır. Daha ziyade güçlü rakiplerinin faaliyetlerini dikkatli bir şekilde takip ederek daha düşük maliyetlerle ve daha inovatif ürünlerle genelde pazarda ikinci olmayı tercih etmektedir.
- **Savunmacılar:** Belirli bir seviyede sürdürülebilir bir ürün alanında güvenli bir niş bölge bulmaya ve bu doğrultuda devam etmeye çalışmaktadır. Kendi alanlarını yüksek kalite, iyi hizmet ve uygun fiyat gibi unsurlarla korumayı

denemektedir. Faaliyet gösterdikleri bölgeler üzerine doğrudan etkisi bulunmayan endüstriyel değişiklikleri göz ardı etme eğilimindedir.

- **Tepkiciler:** Tercih edilen ürünler ve pazarlarda sürdürülebilir olma konusunda genel olarak rakipleri kadar keskin ve agresif olmamaktadır. Aksine, çevreden gelen baskılar karşısında zorluk yaşadığında, bu alanlara tepki vermektedir.

2.10. Kurumsal Yapı

İnovasyon faaliyetlerine eğilimi yüksek olan işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için inovasyon kültürünü kurumsal yapılarında barındırmaktadır. İnovasyon kültürü, yeni düşünce ve fikirlerin ortaya çıkmasını ve uygulanmasını desteklemektedir. İşletmelerin birçoğu, başarılı bir inovasyon gerçekleştirebilmek için kurumsal yapılarında birtakım kültürel özelliklere sahip olmaları gerektiğinin bilincindedir. Bunun yanı sıra işletme yöneticileri, inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için işletme içerisinde sayısallaştırmanın artmasına dikkat etmektedir. Bunun sonucunda ise nadiren de olsa örgütsel inovasyon kültürü meydana gelebilmektedir (Işık, 2018: 355).

İnovatif işletmelerin sahip olmaları gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu tarz işletmelere Tidd (2007) tarafından yedi özellik tavsiye edilmektedir. Bunlar; paylaşılan vizyon, liderlik ve yenilik yapma isteği, uygun kurumsal yapı, kilit çalışanlar, inovasyona yüksek katılım, verimli ve etkili takım çalışması, yaratıcı kültür olarak sıralanabilmektedir. Tidd (2007)'in bakış açısına göre; iç ve dış örgütsel kültür ve öğrenme kavramlarına önem verilmesi gerekmektedir. İnovasyonların hedefi, müşteriler için değer oluşturmaktır. Fakat bu durumda, pazara yönelik faktörlerin göz ardı edilmemesi önem arz etmektedir (Tidd, 2007: akt. Xu, Chen, Shou ve Liu, 2012: 7).

İşletme yapısı, bir işletmenin departmanlarının bütünü olarak ifade edilse de bazı işletmeler departmanların farklı şekillerde hareket etmelerinden ötürü inovasyon faaliyetlerinin engellendiğini savunmaktadır. Bir işletmenin büyüklüğünün, işletmenin yapısını ve inovasyon faaliyetlerinin sürecini etkileyebilen unsurlardan biri olduğu kabul edilmektedir. Büyük işletmelerin fazla kaynak varlığı ve tecrübe gibi avantajları bulunmakla birlikte bu işletmeler bürokrasiden kaynaklı daha az esnek yapıya sahip olmalarından ötürü değişikliklere karşı direnç gösterebilmektedir (Padilha ve Gomes, 2016: 2).

Düz, merkezi olmayan ve esnek bir yapının, inovatif faaliyetleri teşvik ettiği ve desteklediği düşünülmektedir. Bilgi, merkezi olmayan bir yapı içerisinde, daha rahat hareket etmekte ve iş birliği noktaları olarak daha etkin çalışmaktadır. Bu durumun sonucu olarak çapraz fonksiyonel takım çalışması ve yaratıcı fikir ve düşüncelerin yayılmasının kolaylaşacağı ifade edilmektedir. Düz bir yapı, işletme personeline hem daha fazla özgürlük sağlamakta hem de yöneticilerine ulaşımı kolaylaştırarak karar verme sürecini etkin bir hale getirmektedir. İşletmelerin sahip olduğu yapısal esneklik, personelin iş organizasyonundaki etkisi, sorumlulukların önceliklendirilmesi ve prosedürler gibi konularda kolaylık sağlamasından ötürü personele yenilik yapma ve gerektiğinde inisiyatif alma fırsatları yaratmaktadır (Zdunczyk ve Blenkinsopp, 2007: 29).

İşletmelerin stratejik planları doğrultusunda belirledikleri misyon ve vizyonları, davranış ve faaliyetlere yön verebilen güçlü bir örgütsel kültürün oluşturulmasına etki etmektedir. Bazı araştırmacılara (Adams, Bessant ve Phelps, 2006; Crossan ve Apaydin, 2010) göre inovatif fikirlerin başarıya ulaşabilmesi için bir işletmenin departmanları arasında etkili bir koordinasyon gerekmektedir. Misyon, amaçlar ve stratejiler; işletmenin takip edeceği yolu belirlemektedir. Organizasyonel amaçlar ve hedefler, işletmelerin önceliklerini ve değerlerini yansıttığından, inovasyon faaliyetlerini teşvik edebilmekte veya engelleyebilmektedir. Yaratıcılık ve yeniliğin, işletmelerin geleceğe yönelik vizyon ve misyonunun bir parçası olması gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, yaratıcı ve yenilikçi işletmelerin vizyon ve misyonunun, müşterilere ve pazara yönelik olması gerektiği de ifade edilmektedir (Gomes, Machado ve Alegre, 2015: 102-103).

2.11. Destek Mekanizmaları

Destek mekanizmaları, bir işletmenin iyi koordine olabilmesi, etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için prosedürleri, politikaları, teknolojiyi, eğitim planlarını ve diğer kaynakları kapsamaktadır. İşgücü çeşitliliğini sağlamaya yönelik bir işe alım politikası, öğrenmeyi destekleyen bir politika örneği olarak gösterilebilmektedir. Kişisel gelişim ve artan özgürlük gibi kişisel ödüllerle yaratıcılık, inisiyatif ve inovasyon için takdir ve tebriğe dayalı personel değerlendirme prosedürleri, örgütsel öğrenme kültürünün desteklenmesinde güçlü bir unsur olarak düşünülmektedir. Güçlü iletişim ve bilgiye ulaşımı kolaylaştıran sistemler, derinlemesine uzmanlık

gelişiminin yanı sıra sosyal becerilere ve mesleki gelişime yönelik gelişim programları, öğrenmeyi kolaylaştırma konusunda bariz bir unsur olarak kabul edilmektedir (Zdunczyk ve Blenkinsopp, 2007: 29).

İşletmeye olan katkılarından dolayı personellerin ödüllendirilmesi yaygın bir uygulamadır. Bu ödüllendirmeler, içsel ve/veya dışsal olabilmektedir. Dışsal ödüllendirmeler; maaş zammı, prim veya hisse senedi verilmesidir. İçsel ödüllendirmeler ise üst yönetimin personeli özel olarak tebrik ederek içsel duyguların tatmin edilmesini sağlamak olarak ifade edilebilmektedir. İnovatif eğilim yüksek olan işletmeler hem içsel hem de dışsal ödüllendirmeleri yaygın olarak kullanmaktadır. İnovatif eğilimi daha düşük olan işletmeler ise genellikle sadece dışsal ödüllendirmeleri tercih etmektedir (Khorshtd, 2016: 152).

Personelin ödüllendirilmesi davranışı işletmelerin değerini yansıtmaktadır. Başarılı bir davranış ödüllendirildiği zaman personel üzerinde baskın bir etki yaratabilmektedir. İşletme yönetiminin, kendi işletmeleri içerisinde hangi ödüllendirme sistemi daha etkili oluyorsa o sistemi tercih etmesi gerekmektedir (Martins ve Terblanche, 2003: 71). Çalışanları teşvik etmek amacıyla uygulanan dışsal ödül sistemleri işletme içerisinde bir rekabet ortamı meydana getirebilmektedir. Bu rekabet ortamı, aynı zamanda personel arasında bir iletişim problemi yaratabilmektedir. Bunun sonucunda ise işletmenin ihtiyacı olan inovasyon fikirlerinin üretilmesinde ve uygulanmasında çeşitli problemlerin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Khorshtd, 2016: 152). Ayrıca dışsal ödül sistemleri personelin bireysel inovatif yeteneklerini ortaya çıkarmak yerine enerjilerini dışsal ödüllere sahip olmak için kullanmalarına yol açabilmektedir (Ahmed, 1998: 35). Bu nedenle ödüllendirme sistemlerinin ayrıştırıcı değil bir ekip ruhu yaratacak şekilde birleştirici olarak tasarlanması gerekmektedir.

İşletme yönetiminin personel hatalarına karşı toleranslı tutumu personelde güven duygusu yaratmaktadır. Bu güven duygusu, başarının ödüllendirildiğini ve tebrik edildiğini, başarısızlıkların ise hoş görülüp kabul edildiğini hatırlatmaktadır. Bütün bunlar tartışmayı, öğrenmeyi ve inisiyatifleri teşvik edebilmektedir (Padilha ve Gomes, 2016: 287).

İşletmelerin sahip olduğu inovasyon kültürü, herhangi bir inovasyon faaliyetinin sorunlarını direk olarak çözemeyebilmektedir. Ancak inovasyon kültürü, inovasyonun elzem bir faaliyet olarak benimsenmesini sağlayan ve inovasyonu destekleyen

davranışları ödüllendiren bir örgütsel yapı yaratarak desteklenebilmektedir (Russell, 1989: 11).

Russell (1989: 11-12), başarılı girişimci (inovasyon temelli) stratejilerle ilişkili sekiz yenilik norm boyutu tanımlamaktadır. Bu boyutlar ile ilişkili normlar, inovasyon sürecini destekleyen etkileşim çeşitlerinin oluşturulmasına ve inovatif değişimlerin yaratılmasına yönelik davranışlara aracılık etmektedir. Bu normatif faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İşletme personellerinin yaratıcı faaliyetlerinin desteklenmesi,
- İnovasyonu, stratejik örgütsel problemlere karşı uygun bir çözüm yolu olarak kabul etmek,
- İşletme içerisinde bilginin açık ve serbest dolaşımını sağlamak,
- Dış kaynaklar ile potansiyel yenilikler konusunda daima iletişimde bulunmak,
- Yeni fikirlere açık olmak ve değerlendirilmesini sağlamak,
- Yeni fikir üreten personellere psikolojik ve kaynak konusunda yardımcı olmak,
- Yeni girişimlerde orta seviyede risk almayı teşvik etmek,
- Değişimlerin etkili ve verimli bir şekilde uygulamaya geçirilmesini desteklemek.

2.12. İletişim

Hayatımızın her anında var olan iletişim kavramı, TDK tarafından " Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve komünikasyon." olarak tanımlanmaktadır (TDK, 05.04.2021).

İşletmeler, yaşamlarını devam ettirebilmek için güçlü bir iletişim ağını örgütsel kültürlerinde benimsemiş olmaları gerekmektedir. Örgütsel kültürde güvene dayalı açık bir iletişim olmasının, yaratıcılık ve inovasyon faaliyetlerinin gelişimi açısından pozitif bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerde kendisinden emin ve içsel olarak güven hissiyatına sahip olan personel, bazı faaliyetlerde farklılaşma davranışı sergileyerek, yeni olasılıkların yaratıcı ve inovatif olarak şekillenmesini sağlamaktadır. Bu durumunun gerçekleşmesi, açık iletişime ortam sağlandığında mümkün olmaktadır (Padilha ve Gomes, 2016: 2).

İnsanların ve işletmelerin bilgi biriktirme, alışverişi yayma ve elde ettiği bilgilerden yararlanma tarzları, fikirlerin yaratılmasını etkilemektedir. Bazı araştırmacılar, teknolojik bilgi akışının, etkili fikirler yaratılmasına destek olduğunu ve

bunun işletmelerin inovasyon kapasitelerinin vazgeçilmez bir parçası olduğunu ifade etmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990: 132). Personelin işletme içerisinde iletişime katılmalarının yeniliğe olumlu yönde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı işletmelerde bilgi akışının, net iletişim kanalları ile güvenli bir biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Departmanlar arasında çift yönlü iletişimi kolaylaştırmak ve etkinliğini artırmak için toplantılar, elektronik iletişim ağları, vb. iletişim kanalları tercih edilmektedir.

İşletmelerin iç ve dış iletişim kabiliyetleri, ürünlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin; Ar-Ge departmanı, işletmenin dış temsilcilerinden elde ettiği bilgiler doğrultusunda, faaliyetlerine yön vererek ürünleri piyasa taleplerine göre daha iyi bir şekilde geliştirebilmektedir. Genel olarak, inovasyonlar için ihtiyaç duyulan personeli işletme bünyesine katabilmek ve işletme bünyesinde tutabilmek için iletişim konusunda hiyerarşik yapıyı kaldırarak yatay iletişim tarzının desteklenmesi önem arz etmektedir (Gomes vd., 2015: 105).

İnovasyon faaliyetlerinin sadece Ar-Ge departmanları tarafından gerçekleştirildiği algısının yanlış olduğu düşünülmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin, işletmelerin departmanları arasında güçlü iletişim ve iş birliği kanalları kurularak ortak bir çalışma ortamında yürütülmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2008; akt. Kılıç, 2016: 136).

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmesi için daima ihtiyaç duyduğu iletişim kavramı işletmelerin yaşamları için de daimi bir ihtiyaç ve zorunluluktur. Güçlü iletişim ağlarına sahip olmayan işletmelerin, vizyon ve misyonlarına ulaşabilmeleri mümkün olmayabilir.

BÖLÜM III

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma ile ilgili sınırlılıklar, evren ve örneklem, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi, araştırmanın analizi ve araştırmanın güvenirlik ve geçerlilik analizi incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnovasyon kavramı, işletmeler için son dönemlerde ivmeli bir şekilde gelişen ve küreselleşen dünyada çok daha fazla önem kazanmıştır. Bu nedenle, işletmelerin küreselleşen rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri hayati derece önem taşımaktadır. İşletmelerin var olan faaliyetlerini uygulama yöntemlerini geliştirmeleri ekonomik ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem arz etmektedir. Ekonomik anlamda işletmelerin kendilerini geliştirmeleri makro anlamda düşünüldüğünde ülkenin genel ekonomik gücünün artacağını da göstermektedir.

İşletme yöneticilerinin, işletmenin iç ve dış çevrelerini gözlemleyip inovasyon fırsatlarını gözlemlemeleri bir hayli zorlaşmıştır. Bu nedenle işletme içerisinde iç girişimcilere çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır ve iç girişimcilerin önemli sorumluluklar alması beklenmektedir. Bu bağlamda iç girişimciliğin inovasyon üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracılık rolü araştırmaya değer bir konu olarak görülmüştür.

Literatür incelendiğinde iç girişimcilik, inovasyon konuları üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Fakat lojistik sektöründe iç girişimciliğin, inovasyon ve örgüysel inovasyon kültürü üzerindeki etkisi konusunda herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmanın amacı, iç girişimciliğin inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürünün üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışma ile değişkelerin tespit edilen etkileri doğrultusunda birtakım öneriler verilmiştir. Çalışmanın kapsamı ve sınırları oluşturulurken, lojistik işletmeleri ele alınmıştır.

3.2 Araştırma İle İlgili Sınırlılıklar

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da çeşitli nedenlerden kaynaklanan bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Sınırlılıklardan birisi çalışmanın sadece lojistik işletmelerini kapsamasıdır. Araştırmanın sadece belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş olması ise araştırmanın farklı bir sınırlılığıdır. Çalışmanın süreci pandemi dönemine denk gelmesi nedeniyle anket dağıtımı sadece online olarak yapılabilmiştir. Ayrıca araştırma sosyal bilimler sahasında yürütülen bir araştırmadır. Dolayısı ile insanın odak noktasında olduğu sosyal bilimler çalışmalarına özgü eksiklikler, bu çalışma için de söz konusudur.

3.3 Evren ve Örneklem

Bilimsel çalışmalarda hedefler doğrultusunda doğru verileri kullanmak, bu veriler üzerinden bulgu ve sonuçlara ulaşmak ve sonuçları çalışma alanı içerisinde yorumlayabilmek ana hedef olarak belirtilmektedir. Evren, bilimsel çalışma kapsamında yer alan ortak özellikleri bulunan topluluk olarak ifade edilebilmektedir. Evreni oluşturan bu topluluklar, çalışma kapsamındaki olay, olgu veya varlıklardan oluşmaktadır. Özünde evreni, bu topluluklardan ziyade bunların sahip oldukları özellikler oluşturmaktadır (Ural ve Kılıç, 2018: 29).

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye sınırları içerisinde lojistik sektöründe ücretli çalışan personeller oluşturmaktadır. Evren sayısı Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nun 2021 yılı Nisan ayında yayımlamış olduğu Ulaştırma ve Depolama alanında çalışan personel sayısı verilerine göre 997.176 olarak belirlenmiştir.

Örneklem, evrenin temsili amacıyla farklı yollarla evren içerisinden belirlenen ve üzerinde inceleme yapılan grup olarak ifade edilebilmektedir (Özen ve Gül, 2007: 397). Örneklemin çok geniş olması araştırmacılar için sonuçları büyük bir evrene genelleme engelinin yanı sıra zaman, enerji ve maddi kayıplara neden olabilmektedir. Bu sebeple evren net olarak belirlendikten sonra örneklem imkânlar dâhilinde seçilmektedir (Creswell 2005: 142).

Tablo 3. 1: Belirli Bir Evren Büyüklüğü İçin Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	Gerekli Örneklem Büyüklüğü	Evren Büyüklüğü	Gerekli Örneklem Büyüklüğü	Evren Büyüklüğü	Gerekli Örneklem Büyüklüğü	Evren Büyüklüğü	Gerekli Örneklem Büyüklüğü
10	10	190	127	1.100	285	5.000	357
20	19	200	132	1.200	291	6.000	361
30	28	250	152	1.300	297	7.000	364
40	36	300	169	1.400	302	8.000	367
50	44	350	185	1.500	306	9.000	368
60	52	400	196	1.600	310	10.000	370
70	59	450	212	1.700	313	15.000	375
80	66	500	217	1.800	317	20.000	377
90	73	550	226	1.900	320	30.000	379
100	80	600	234	2.000	322	40.000	380
110	86	650	242	2.200	327	50.000	381
120	92	700	248	2.400	331	75.000	382
130	97	750	254	2.600	335	100.000	384
140	103	800	260	2.800	338	1.000.000	384
150	108	850	265	3.000	341	10.000.000	384
160	113	900	269	3.500	346		
170	118	950	274	4.000	351		
180	123	1.000	278	4.500	354		

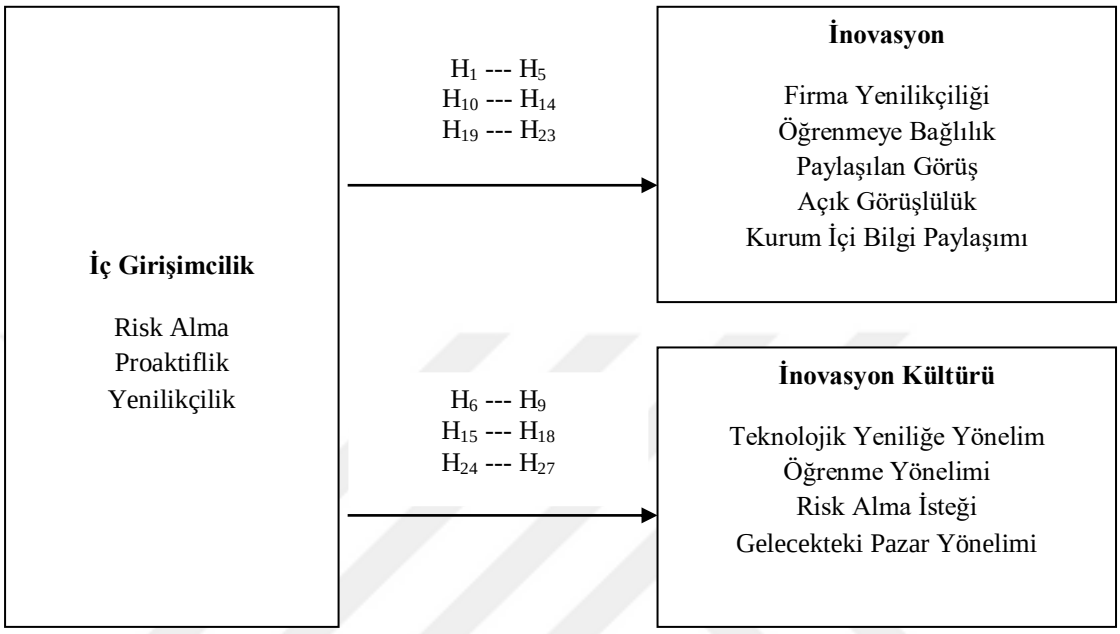
Kaynak: Sekaran, 2003: 294

Tablo 3.1'de Sekaran (2003: 294)'a göre belirlenmiş bir evren sayısında kabul edilebilen örneklem sayıları yer almaktadır. Bu doğrultuda evrenin 100.000 ve üzeri olduğu durumlarda kabul edilebilir örneklem sayısının 384 olduğu belirtilmektedir. Fakat bu çalışmanın pandemi dönemi kısıtlamalarına denk gelmesi nedeniyle anketler sadece online ortamda uygulanabilmiştir. Online ortamda 321 lojistik sektörü çalışanı geri dönüş yapmıştır. Zaman kısıtı nedeniyle analizler 314 anket ile yapılmıştır.

Çalışmada olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde evren içerisinden arzu eden herkes örnekleme dahil edilmektedir. Bu yöntemde hem zaman hem de maddi açıdan tasarruflar sağlanabilmektedir (Ural ve Kılıç, 2018: 39).

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Aşağıdaki Şekil 3.1'de araştırmanın modeli gösterilmektedir. Modelde yer alan iç girişimcilik bağımsız değişken, inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürü değişkenleri ise bağımlı değişkenlerdir.



Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli

Çalışmanın hipotezleri kurulurken iç girişimcilik bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. İç girişimciliğin, inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürü üzerindeki etkisine bakılması sebebiyle inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürü bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir.

H_1: Risk alma firma yenilikçiliğini etkilemektedir.

H_2: Risk alma öğrenmeye bağlılığı etkilemektedir.

H_3: Risk alma paylaşılan görüşü etkilemektedir.

H_4: Risk alma açık görüşlülüğü etkilemektedir.

H_5: Risk alma kurum içi bilgi paylaşımını etkilemektedir.

H_6: Risk alma teknolojik yeniliğe yönelimi etkilemektedir.

H_7: Risk alma öğrenme yönelimini etkilemektedir.

H_8: Risk alma risk alma isteğini etkilemektedir.

H_9: Risk alma gelecekteki pazar yönelimini etkilemektedir.

H_{10}: Proaktiflik firma yenilikçiliğini etkilemektedir.

H_{11}: Proaktiflik öğrenmeye bağlılığı etkilemektedir.

H_{12}: Proaktiflik paylaşılan görüşü etkilemektedir.

H_{13}: Proaktiflik açık görüşlülüğü etkilemektedir.

H_{14}: Proaktiflik kurum içi bilgi paylaşımını etkilemektedir.

H_{15}: Proaktiflik teknolojik yeniliğe yönelimi etkilemektedir.

H_{16}: Proaktiflik öğrenme yönelimini etkilemektedir.

H_{17}: Proaktiflik risk alma isteğini etkilemektedir.

H_{18}: Proaktiflik gelecekteki pazar yönelimini etkilemektedir.

H_{19}: Yenilikçilik firma yenilikçiliğini etkilemektedir.

H_{20}: Yenilikçilik öğrenmeye bağlılığı etkilemektedir.

H_{21}: Yenilikçilik paylaşılan görüşü etkilemektedir.

H_{22}: Yenilikçilik açık görüşlülüğü etkilemektedir.

H_{23}: Yenilikçilik kurum içi bilgi paylaşımını etkilemektedir.

H_{24}: Yenilikçilik teknolojik yeniliğe yönelimi etkilemektedir.

H_{25}: Yenilikçilik öğrenme yönelimini etkilemektedir.

H_{26}: Yenilikçilik risk alma isteğini etkilemektedir.

H_{27}: Yenilikçilik gelecekteki pazar yönelimini etkilemektedir.

İşletmelerin hem kendi ekonomik ve rekabet gücünü artırabilmeleri hem de makro ölçüde ülkenin ekonomik gücünün artması için inovasyon hayati derecede öneme sahiptir. İşletmelerin, küreselleşen dünyada inovasyon yapabilmeleri için sadece yöneticilerin sorumluluk almaları güç duruma gelmiştir. Bu nedenle, işletmeler içerisinde iç girişimcilik faaliyetlerinin ortaya çıkması gerekmektedir. İşletme

yöneticilerinin iç girişimcilik faaliyetlerinde ortaya çıkacak olan riskleri kabullenmeleri yanı sıra iç girişimcilik faaliyetlerine eğilimleri artırmaları beklenmektedir.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma, nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırma yapılan bireylerin söyledikleri, yaptıkları ve düşündükleri genelleştirilirken ve raporlanırken nicel araştırma tercih edilmektedir (Berber, 2017: 72). Daha kısa bir ifadeyle araştırma kapsamında sosyal olgular sayısal olarak ölçülebilen verileri göstermektedir.

Çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi, araştırma örneklemine dahil edilmiş kişi, grup veya topluluklardan toplanacak verilere tek tipleştirilmiş ifadelerle ulaşabilme hedefiyle oluşturulan veri formlarıdır (Ural ve Kılıç, 2018: 39). Anket yöntemi bilgiye hızlı ve kolay bir şekilde ulaşılmasını, örneklem grubuna daha kolay erişimi kolaylaştırması ve elde edilen bilgilerin istatistiksel ve matematiksel analizlere tabi tutulabilmesinin kolaylığı sebepleriyle tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 175). Ayrıca ankette tercih edilen Likert tipi ölçek bilgilerin daha pratik ve kolay ölçülebilmesine olanak sağlamaktadır. Likert tipi ölçek ifadelerinde katılım derecesini tespit etmek amacıyla iki aşırı uç arasında yer alan birden çok seçenek sunulmaktadır. Bu seçenekler "en yüksekten en düşüğe" veya "en iyiden en kötüye" doğru kademeli bir şekilde sıralanmaktadır (Turan, Şimşek ve Aslan, 2015: 188). Likert tipi ölçekler 5, 7, 9 veya 11'li olarak derecelendirilebilmektedir. Bu çalışma kapsamında lojistik sektörü çalışanlarının tutumları ölçülürken 5'li Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Kullanılan Likert tipi ölçek "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum", "4: Katılıyorum" ve "5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur.

İç girişimciliğin inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürü üzerindeki etkilerinin tespiti amacıyla literatür taraması yapılmış ve sonucunda araştırmacı ve tez danışmanı tarafından anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun ilk bölümünde çalışanların demografik bilgilerine ilişkin; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, aylık kişisel gelir, bulunduğu işletmedeki çalışma süresi ve çalıştığı kurumdaki pozisyonlarına dair toplam 6 soru yöneltilmiştir. Bu soruların bir kısmı iki seçenekli bir kısmı 5 seçenekli ve bir kısmı da kategorik soru biçiminde hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde ise geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış olan Stull (2005)'un 15 ifadeden oluşan risk alma

(5 madde) , proaktiflik (5 madde) ve yenilikçilik (5 madde) alt boyutlarını ölçen "İç Girişimcilik" ölçeği, Calantone ve arkadaşları (2002)'nın çalışmalarında kullanmış oldukları 23 ifadeden oluşan firma yenilikçiliği (6 madde), öğrenmeye bağlılık (4 madde), paylaşılan görüş (4 madde), açık görüşlülük (4 madde) ve kurum içi bilgi paylaşımı (5 madde) alt boyutlarından oluşan "İnovasyon" ölçeği, Brettel ve Cleven (2011)'ın çalışmalarındaki 20 maddeden oluşan teknolojik yeniliğe yönelim (6 madde), öğrenme yönelimi (4 madde), risk alma isteği (5 madde) ve gelecekteki pazar yönelimi (5 madde) alt boyutlarından oluşan "İnovasyon Kültürü" ölçeği tercih edilmiştir.

Çalışmanın yürütüldüğü dönemde küresel çapta etkisini gösteren korona virüs (COVİD-19) salgınının ivmeli bir şekilde arttığı gözlemlenmiştir. Ülkemizde de salgın nedeniyle sokağa çıkma kısıtlaması ve uzaktan çalışma gibi kısıtlamalar getirilmiştir. Bu nedenle anketler online ortamda lojistik çalışanlarına dağıtılmıştır. Anketler 11 Kasım - 30 Aralık 2020 tarihleri arasında yapılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen analize uygun 314 anket istatistiki paket programına girilmiştir.

3.6. Araştırmanın Veri Analizi

Anket yolu ile toplanan veriler üzerinde İstatistik Paket Programları (SPSS 26) aracılığı ile istatistiksel analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarında elde edilen rakamsal bulgular birtakım yorumlara tabi tutulmuştur. Toplanan anketler istatistiksel analizlere tabi tutulmadan önce analizlerde hatalı bilgiler oluşmaması için kontrol edilmiştir. Yapılan kontroller sonucunda toplanan 321 anketten 7 tanesinin hatalı doldurulduğu tespit edilmiştir. Bu 7 anket analiz dışı bırakılmıştır. Tüm analizler geriye kalan 314 anket ile yapılmıştır.

Araştırmaya dâhil olan çalışanların demografik özellikleri ve kariyerlerine ilişkin bilgileri ilk olarak frekans analizine tabi tutulmuştur. Frekans analizi sonuçları sıklık ve yüzde olarak tablolaştırılmıştır. Daha sonra yapı geçerliliğinin tespiti ve ölçeğin alt faktörlerinin belirlenmesi amacı ile doğrusal faktör analizi yapılmıştır. Son olarak ise araştırma kapsamında oluşturulmuş hipotezler doğrultusunda bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Çoklu bağıntı varsayımı çoklu doğrusal regresyon analizlerinde incelenmesi gereken bir varsayımdır. Çoklu bağıntı durumunun tespiti için kullanılan çeşitli kriterler bulunmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 155-156);

- VIF (Varyans Büyütme Faktörü) değerinin 10'dan büyük olmaması gerekmektedir.
- Koşul İndeksinin (Condition Index) 30'dan büyük olması çoklu bağlantı olduğuna işaret etmektedir. Çoklu bağlantıdan şüphe edildiği zaman değişkenlerin aldığı varyans oranları incelenmeli ve hangi değişkenler arasında çoklu bağıntı olduğu tespit edilmelidir.

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan hipotezlere uygulanan regresyon analizlerinde koşul indeskleri 30'un, VIF değerleri de 10'un altındadır.

3.7. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği

Araştırmaların inandırıcılığa sahip olması önem arz eden bir durumdur. Bu sebeple bir araştırmada kullanılmak üzere toplanan verilerin analizlerin doğru yapılmasının yanı sıra verilerin elde edilmesini sağlayan araçların nitelikleri de önemlidir (Toy ve Tosunoğlu, 2007: 8). Dolayısıyla araştırmalarda veri toplamayı sağlayan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmadan toplanan verilerin analizlerde kullanılması, analiz sonuçlarının tablolaştırılması ve hipotezlerin kabul veya reddedilmesi yanlış olarak görülmektedir (Şencan, 2005: 1).

Oppenheim (1996)'ya göre geçerlilik, ölçme aracının, araştırmada ölçülmek istenen değişkeni gerçek anlamda ölçüp ölçmediği şeklinde ifade etmektedir. Güvenilirlik kavramını ise ölçme aracının aynı örneklem üzerinde birçok defa uygulanması durumunda sonuçların aynı olup olmadığını ifade eden bir kavram olarak tanımlamaktadır (Ural ve Kılıç, 2018: 61).

Bir ölçme işleminde üç farklı güvenilirlik ölçütü bulunmaktadır. Birincisi zamana göre değişmezlik ölçütü, herhangi bir değişkenin aynı koşullarda ve farklı zamanlarda ölçülmesi sonucunda elde edilen veri gruplarının arasındaki ilişkidir. İkincisi bağımsız gözlemciler arası uyumdur. Bu ölçüt birden çok gözlemcinin, birbirlerinden ayrı olarak aynı değişkenleri ölçmeye çalıştıkları durumlarda kullanılan ölçüttür. Üçüncü ve son olarak ise iç tutarlılıktır. İç tutarlılık, her ölçme aracının belirli bir hedefe ulaşmak için birbirinden deneysel olarak bağımsız ve bir bütün içerisinde

birbirleriyle eşit ağırlıklara sahip bölümlerden oluştuğu varsayımına dayanmaktadır (Karasar, 2005:148-150). Bu alfa katsayısı ile ölçülmektedir.

Tablo 3.2'de Nakip (2006)'ya göre alfa katsayısının (Cronbach Alpha) güvenilirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3. 2: Alfa Katsayısının Güvenilirliği

Katsayı	Güvenilirlik Derecesi
01-20	Hiç Güvenilmez
21-40	Güvenilmez
41-60	Nispeten Güvenilir
61-80	Güvenilir
81-100	Çok Güvenilir

Kaynak: Nakip, 2006: 146.

Araştırmada güvenilirlik alfa katsayısı (Cronbach Alpha) yöntemi ile test edilmiştir. İlk olarak ölçek faktör analizine tabi tutulmadan önce ölçeğin tüm ifadelerine daha sonra ise ölçek rastgele ikiye ayrıldıktan sonraki haline güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu iki tür güvenirlik analizi ölçeğin faktör analizi yapıldıktan sonra tekrar uygulanmıştır. Elde edilen bütün sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. 3: Ölçekte Kullanılan Maddelerin Güvenilirliği

İfadeler	Ölçeğin Tüm İfadeleri	Araştırmada Kullanılan İfadeler
Ölçeğin İlk Yarısı İçin	,953	,956
Ölçeğin İkinci Yarısı İçin	,973	,970
Ölçeğin Tüm İfadeleri İçin	,980	,980

Tablo 3.3'te güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Faktör analizi öncesinde 58 ifadeyle yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin "çok güvenilir" olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin rastgele ikiye ayrılmasından sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin yine "çok güvenilir" olduğu görülmektedir. Faktör analizi yapıldıktan sonra elde edilen 46 maddenin hem tamamına hem de rastgele iyiye ayırarak yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin "çok güvenilir" seviyesinde olduğu ifade edilebilmektedir.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu için alanında uzman iki akademisyenden görüş alınmıştır. Buna ilaveten anket formu lojistik sektöründe çalışan 40 kişiye ön test kapsamında uygulanmıştır. Alınan geri dönütler doğrultusunda anket formunda gerekli düzenlemeler yapılarak son hali oluşturulmuştur. Ön test araştırmanın geçerliliği için yapılmıştır.

3.8. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Kariyerleri İle İlgili Bilgiler

Bu başlık altında anket katılımcılarının demografik özellikleri ve kariyerlerine ilişkin bilgiler tablolar halinde sunulmıştur.

Tablo 3. 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Erkek	215	68,5
Kadın	99	31,5
Toplam	314	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %31,5'i kadın, %68,5'i ise erkektir.

Tablo 3. 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımları

Yaş	Sıklık	Yüzde
18-26	80	25,5
27-35	121	38,5
36-44	72	22,9
45-53	26	8,3
54 ve üzeri	15	4,8
Toplam	314	100

Araştırmaya katılan çalışanların %25,5'i 18-26 yaş aralığında, %38,5'i 27-35 yaş aralığında, %22,9'u 36-44 yaş aralığındadır. Geriye kalan %13 ise 45 yaş ve üzerindedir.

Tablo 3. 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Seviyesi Dağılımları

Eğitim	Sıklık	Yüzde
İlkokul	7	2,2
Lise	26	8,3
Önlisans	53	16,9
Lisans	171	54,5
Lisansüstü	57	18,2
Toplam	314	100,0

Katılımcıların eğitim seviyelerinin incelendiği Tablo 3.6'ya bakıldığında %54,5 oran ile lisans seviyesi dikkat çekmektedir. Lisans seviyesini sırasıyla %18,2 ile lisansüstü %16,9 oran ile önlisans seviyeleri takip etmektedir.

Tablo 3. 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Aylık Kişisel Gelir (TL) Dağılımları

Gelir	Sıklık	Yüzde
2000-2750	37	11,8
2751-3500	71	22,6
3501-4250	52	16,6
4251-5500	42	13,4
5001 ve üzeri	112	35,7
Toplam	314	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %35,7'si 5001 Türk Lirası (TL) ve üzerinde kazanca sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların %22,6'sı 2751-3500 TL, %16,6'sı

3501-4250 TL kazanmaktadır. 4251-5500 TL kazanalar çalışanların %13,4'ünü, 2000-2750 TL kazananlar ise %11,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 3. 8: Çalışanların Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süreleri Dağılımları

Süre (Yıl)	Sıklık	Yüzde
0-3	169	53,8
4-6	72	22,9
7-10	41	13,1
11 yıl ve üzeri	32	10,2
Toplam	314	100,0

Tablo 3.8'de çalışanların kurumlarındaki çalışma süreleri gösterilmektedir. Çalışanların %53,8'i kurumlarında 0-3 yıldır çalışmaktadır. 4-6 yıldır bulundukları kurumda çalışanlar, araştırmaya katılan çalışanların %22,9'unu, 7-10 yıldır çalışanlar %13,2'sini, 11 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar ise %10,2'sini oluşturmaktadır.

Tablo 3. 9: Çalışanların Bulundukları Kurumdaki Çalışma Pozisyonları Dağılımları

Pozisyon	Sıklık	Yüzde
Genel Müdür	31	9,9
Departman Müdür/Müdür Yardımcısı	91	29,0
Satış/Pazarlama Personeli	45	14,3
Müşteri İlişkileri Personeli	21	6,7
Sevkiyat Personeli	10	3,2
İnsan Kaynakları Personeli	9	2,9
Operasyon Personeli	75	23,9
Diğer	32	10,2
Toplam	314	100,0

Araştırma kapsamına katılan çalışanların kurumlarındaki pozisyonlarının incelendiği Tablo 3.9'da %29,0 ile en fazla orana sahip olan pozisyon departman müdür/müdür yardımcılarıdır. Akabinde %23,9 oran ile operasyon personelleri gelmektedir. Satış/pazarlama personelleri çalışanların %14,3'ü iken %9,9'unu genel müdürler, %6,7'sini müşteri ilişkileri personelleri, %10,2'sini ise diğer pozisyonlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Sevkiyat personelleri ve insan kaynakları personelleri sırasıyla %3,2 ve %2,9 oranlarına sahiptirler.

3.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ulaşılan Bulgular

Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) yöntemi genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde veya daha önce belirlenmiş olan yapıların doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Bu yöntemde model uyumunun test edilmesi için sık kullanılan değerlere ki-kare/serbestlik derecesi değeri (X_2/df), uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama kökü (RMSEA) değerleri örnek olarak gösterilebilmektedir. Ki-kare değeri eğer <2 ise

mükemmel uyumu, eğer <3 ise kabul edilebilir bir uyumu ifade etmektedir. GFI değerinin 0,85 veya daha yukarı olduğu koşullarda uyum kabul edilebilir. CFI değerinin ise 0,95 veya daha yukarı olduğu koşullarda ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca RMSEA değerinin de 0,10 veya aşağısında bir değere sahip olması gerekmektedir (Aytaç ve Öngen, 2012: 17).

Tablo 3. 10: İç Girişimcilik Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler

Ölçek	Boyutlar	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
İç Girişimcilik	Risk Alma	5	2
	Proaktiflik	5	2
	Yenilikçilik	5	0

Tablo 3.10'da iç girişimcilik ölçeğinden DFA sonucunda eksiltilen ifadelere ait bilgiler yer almaktadır. Tabloda risk alma boyutu 5 madden 3 maddeye, proaktiflik boyutu DFA öncesi 5 madde iken sonrasında 3 maddeye düşmüştür. Yenilikçilik boyutunun ifadelerinde ise herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Tablo 3. 11: İç Girişimcilik Ölçeği Uyum Değerleri

Ölçekler	X_2	df	X_2/df	GFI	CFI	RMSEA
İç Girişimcilik	126,756	41	3,092	,932	,968	,080
İyi Uyum Değerleri			**≤3**	**≥0,90**	**≥0,97**	**≤0,05**
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			**≤4-5**	**0,89-0,85**	**≥0,95**	**0,06-0,08**

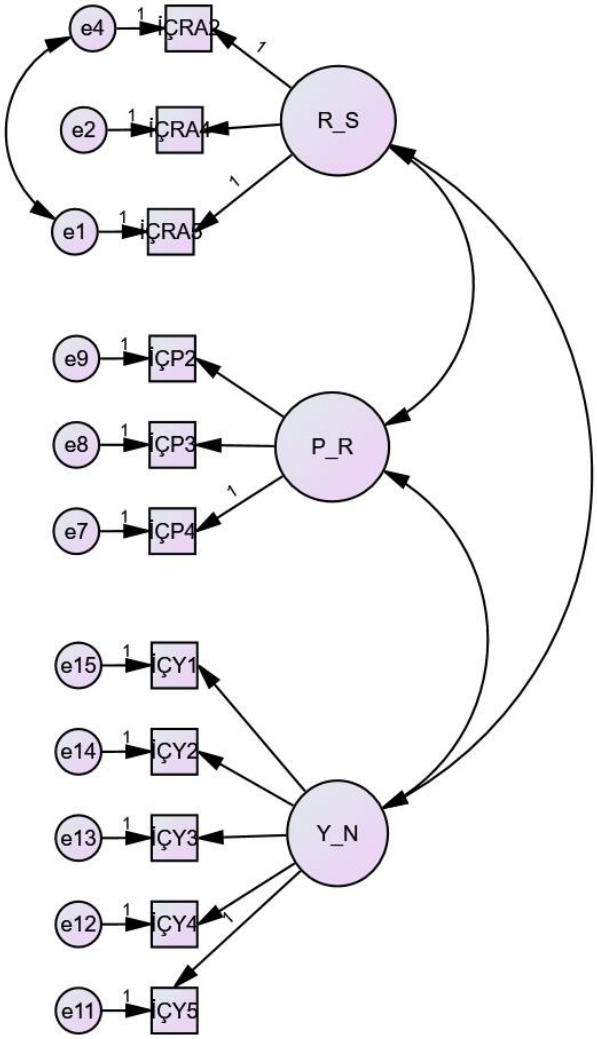
Tablo 3.11'de belirtilen uyum indekslerine göre ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının (X_2/df) 3,092, uyum iyiliği göstergesinin (GFI) 0,932, karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,968, yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,080 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre iç girişimcilik ölçeğinin uyum değerlerinin iyi uyum değerleri veya kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3. 12: İç Girişimcilik Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları

Değişken	İfadeler	Kod	Faktör Yükü	Cr. Alfa
Risk Alma	İşletme/ofis dışında çalışma olanağı olmayan işler yaparım	İÇRA2	0,867	,682
	İşletme/ofis dışında çalışmaya imkân vermeyen faaliyetlerde bulunurum	İÇRA4	0,585	
	Başarısızlık ihtimaline rağmen tahmini riskler alırım	İÇRA5	0,892	
Proaktiflik	Hoşlanmadığım şeyleri etkin bir biçimde düzeltirim veya iyileştiririm	İÇP2	0,807	,879
	Gelecekte sorunların, ihtiyaçların veya değişikliklerin olabileceği düşüncesiyle harekete geçerim	İÇP3	0,872	
	Projelere başlamak için inisiyatiflerimi kullanırım	İÇP4	0,847	
Yenilikçilik	Yararlı yeni fikirler üretirim	İÇY1	0,915	,936
	Yeni süreçler, hizmetler veya ürünler geliştiririm	İÇY2	0,905	
	İşteki görevlerime yenilikçi yollarla yaklaşırım	İÇY3	0,921	
	Bir şeyler yapmanın yeni yollarını bulurum	İÇY4	0,900	
	Genellikle işleri kendime özgün yollarla yaparım	İÇY5	0,689	

Tablo 3.12'de görüldüğü üzere iç girişimciliğin üç alt faktörü bulunmaktadır. Alt boyutların ifadelerinin faktör yükleri 0,585 ile 0,921 değerleri arasında değişmektedir. Cronbach Alpha katsayıları ise 0,682 ile 0,936 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu sonuçlara göre Cronbach Alpha katsayılarının güvenilir seviyede olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 3.2'de iç girişimcilik ölçeğine ait DFA sonuçları gösterilmektedir. DFA'nın daha uyumlu hale gelebilmesi için iç girişimcilik ölçeğinin risk alma boyutunun ikinci ve beşinci (İÇRA2-İÇRA5) ifadeleri arasında kovaryans bağlantı kurulmuştur.



Şekil 3. 2: İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3. 13: İnovasyon Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler

Ölçek	Boyutlar	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
İnovasyon	Firma Yenilikçiliği	6	2
	Öğrenmeye Bağlılık	4	1
	Paylaşılan Görüş	4	0
	Açık Görüşlülük	4	1
	Kurum İçi Bilgi Paylaşımı	5	1

Tablo 3.13'de inovasyon ölçeğinden DFA sonucunda eksiltilen ifadelere ait bilgiler yer almaktadır. Tabloda firma yenilikçiliği boyutu 6 madden 4 maddeye, öğrenmeye bağlılık boyutu 4 maddeden 3 maddeye, açık görüşlülük 4 maddeden 3 maddeye, kurum içi bilgi paylaşımı ise DFA öncesi 5 madde iken sonrasında 4 maddeye düşmüştür. Paylaşılan görüş boyutunun ifadelerinde ise herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Tablo 3. 14: İnovasyon Ölçeği Uyum Değerleri

Ölçekler	X_2	df	X_2/df	GFI	CFI	RMSEA
İç Girişimcilik	336,612	125	2,693	0,896	0,956	,074
İyi Uyum Değerleri			**≤3**	**≥0,90**	**≥0,97**	**≤0,05**
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			**≤4-5**	**0,89-0,85**	**≥0,95**	**0,06-0,08**

Tablo 3.14'de belirtilen uyum indekslerine göre ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının (X_2/df) 2,693, uyum iyiliği göstergesinin (GFI) 0,896, karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,956, yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) ,074 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre inovasyon ölçeğinin uyum değerleri, iyi uyum değerleri veya kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğu söylenebilmektedir.

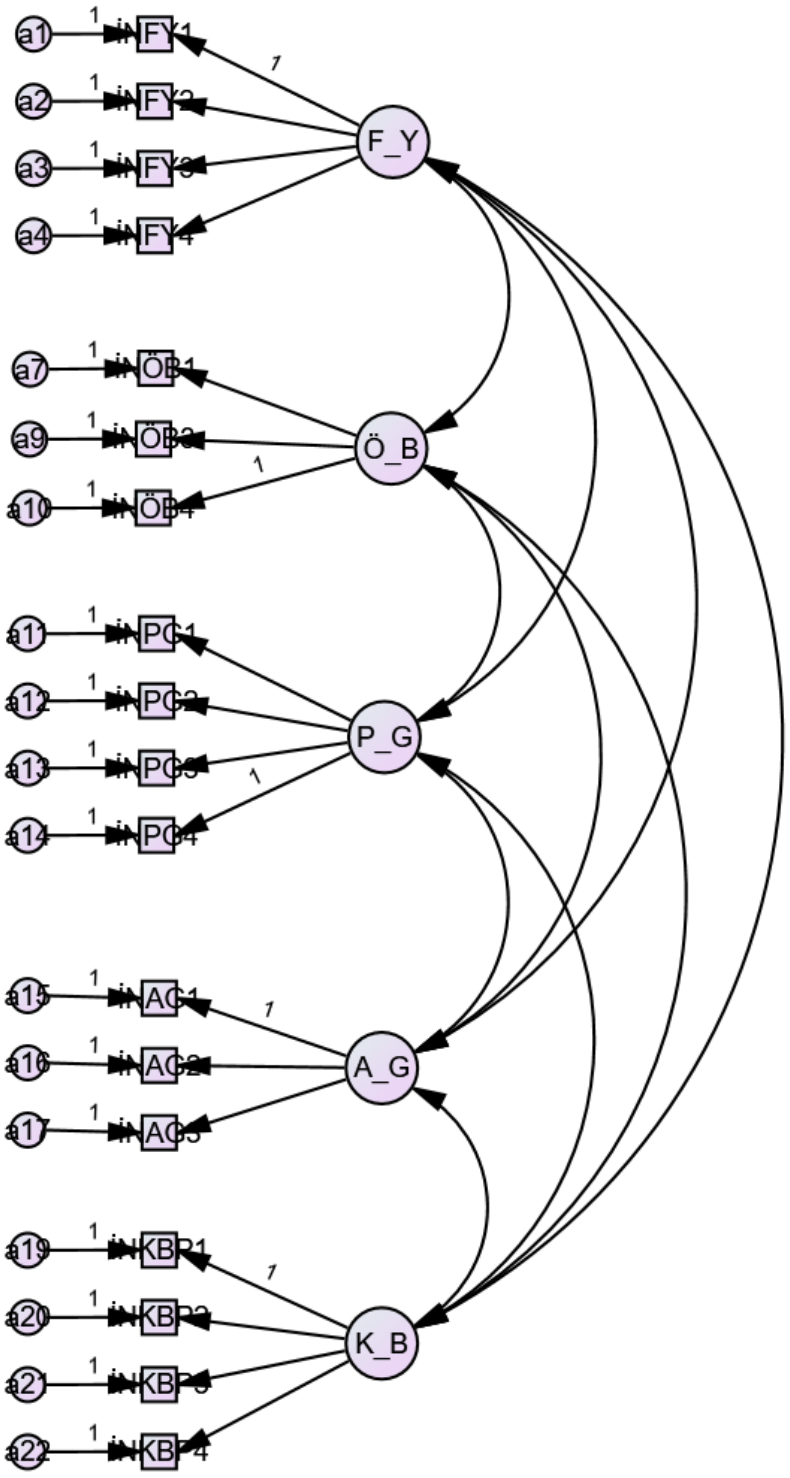
Tablo 3. 15: İnovasyon Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları

Değişken	İfadeler	Kod	Faktör Yükü	Cr. Alfa
Firma Yenilikçiliği	Firmamız sık sık yeni fikirler dener	İNFY1	0,861	,911
	Firmamız bir şeyler yapmak için yeni yollar arar	İNFY2	0,914	
	Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır	İNFY3	0,894	
	Firmamız genellikle yeni ürün ve hizmetleri pazarlayan ilk firmadır	İNFY4	0,728	
Öğrenmeye Bağlılık	Yöneticiler temel olarak kuruluşumuzun öğrenme yeteneğinin rekabet avantajımızın anahtarı olduğunu kabul eder	İNÖB1	0,838	,906
	Buradaki anlayış, çalışanların öğrenmesinin bir masraf değil, bir yatırım olduğu düşüncesidir	İNÖB3	0,890	
	Kuruluşumda öğrenme, örgütsel hayatta kalmayı garanti etmek için gerekli anahtar bir madde olarak görülür	İNÖB4	0,899	
Paylaşılan Görüş	Kuruluşumda bir amaç ortaklığı var	İNPG1	0,750	,898
	Kuruluşsal görüşümüzde tüm seviyeler, görevler ve bölümler arasında tam bir anlaşma/uyuşma vardır	İNPG2	0,861	
	Tüm çalışanlar bu kuruluşun hedeflerine bağlıdır	İNPG3	0,874	

	Çalışanlar kendilerini kuruluşun yönünü çizmede ortak olarak görürler	İNPG4	0,847	
Açık Görüşlülük	Müşterilerimiz hakkında yaptığımız ortak varsayımları eleştirel olarak yansıtmaktan korkmayız	İNAG1	0,815	,834
	Bu işletmedeki personel, pazarı algılama biçimlerinin sürekli sorgulanması gerektiğini aklında bulundurur	İNAG2	0,880	
	Müşteri bilgilerini yorumlama şeklimize ilişkin kendi önyargımızı nadiren toplu bir biçimde sorgularız	İNAG3	0,676	
Kurum İçi Bilgi Paylaşımı	Tarihten çıkarılan dersleri canlı tutan çok sayıda kurumsal konuşma bulunur	İNKBP1	0,761	,874
	Başarısız kurumsal girişimleri her zaman analiz eder ve öğrenilen dersleri/çıkarımları enine boyuna konuşuruz	İNKBP2	0,837	
	Kurumsal faaliyetlerde öğrenilen dersleri/çıkarımları bölümden bölüme (birimden birime, ekipten ekibe) paylaşmak için özel mekanizmalarımız bulunur	İNKBP3	0,782	
	Ders/çıkarım ve deneyimleri paylaşmak için çok az çaba harcarız	İNKBP4	0,808	

Tablo 3.15'e göre inovasyon değişkeninin beş alt faktörü bulunduğu belirtilmektedir. Alt faktörlere ait ifadelerin faktör yükleri 0,676 ile 0,914 değerleri arasında değişmektedir. Alfa katsayıları ise 0,834 – 0,911 değerleri arasında farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre alfa katsayılarının güvenirlik seviyelerinin iyi olduğu bilinmektedir.

Şekil 3.3'te inovasyon ölçeğine ilişkin DFA sonuçları gösterilmektedir.



Şekil 3. 3: İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3. 16: İnovasyon Kültürü Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler

Ölçek	Boyutlar	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
İnovasyon Kültürü	Teknolojik Yeniliğe Yönelim	6	1
	Öğrenme Yönelimi	4	0
	Risk Alma İsteği	5	1
	Gelecekteki Pazar Yönelimi	5	1

Tablo 3.16'da inovasyon kültürü ölçeğinden DFA sonucunda eksiltilen ifadelere ait bilgiler yer almaktadır. Tabloda teknolojik yeniliğe yönelim boyutu 6 madden 5 maddeye, risk alma isteği boyutu 5 maddeden 4 maddeye, gelecekteki pazar yönelimi 5 maddeden 4 maddeye düşmüştür. Dört madde olan öğrenme yönelimi boyutunun ifadelerinde ise herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Tablo 3. 17: İnovasyon Kültürü Ölçeği Uyum Değerleri

Ölçekler	X_2	df	X_2/df	GFI	CFI	RMSEA
İç Girişimcilik	293,167	114	2,572	0,898	0,965	0,071
İyi Uyum Değerleri			**≤3**	**≥0,90**	**≥0,97**	**≤0,05**
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			**≤4-5**	**0,89-0,85**	**≥0,95**	**0,06-0,08**

Tablo 3.17'de belirtilen inovasyon kültürü ölçeğinin uyum indekslerine göre ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının (X_2/df) 2,572, uyum iyiliği göstergesinin (GFI) 0,898, karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,965, yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,071 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre inovasyon kültürü ölçeğinin uyum değerlerinin iyi uyum değerleri veya kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğu söylenebilmektedir.

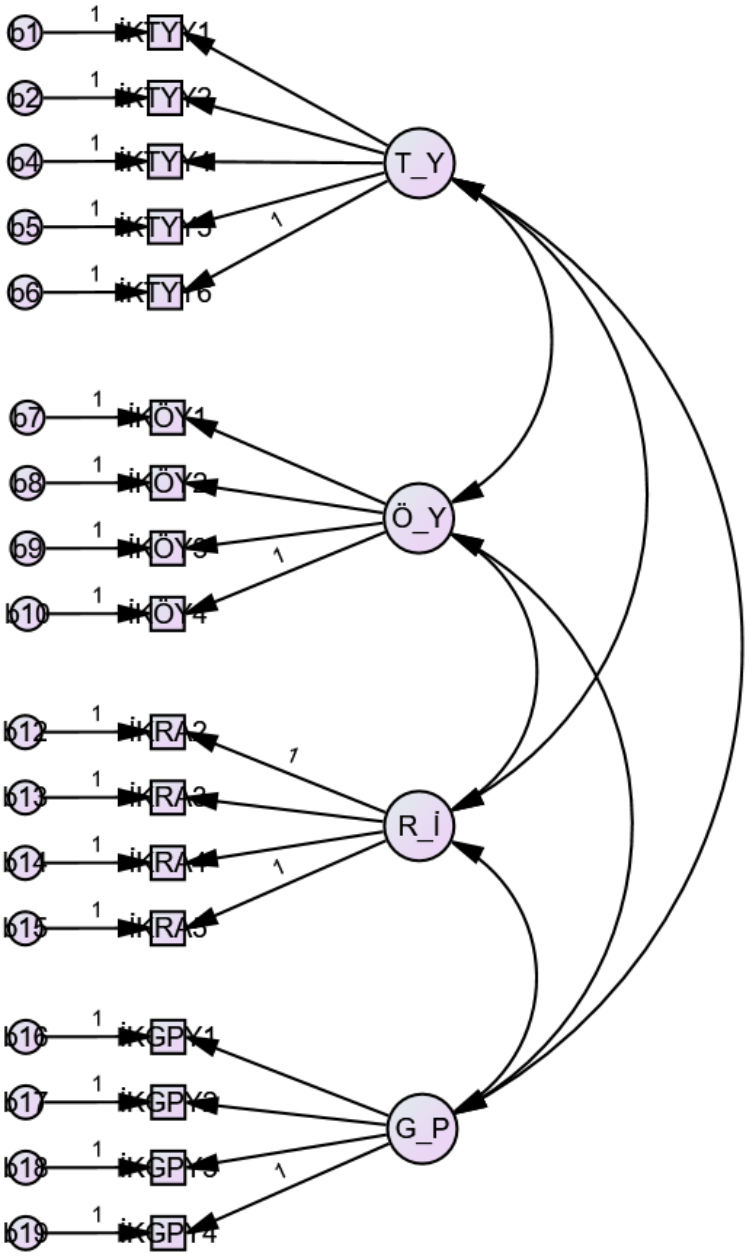
Tablo 3. 18: İnovasyon Kültürü Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları

Değişken	İfadeler	Kod	Faktör Yükü	Cr. Alfa
Teknolojik Yeniliğe Yönelim	Yeni ürün geliştirmede sıklıkla yenilikçi teknolojileri kullanıyoruz	İKTYY1	0,785	,939
	Ürünlerimiz her zaman en son teknolojiyi yansıtır	İKTYY2	0,844	
	Rakiplerimize kıyasla, geliştirme programları ve yeni ürünler hakkında teknolojik olarak daha iddialıyız	İKTYY4	0,912	
	Biz müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmek için yeni teknolojik çözümler yapımında çok proaktifiz/etkiniz	İKTYY5	0,932	
	Her zaman yeni ürün geliştirme için yeni bir teknoloji kullanan ilk firmalar arasındayız	İKTYY6	0,869	
Öğrenme Yönelimi	Öğrenme isteği yeni ürün geliştirme sürecinde anahtar görevi görür	İKÖY1	0,882	,926
	Yeni ürün geliştirme süreçlerimizin statik olarak iyileştirilmesi için temel gereklilik öğrenme istediğimizdir	İKÖY2	0,888	
	Bizim görüşümüze göre çalışanların öğrenmesi bir masraf değil bir yatırımdır	İKÖY3	0,881	
	Bu firmadaki genel fikir birliği öğrenmeyi bıraktığımız anda geleceğimizi tehlike attığımız düşüncesine dayanır	İKÖY4	0,839	
Risk Alma İsteği	Karı artırmak için finansal risk almanın mantıklı olduğuna inanırız	İKRA2	0,765	

	Bazılarının başarısız olacağını iyi bilsek bile yenilikçi ürünlerin geliştirilmesini destekler ve buna yardımcı oluruz	İKRA3	0,854	,890
	Yeni ürün geliştirme kapsamında risk almanın gerekli olduğunu kabul ederiz	İKRA4	0,935	
	Yeni ürünlerin zaman zaman başarısız olacağını kabul ederiz	İKRA5	0,745	
Gelecekteki Pazar Yönelimi	Ana rakiplerimizle karşılaştırıldığında, mevcut müşterilerin aksine geleceğin müşterileri üzerinde daha fazla önemli dururuz	İKGPY1	0,737	,891
	Yeni ürünlerimiz için bir amaca yönelik olarak yeni uygulama alanlarını araştırırız	İKGPY2	0,889	
	Pazar araştırması girişimlerimiz, müşterilerin mevcut ihtiyaçları doğrultusunda gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi edinmeyi amaçlar	İKGPY3	0,866	
	Piyasalarımızdaki değişikliklerin derhal tespit etmek bizim için kolaydır	İKGPY4	0,810	

Tablo 3.18 incelendiğinde inovasyon kültürü değişkeninin dört alt faktöre sahip olduğu görülmektedir. İfadelerin faktör yükleri 0,737 – 0,935 değerleri arasında, Alfa katsayıları ise 0,890 – 0,930 değerleri arasında değişkenlik göstermektedir. Bu sonuçlara göre alfa katsayıları güvenilir olarak kabul edilen seviyelerde olduğu görülmektedir.

Şekil 3.4'te inovasyon kültürü ölçeğine ilişkin DFA sonuçları gösterilmektedir.



Şekil 3. 4: İnovasyon Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

3.10. Regresyon Analizi Sonucu Ulaşılan Bulgular

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanması olarak ifade edilmektedir. Bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan yönteme basit doğrusal regresyon analizi denilmektedir. İki veya daha fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki bağıntıyı incelemek için kullanılan yöntem ise çoklu doğrusal regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2018: 282).

Bu araştırma kapsamında değişkenler arasındaki bağıntıları incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 3. 19: Firma Yenilikçiliği İle İlgili Regresyon Sonucu

Firma Yenilikçiliği	B	SH	β	t	p	VIF
Sabit Terim	,408	,217		1.879	,061	
Risk Alma	,178	,054	,159	3,286	,001	1,280
Proaktiflik	-,058	,084	-,052	-,685	,494	3,131
Yenilikçilik	,707	,088	,614	8,062	,000	3,180
R_2: 0,429; F: 79,284; Sig: 0,000						

Firma yenilikçiliğinin bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişken olarak yer aldığı Tablo 3.19'da enter yöntemi ile çoklu regresyon modeli tercih edilmiştir. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması modelin anlamı olduğunun göstergesidir. Modelde yer alan bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %43'ünü açıklamaktadır. Analizde yer alan risk alma ve yenilikçilik değişkenleri firma yenilikçiliğini etkileyen, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkenlerdir. Risk alma ,159 ve yenilikçilik ,614 standardize edilmiş beta katsayısı ile firma yenilikçiliğini etkileyen iki değişkendir. Risk alma değişkenindeki bir birimlik artış firma yenilikçiliği üzerinde ,159 birimlik, yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artış ise firma yenilikçiliği üzerinde ,614 birimlik artışa sebep olmaktadır. Proaktiflik değişkeninin p(sig) değerinin ,494 olması anlamsız olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H_1 ve H_{19} hipotezleri kabul edilmiş H_{10} hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 3. 20: Öğrenmeye Bağlılık İle İlgili Regresyon Sonucu

Öğrenmeye Bağlılık	B	SH	β	t	p	VIF
Sabit Terim	,815	,234		3,490	,001	
Risk Alma	,088	,058	,078	1,507	,133	1,280
Proaktiflik	,166	,091	,147	1,832	,068	3,131
Yenilikçilik	,503	,094	,432	5,324	,000	3,180
R_2: ,353 ; F: 57,881 ; Sig: 0,000						

Öğrenmeye bağlılığın bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişken olarak yer aldığı Tablo 3.20'de enter yöntemi ile çoklu regresyon modeli kullanılmıştır. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması ile modelin anlamı olduğu ifade edilebilmektedir. Modelde yer alan bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %35.5'ini açıklamaktadır. Analizde yer alan yenilikçilik değişkeni öğrenmeye bağlılığı etkileyen, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkendir. Yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artış öğrenmeye bağlılık üzerinde ,432 birimlik artışa neden olmaktadır. Risk alma değişkenin p(sig) değerinin ,133 ve proaktiflik değişkeninin p(sig) değerinin ,068 olması anlamsız olduğunun göstergesidir. Bu bağlamda H_{20} hipotezi kabul edilmiş H_2 ve H_{11} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 3. 21: Paylaşılan Görüş İle İlgili Regresyon Sonucu

Paylaşılan Görüş	B	SH	β	t	p	VIF
Sabit Terim	,834	,205		4,069	,000	
Risk Alma	,114	,051	,110	2,227	,027	1,280
Proaktiflik	,153	,079	,149	1,923	,055	3,131
Yenilikçilik	,479	,083	,451	5,784	,000	3,180
R_2: ,402; F: 71,024; Sig: 0,000						

Tablo 3.21'de paylaşılan görüşün bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişkenler olarak ele alınmaktadır. Analiz enter yöntemi ile çoklu regresyon modeli aracılığı ile yapılmıştır. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması modelin anlamı olduğunu kanıtlamaktadır. Modelde yer alan bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %40'ını açıklamaktadır. Risk alma ,110 ve yenilikçilik ,451 standardize edilmiş beta katsayısı ile paylaşılan görüşü etkileyen değişkenlerdir. Risk alma değişkenindeki bir birimlik artışın ,110 ve yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artışın ise paylaşılan görüş üzerinde ,451 birimlik artışa sebep olduğu görülmektedir. Proaktiflik değişkeninin p(sig) değerinin ,055 olması anlamsız olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda H_3 ve H_{21} hipotezleri kabul edilmiş, H_{12} hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 3. 22: Açık Görüşlülük İle İlgili Regresyon Sonucu

Açık Görüşlülük	B	SH	β	t	p	VIF
Sabit Terim	,874	,206		4,248	,000	
Risk Alma	,173	,052	,170	3,360	,001	1,280
Proaktiflik	,031	,080	,031	0,391	,696	3,131
Yenilikçilik	,516	,083	,494	6,200	,000	3,180
R_2: ,374; F: 63,386; Sig: 0,000						

Açık görüşlülüğün bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişken olarak yer aldığı Tablo 3.22'de enter yöntemi ile çoklu regresyon modeli kullanılmıştır. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması modelin anlamı

olduğunun kanıtıdır. Modelde yer alan bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %37,5'ini açıklamaktadır. Analizde yer alan risk alma ve yenilikçilik değişkenleri açık görüşlülüğü etkileyen, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkendir. Risk alma ,170 ve yenilikçilik ,494 standardize edilmiş beta katsayısı ile açık görüşlülüğü etkileyen değişkenlerdir. Risk alma değişkenindeki bir birimlik artış ,170 ve yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artış ise açık görüşlülük üzerinde ,494 birimlik artışa etki etmektedir. Proaktiflik değişkeninin p(sig) değerinin ,696 olması anlamsız olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H_4 ve H_{22} hipotezleri kabul edilmiş, H_{13} hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 3. 23: Kurum İçi Bilgi Paylaşımı İle İlgili Regresyon Sonucu

Kurum İçi Bilgi Paylaşımı	B	SH	β	t	p	VIF
Sabit Terim	,915	,211		4,332	,000	
Risk Alma	,080	,053	,078	1,518	,130	1,280
Proaktiflik	,209	,082	,205	2,554	,011	3,131
Yenilikçilik	,399	,085	,379	4,677	,000	3,180
R_2: ,354; F: 58,227; Sig: 0,000						

Kurum içi bilgi paylaşımının bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişken olarak yer aldığı Tablo 3.23'de enter yöntemi ile çoklu regresyon modeli kullanılmıştır. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması modelin anlamı olduğunu kanıtlamaktadır. Modelde yer alan bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %35,5'ini açıklamaktadır. Proaktiflik ,205 ve yenilikçilik ,379 standardize edilmiş beta katsayısı ile kurum içi bilgi paylaşımını anlamlı olarak etkileyen değişkenlerdir. Proaktiflik değişkenindeki bir birimlik artış ,205 ve yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artış ise açık görüşlülük üzerinde ,379 birimlik artışa yol açmaktadır. Risk alma değişkeninin p(sig) değerinin ,130 olması anlamsız olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H_{14} ve H_{23} hipotezleri kabul edilmiş, H_5 hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 3. 24: Teknolojik Yeniliğe Yönelim İle İlgili Regresyon Sonucu

Teknolojik Yeniliğe Yönelim	B	SH	β	t	p	VIF
Sabit Terim	,584	,252		2,315	,021	
Risk Alma	,229	,063	,192	3,620	,000	1,280
Proaktiflik	,071	,098	,060	0,729	,467	3,131
Yenilikçilik	,485	,102	,398	4,752	,000	3,180
R_2: ,311; F: 48,104; Sig: 0,000						

Teknolojik yeniliğe yönelimin bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişken olarak yer aldığı Tablo 3.24'te enter yöntemi ile çoklu regresyon modeli tercih edilmiştir. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması modelin anlamı olduğunu göstermektedir. Modelde yer alan bağımsız

değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %31'ini açıklamaktadır. Analizde yer alan risk alma ve yenilikçilik değişkenleri teknolojik yeniliğe yönelimi etkileyen, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkendir. Risk alma ,192 ve yenilikçilik ,398 standardize edilmiş beta katsayısı ile teknolojik yeniliğe yönelimi etkileyen değişkenlerdir. Risk alma değişkenindeki bir birimlik artışın ,192 ve yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artışın ise teknolojik yeniliğe yönelim üzerinde ,398 birimlik artışa etki ettiği görülmektedir. Proaktiflik değişkeninin p(sig) değerinin ,467 olması anlamsız olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H_6 ve H_{24} hipotezleri kabul edilmiş, H_{15} hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 3. 25: Öğrenme Yönelimi İle İlgili Regresyon Sonucu

Öğrenme Yönelimi	B	SH	β	t	p	VIF
Sabit Terim	,670	,219		3,065	,002	
Risk Alma	,130	,055	,117	2,378	,018	1,280
Proaktiflik	,285	,085	,258	3,363	,001	3,131
Yenilikçilik	,400	,088	,351	4,528	,000	3,180
R_2: ,410; F: 73,510; Sig: 0,000						

Tablo 3.25'de yer alan öğrenme yönelimi bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişkenlerdir. Analizde enter yöntemi ile çoklu doğrusal regresyon modelinden yararlanılmıştır. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması modelin anlamı olduğunu ifade etmektedir. Modelde yer alan bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %41'ini açıklamaktadır. Analizde yer alan risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik değişkenleri öğrenme yönelimini etkileyen, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkenlerdir. Risk alma ,117, proaktiflik ,258 ve yenilikçilik ,351 standardize edilmiş beta katsayısı ile öğrenme yönelimini etkilemektedir. Risk alma değişkenindeki bir birimlik artış ,192, proaktiflik değişkenindeki bir birim artış ,258 ve yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artış ise öğrenme yönelimi üzerinde ,351 birimlik artışa yol açmaktadır. Sonuç olarak H7, H16 ve H25 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3. 26: Risk Alma İsteği İle İlgili Regresyon Sonucu

Risk Alma İsteği	B	SH	β	t	p	VIF
Sabit Terim	,599	,211		2,837	,005	
Risk Alma	,319	,053	,298	6,027	,000	1,280
Proaktiflik	,271	,082	,256	3,310	,001	3,131
Yenilikçilik	,227	,085	,207	2,660	,008	3,180
R_2: ,402; F: 71,123; Sig: 0,000						

Risk alma isteğinin bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişken olarak yer aldığı Tablo 3.26'da enter yöntemi ile çoklu regresyon modeli tercih edilmiştir. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması modelin

anlamı olduğunun göstergesidir. Modelde yer alan bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %40'ını açıklamaktadır. Analizde yer alan risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik değişkenleri risk alma isteğini etkileyen, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkenlerdir. Risk alma ,298, proaktiflik ,256 ve yenilikçilik ,207 standardize edilmiş beta katsayısı ile risk alma isteğini etkilemektedir. Risk alma değişkenindeki bir birimlik artış ,298, proaktiflik değişkenindeki bir birim artış ,256 ve yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artış ise risk alma isteğinin üzerinde ,207 birimlik artışa sebep olmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda olarak H_8, H_{17} ve H_{26} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3. 27: Gelecekteki Pazar Yönelimi İle İlgili Regresyon Sonucu

Gelecekteki Pazar Yönelimi	**B**	**SH**	**β**	**t**	**p**	**VIF**
Sabit Terim	,659	,208		3,173	,002	
Risk Alma	,158	,052	,149	3,034	,003	1,280
Proaktiflik	,199	,081	,189	2,472	,014	3,131
Yenilikçilik	,434	,084	,399	5,168	,000	3,180
R_2: ,414; F: 74,659; Sig: 0,000						

Gelecekteki pazar yöneliminin bağımlı değişken, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının bağımsız değişken olarak yer aldığı Tablo 3.27'de enter yöntemi ile çoklu regresyon modeli kullanılmıştır. Modelde p(sig) değerinin 0,000 olması modelin anlamı olduğunu kanıtlamaktadır. Modelde yer alan bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %41,5'ini açıklamaktadır. Analizde yer alan risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik değişkenleri gelecekteki pazar yönelimini etkileyen, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkenlerdir. Risk alma ,149, proaktiflik ,189 ve yenilikçilik ,399 standardize edilmiş beta katsayısı ile gelecekteki pazar yönelimini etkileyen değişkenlerdir. Risk alma değişkenindeki bir birimlik artış ,149, proaktiflik değişkenindeki bir birimlik artış ,189 ve yenilikçilik değişkenindeki bir birimlik artış ise gelecekteki pazar yöneliminin üzerinde ,399 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda olarak H_9, H_{18} ve H_{27} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3. 28: Hipotezlerin Sonuç Tablosu

Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
H_1	Kabul	H_{15}	Ret
H_2	Ret	H_{16}	Kabul
H_3	Kabul	H_{17}	Kabul
H_4	Kabul	H_{18}	Kabul
H_5	Ret	H_{19}	Kabul
H_6	Kabul	H_{20}	Kabul
H_7	Kabul	H_{21}	Kabul
H_8	Kabul	H_{22}	Kabul
H_9	Kabul	H_{23}	Kabul
H_{10}	Ret	H_{24}	Kabul
H_{11}	Ret	H_{25}	Kabul
H_{12}	Ret	H_{26}	Kabul
H_{13}	Ret	H_{27}	Kabul
H_{14}	Kabul		

Analiz sonuçlarına göre H_1, H_3, H_4, H_6, H_7, H_8, H_9, H_{14}, H_{16}, H_{17}, H_{18}, H_{19}, H_{20}, H_{21}, H_{22}, H_{23}, H_{24}, H_{25}, H_{26} ve H_{27} hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşme kavramının etkisinin belirli bir şekilde hissedildiği günümüz dünyasında işletmelerin, rekabet avantajına sahip olabilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalayabilmek ve hatta varlıklarını sürdürebilmek için faaliyet gösterdikleri pazarların gelecekteki ihtiyaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri ve inovasyonlar yapmaları gerekmektedir. Apple'ın kurucu ortağı Steve Jobs "Müşterilerinize ihtiyaçlarını sorup buna göre ürün üretemezsiniz çünkü siz o ürünü üretirken müşteriler başka bir şey istiyor olacaktır." sözü ile müşterilerin zevk ve ihtiyaçlarının ne kadar hızlı değiştiğini ifade etmiştir. İşletmelerin bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri için yaratıcı düşünce yapısına sahip, proaktif ve risk almaktan kaçınmayan çalışanlara sahip olmaları hayati öneme sahiptir.

Bugünün koşullarında yoğun bir şekilde tercih edilen bir ürün yarın aynı şekilde tercih edilmeyebilir. Çok kısa zaman aralıklarında değişimlerin yaşandığı iş dünyasında işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmesi yaratıcı ve inovatif düşüncelere sahip çalışanların gerçekleştireceği inovasyonlar ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin inovasyon kavramını benimsemeleri ve örgütsel inovasyon kültürü oluşturmaları kendi çıkarlarına fayda sağlayacaktır. Bireysel anlamda inovasyon yetenekleri güçlü olan çalışanlar, örgütsel inovasyon kültürüne sahip işletmelerin kendilerine destek olmasıyla iç girişimcilik düzeylerini artırabilir. Bunun sonucunda ise işletmeler ihtiyaçları olan inovasyonları gerçekleştirebilirler.

İç girişimcilik kavramı değişen dünya düzeninde işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için iç girişimciler vasıtasıyla inovasyon faaliyetleri gerçekleştirebilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iç girişimciliklerinin inovasyon faaliyetleri ve örgütsel inovasyon kültürleri üzerindeki etkisini incelemektir. Değişkenler hakkında detayı literatür taramasından sonra araştırma kapsamında anket yöntemi ile toplanan veriler birtakım analizlere tabi tutulmuştur.

Çalışma kapsamında, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler tercih edilmiştir. Bu ölçekler; iç girişimcilik, inovasyon ve inovasyon kültürü ölçekleri olarak belirtilebilir. Ölçeklere ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeklerin Cronbach Alpha katsayıları yüksek güvenilir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekleri oluşturan faktörlerin iyi seviyede uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan lojistik sektörü çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde; yarısından fazlasının erkek olduğu, 27-35 yaş aralığındaki katılımcılar toplam katılımcıların arasında en yüksek orana sahip olduğu, yarısından fazlasının lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Lojistik sektörü çalışanlarının büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerine sahip olmaları sektör çalışanların iyi seviyede eğitim almış oldukları yorumunu yaratmaktadır. Büyük oranda 5001 TL ve üzeri aylık kişisel gelir sahibi olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlası şuanki kurumlarında 0-3 yıldır çalıştığı ve departman müdür/müdür yardımcılarının, katılımcılar arasında en yüksek orana sahip olduğu belirtilebilmektedir.

Araştırmada, bağımsız değişken olarak yer alan iç girişimcilik ölçeğinin bağımlı değişkenler olarak yer alan inovasyon ve inovasyon kültürü ölçeklerinin üzerindeki etkisinin tespiti amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının firma yenilikçiliği üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; risk alma ve yenilikçiliğin, firma yenilikçiliğini pozitif yönde etkilediği, proaktifliğin ise firma yenilikçiliği ile nedensel bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır. İşletmeler, yenilikçilik kabiliyetlerini güçlendirebilmeleri için iç girişimcilere ihtiyaç duyduğu ifade edilebilir. İç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi ile hızlı bir şekilde değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilecek yeni ürünler üretebilmeleri daha kolay olacağı söylenebilmektedir.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik faktörlerinin öğrenmeye bağlılık üzerindeki etkisinin analizi için kurulan çoklu doğrusal regresyon analizinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin, öğrenmeye bağlılık üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre risk alma ve proaktifliğin, öğrenmeye bağlılık ile nedensel bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçiliğin ise öğrenmeye bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Yenilikçilik faaliyetlerini benimseyen işletmeler daima yeni yöntemler ve süreçler geliştirmelidir. Yeni teknolojilerin ortaya çıktığı günümüz bilgi çağında işletmeler güçlü rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için öğrenme alışkanlıklarını daha da pekiştirmek zorundadır.

Yeniliklerin sonu olmadığı gibi öğrenmenin de sonu yoktur. Daima öğrenen işletmeler varlıklarını sürdürebilmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajları kazanabilmektedir.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik faktörlerinin paylaşılan görüş üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; risk alma ve yenilikçilik boyutlarının, paylaşılan görüş üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Proaktifliğin ise paylaşılan görüş ile herhangi bir nedensel ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler, hem iç girişimcilere sahip olabilmek hem de hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarının görüşlerini rahatlıkla ifade edebildiği ortamlar yaratma eğiliminde olmalıdır. Çünkü işletmeler hedefleri doğrultusunda iç girişimci çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda iç girişimci çalışanlar kazanabilmenin yolu çalışanların görüşlerinin önemsenmesinden ve çalışanlara kurumsal aidiyetlik duygusunun aşılanmasından geçmektedir. Görüşlerin rahatlıkla beyan edildiği ve önemsendiği ortamlarda yeni fikirler ortaya çıkabilmektedir. Böylelikle işletmeler kendilerini geliştirebilecek ve hedefleri doğrultusunda ilerleyebilecekleri kanısı oluşmaktadır.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik faktörlerinin açık görüşlülük üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; risk alma ve yenilikçiliğin, açık görüşlülük üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Açık görüşlülük ve proaktiflik arasında ise nedensel bir ilişkiye rastlanmamıştır. Çalışanların, müşteriler veya işleme ile ilgili eleştirel düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmeleri işletmenin çıkarları doğrultusunda olumlu etkiler yaratabilmektedir. Çünkü eleştirel görüşler, girişimciliği benimsemiş ve bu doğrultuda ilerleyen işletmelerin girişimsel faaliyetlerinin eksikliklerini ve hatalarını görebilmelerini sağlayabilmektedir. Böylelikle girişim faaliyetlerinin başarı oranlarının yükselmesi söz konusu olabilmektedir. Bunun yanı sıra müşteriler hakkında eleştirel görüşlerin ifade edilmesi işletmenin yönelmesi gereken daha doğru müşteri kitlesinin tespitini kolaylaştırabilmektedir.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının kurum içi bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini ölçmek için yapılmış olan çoklu doğrusal regresyon analizi çıktılarına göre; risk alma ve yenilikçilik boyutlarının kurum içi bilgi paylaşımı üzerinde etki sahibi olduğu anlaşılmıştır. Proaktiflik boyutunun ise kurum içi bilgi paylaşımı ile nedensel bir bağının olmadığı saptanmıştır. İşletmelerin, geçmişteki iş süreçlerinde yaşadıkları hataları ve eksikliklerini analiz etmelerinin sonucunda elde

ettikleri bilgi ve tecrübeleri kurum içerisinde paylaşmaları gelecekteki iş süreçlerinde yaşayacakları aksaklıkları azaltabilecektir. Bu bağlamda kurum içerisinde bilgi paylaşımı amacıyla belirli aralıklarla toplantılar düzenlemelidir. Sürekli olarak bilgi akışının yapıldığı sistemlerin kurulmasıyla dinamik iş süreçlerine anlık olarak katkı sağlayabileceklerdir. Bu bağlamda iç girişimcilik eğilimi gösteren ve iç girişimciliğin risk alma ve yenilikçilik gibi özelliklerine sahip olan işletmelerin kurum içi bilgi paylaşımı avantajını daha aktif olarak kullandıkları ifade edilebilmektedir.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin teknolojik yeniliğe yönelim üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde risk alma ve yenilikçiliğin, teknolojik yeniliğe yönelimi anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Proaktiflik boyutu ile teknolojik yeniliğe yönelim arasında herhangi bir nedensel ilişki bulunamamıştır. Teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin hızlı bir biçimde meydana geldiği günümüzde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerine sahip olabilmeleri için teknolojik yeniliklere eğilim göstermeleri gerekmektedir. Yenilikçilik ve risk alma anlayışlarını benimseyen işletmelerin genelde teknolojik yeniliklere daha fazla önem verdikleri ve bu yönde inovasyonlar gerçekleştirdikleri söylenebilmektedir. Yeni ürün geliştirmede çok sık bir şekilde yenilikçi teknolojileri kullanan, ürettiği ürünlerinde daima son teknolojileri kullanan, yeni teknolojilerin yaratılmasında ve kullanılmasında etkin olan ve bunların yanı sıra müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet edebilmek için yeni teknolojik çözümler üretme konusunda proaktif olan işletmeler pazarda üst düzey rekabet avantajlarını elde edebilmektedir.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin öğrenme yönelimi üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında risk alma ve yenilikçiliğin, öğrenme yönelimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etki sahibi olduğu görülmektedir. Proaktiflik ve öğrenme yönelimi arasında ise herhangi bir nedensel ilişki tespit edilememiştir. İç girişimcilik faaliyetlerine önem veren işletmeler öğrenme kavramını işletmeleri için vazgeçilmez bir faaliyet olduğunu aşılamalıdır. Çünkü öğrenme faaliyeti inovasyonlar için hayati bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarının yeni öğrenimleri için yaptıkları giderleri masraf olarak görmek yerine uzun dönemli getiri kaynağı olduğunu benimsemelidir.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin risk alma isteği üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; risk alma,

proaktiflik ve yenilikçilik boyutları, risk alma isteğini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektelerdir. İç girişimcilik davranışının özelliklerini benimsemiş olan kişiler, gruplar veya işletmeler, inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için belirli oranlarda risk alma isteğine sahip olabilmektedirler. Çünkü yapılacak olan inovasyonların başarısı hiçbir zaman garanti olmamaktadır. İşletmeler, inovasyonların yapılması süreçlerinde finansal, ürünlerin geliştirilmesi ve piyasaya sürülmesi gibi konularda risk almadan başarıya ulaşamayacaklarını bilmelidir.

Risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının gelecekteki pazar yönelimi boyutunun üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarında ise risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının, gelecekteki pazar yönelimini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkiledikleri saptanmıştır. Yenilikçilik anlayışına sahip olan işletmeler hali hazırdaki müşterilerinin aksine geleceğin müşterilerinin daha önemli olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda yeni pazar arayışları dinamik bir şekilde devam etmektedir. Pazar arayışlarını genellikle müşterilerin şuanki ihtiyaçlarını analiz ederek gelecekteki ihtiyaçlarını belirleme yoluyla yapmaktadır. Bütün bu yeni pazar araştırmaları, yeni ürünlerin yaratılması ve geliştirilmesi süreçleri belirli oranlarda riskler içermektedir. Ayrıca işletmelerin proaktiflik özelliğine sahip olmaları faaliyet gösterdikleri piyasalardaki değişiklikleri hızlı bir şekilde tespit etmelerine yardımcı olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde iç girişimciliğin, inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürünü olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda iç girişimcilik, işletmelerin performanslarına, varlıklarını sürdürebilmelerine, güçlü rekabet koşullarında çeşitli avantajlar kazanmasına ve hatta rekabet üstünlüğü kurabilmelerine destek olmaktadır. İşletmelerin üst yönetimleri tarafından iç girişimcilik davranışının gelişmesi amacıyla çeşitli destekleyici, teşvik edici mekanizmaların oluşturulması işletmelerin faaliyetlerine destek olabileceği söylenebilir. Çalışmanın bu sonuçları Burgelman (1983a), Pinchot (1987), Carrier (1994), Antoncic ve Hisrich (2001), Öktem, Leblebici, Arslan, Kılıç ve Aydın (2003), Başar ve Tosunoğlu (2006), Akdoğan ve Cingöz (2006), Ağca ve Kandemir (2008), Onay (2010), Altuntaş ve Dönmez (2010), Onay ve Çavuşoğlu (2010), İçerli, Yıldırım ve Demirel (2011), Zeren (2012), Kaygın (2012), Demirel ve Özbezek (2015), Işık (2018), Akdoğan ve Cingöz (2006), araştırmaları ile paralellik göstermektedir. Literatürde, çalışmada elde edilen sonuçlarla zıt düşecek herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Öneriler, literatür taraması ve yapılan analizler sonucunda meydana gelen bulgular öncülüğünde, işletmelere, yöneticilere, üniversitelere, araştırmacılara, kamu kurum ve kuruluşlarına yol göstermek, katkı sağlamak ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak düşüncesiyle yazılmıştır.

- İşletmeler, yönetici ve çalışanlarının işletmenin hedeflerine ulaşabilmesine katkıda bulunabilmeleri için çeşitli kurs, seminer, konferans gibi eğitim programları düzenleyebilir.
- İşletme yöneticileri, çalışanların kendilerini değerli hissedebilmeleri için fikir ve düşüncelerini açıkça beyan edebildikleri bir demokratik ortam sağlayabilirler. Bunun yanı sıra çalışanların belirli ölçülerde hata yapmalarına tolerans gösterebilirler.
- İşletmeler, yaratıcılığı, inovatif faaliyetlerde bulunmayı işletme kültürü haline getirebilir.
- İşletmeler, yönetici pozisyonlarına atama yapacakları zaman yenilikçi özelliği ve kabiliyetleri olan lider ruhlu bireyleri tercih edebilir.
- İşletmeler, iç girişimcilik faaliyetlerini desteklediğini her fırsatta çalışanlarına bildirebilir ve hatta bu tarz faaliyetleri destekleyici ve teşvik edici sistemler oluşturabilir.
- İnsan kaynakları uzmanları, işe alımlarda kişilerin, bireysel yaratıcılıklarını, girişimci ruhlarını ve takım çalışmasına uygunluğunu analiz edebilecekleri test ve mülakatlar yapabilirler.
- Kanun yapıcılar, çıkartacağı yasalarla örgütsel inovasyonları teşvik edebilir.
- Kamu kurum ve kuruluşları, iç girişimci bireylerin ortaya çıkabilmesi için uygun ortamlar ve teşvik edici politikalar izleyebilir.
- Üniversiteler, öğrencilerin girişimci özelliklerini geliştirebileceği ve sergileyebileceği dersleri müfredatlarına dahil edebilir.
- Üniversite ile sanayi işbirliği oluşturularak girişim fikri olan öğrencilere destek olunabilir.
- Araştırmacılar, iç girişimcilik ve inovasyon ilişkisini farklı sektörler üzerinde çalışabilirler.
- Bu çalışma pandemi dönemine denk gelmesi sebebiyle sınırlı sayıda katılımcıya ulaşılabilmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda daha büyük örneklem çalışma kapsamına dahil edilebilir.

- Araştırmacılar, iç girişimciliği destekleyebilecek ve teşvik edebilecek politikalar üzerinde araştırma yapabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Z., Acar, P., (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(1):683-692.

Adams, R., Bessant, J., Phelps, R., (2006). Innovation management measurement: a review international. *Journal Of Management Reviews*, 1(8):21–47.

Adonisi, M., Wyk, R. V., (2012). The influence of market orientation, flexibility and job satisfaction on corporate entrepreneurship. *International Business & Economics Research Journal*, 11(5):477-486.

Aghion, P., Howitt, P., (1992). A model of growth through creative destruction, *Econometrica*, 60(2):323-351.

Ağca, V., Kandemir, T., (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3):210-230

Ağca, V., Kurt, M., (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(29):83-112.

Ahmad, H. M., (2010). Personality traits among entrepreneurial and professional CEOs in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 5(9):203-213.

Ahmed, P. K., (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1):30–43.

Akdoğan, A., Cingöz, A., (2006). İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik kayseri ilinde bir araştırma. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi*, Bişkek.

Allah, M. A., Nakhaie, H., (2011). Entrepreneurship and risk-taking. *In International Conference on E-Business, Management and Economics*, 25:77-79.

Altuntas, G., Donmez, D., (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1):50-74.

Anderson, E., Oliver, R. L., (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4):76-88.

Antoncic, B., (2006). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3):309-325.

Antoncic, B., Antoncic, J. A., Gantar, M., Hisrich, R. D., Marks, L. J., Bachkirov, A. A., Li, Z., Polzin, P., Borges, J. L., Coelho, A., Kakkonen, M., (2016). Risk-taking propensity and entrepreneurship: the role of power distance in six countries. *Journal of Enterprising Culture*, 26(1):1-26.

Antoncic, B., Hisrich, R. D., (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of slovenia and the united states, *Journal Of Developmental Entrepreneurship,* 5(1):21-40.

Antoncic, B., Hisrich, R. D., (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5):495-527.

Antoncic, B., Hisrich, R. D., (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6):518-550.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., Lay, G., (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. T*echnovation*, 28(10):644-657.

Arslan, T. E., (2012). İnovasyon İle İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış) Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. s.123.

Aytaç, M., Öngen, B., (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, 5(1):14-22.

Balasundaram, N., Uddin, M., (2009). Determinants of key favourable environment for intrapreneurship development: an empirical study on some selected enterprises in chittagong, Bangladesh. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Science Series*, 61(2):29-35.

Basberg, B. L., (1987). Patents and the measurement of technological change: a survey of the literature. *Research Policy,* 16(2-4):131–141. doi:10.1016/0048-7333(87)90027-8

Basım, H. N., Korkmazyürek, H., Tokat, A. O., (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19:121-130.

Basım, H. N., Şeşen, H., (2008). Çalışanların kontrol odaklarının örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* 63(3):49–64. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002072

Başar, M., Tosunoğlu, B. T., (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: bilgi girişimcilerinin rolü, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 1(1):123-134.

Berber, A., (2017). Yönetimde kavramsal çerçeve belirleme ve nitel araştırma yöntemleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 46(0):71-73.

Bernstein, N., (2013). "Intrapreneurship" - Can Big Business Pull İt Off?. Workforce Solutions Review, October/November, p.12-16.

Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., Shanley, M., (2012) Economics of Strategy Wiley. 6. Baskı. p.385.

Birkemalm, P., Jansson, S., (2018). Entrepreneurs vs. Intrapreneurs: A Comparative Study About Motivation Factors of Entrepreneurs and Intrapreneurs. Umea University. p.21.

Book, C. L., Albrecht, T. L., Atkin, C., Bettinghaus, E. P., Donohue, W. A., (1980). Human Communication: Principles, Contexts and Skills. NewYork: St. p.87.

Brettel, M., Cleven, N. J., (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4):253-272.

Brizek, M. G., Khan, M. A., (2008). Understanding corporate entrepreneurship theory: a literature review for culinary/food service academic practitioners. *Journal of Culinary Sciences & Techonolgy*. 6(4):221-255.

Brockman, B. K., Morgan, R. M., (1999). The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ecr?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(10):397- 408.

Buijs, J., (2003). Modelling product innovation processes, from linear logic to circular chaos. *Creativity and Innovation Management*, 12(2):77-81.

Bulgurcu Gürel, E. B., (2012). İç girişimcilik: bir literatür taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 3(6):56-75.

Burgelman, R. A., (1983a). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29(12):1349-1364.

Burgelman, R. A., (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2):223-244.

Burgelman, R. A., (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(2):154-166. https://doi.org/10.2307/41165086

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y., (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6):515–524. doi:10.1016/s0019-8501(01)00203-6

Cambridge Dictionary, (06.07.2018). Innovative. Cambridge University Press. https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/innovative adresinden erişildi.

Carrier, C., (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3):54-61.

Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang, R., Zhang, Y. J., (2003). Systems requirements for organizational learning. *Communications of the ACM,* 46(12):73–78. doi:10.1145/953460.953462

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T., (2005), Managing and organizations : an introduction to theory and practice, Sage: London. p.231.

Cohen, W. M., Levinthal, D. A., (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly,* 35(1):128-152.

Covin, J. G., Miles, M. P., (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):47–63.

Covin, J. G., Slevin, D. P., (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal,* 10(1):75–87.

Crossan, M. M., Apaydin, M. A., (2010). Multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6):1155- 1191.

Cunningham J. B., Lischeron J., (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Bussiness Management*, 29(1):45-61.

Çelik, V., (2014). Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin, finansal performansa etkisi. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 17(31):193-212.

Damanpour, F., (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science,* 42(5):693-716. doi:10.1287/mnsc.42.5.693

Damanpour, F., Wischnevsky, J. D., (2006). Research on innovation in organizations: distinguishing innovation - generating from innovation - adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*, 23(4):269-291.

Demirel, Y., Özbezek, B. D., (2015). İşletmelerde iç girişimcilik ve yenilik ilişkisine yönelik kavramsal bir inceleme, *Tisk Akademi*, 10(19):112-135.

Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, A. S., Floyd, W. S., Janney, J. J., Lane, J. P., (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3):351-378.

Di Pietro, W. R., Anoruo, E., (2006). Creativity, innovation and export performance. *Journal of Policy Modeling*, 28(2):133–139. doi:10.1016/j.jpolmod.2005.10.001

Edquist, C., Hommen, L., McKelvey, M. D., (2001). Innovation and Employment: Process Versus Product Innovation. Edward Elgar Publishing. p.16.

Efe, A., (2018). Production factors and pricing system within islamic economics. *Balkan Journal of Social Sciences/Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(13):199-218.

Elçi, Ş., Karataylı, İ., Karaata, S., (2008). Bölgesel inovasyon merkezleri: türkiye için bir model önerisi. *TÜSİAD* Yayınları, İstanbul. s.26.

Ellinger, A. E., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., Elmadağ, A. B., Richey, R. G., (2008). Market orientation, employee development practices and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37(4):353–366. doi:10.1016/j.indmarman.2007.01.002

Erdem, F., (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2):43-61.

Eren, E., (2009). Yönetim ve Organizasyon. 10. Baskı, Beta: İstanbul. s.215.

Ettlie, J. E., (2006). Managing Innovation. New technology, New Products and New Sevices in A Global Economy. 2. Edition. Elsevier. p.112.

Figueroa, E., Conceicao, P., (2000). Rethinking the innovation process in large organizations: a case study of 3M. *Journal of Engineering and technology Management*, 17(1):93-109.

Freeman, C., Soete, L., (2004). Yenilik İktisadı, Çev. Ergun TÜRKCAN, Tübitak, Ankara. s.308.

Ghoshal, S., Bartlett, C. A., (2007). Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(2):91–112.

Giacchero, A., Donnini, N., Martin, F., (2006). Innovation and competitiveness in local smes: characteristics of firms, entrepreneurs, environment and their ınterrelationships. Cantner, U., Malerba, F. (Eds.), Innovation, industrial dynamics and structural transformation: schumpeterian legacies, p.173-186.

Gomes, G., Machado, D. P. N., Alegre, J., (2015). Determinants of innovation culture: a study of textile ındustry in Santa Catarina. *Brezilian Business Review*, 12(4):99-122.

Gomezelj, D. O., Kušce, I., (2013). The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance. *Kybernetes*, 42(6):906–927. doi:10.1108/k-08-2012-0024

Govindarajan, V., Gupta, A. K., (2001). Strategic innovation: A conceptual road map, *Business Horizons*, 44(4):3.

Gök, M. Ş., Arıcı, T., (2016). Yalın üretim sistemleri ve çevresel yönetimde yenilikçi yaklaşım: Teknolojik yönelim. *Electronic Turkish Studies*, 11(21):113-124.

Gray, E. R., Balmer, J. M. T., (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *LongRange Planning*, 31(5):695-702.

Gringarten, H., Knowles, L. J., Fernández-Calienes, R., Grandmont-Gariboldi, N., (2011). The branding of an academic journal: How marketing, intrapreneurship. information technology and teamwork created a successful research journal. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3(3):109-123.

Gross, D., (2007). Forbes, İş Dünyasından Tüm Zamanların En Büyük Başarı Hikâyeleri. Çev: Selim, YENİÇERİ. Koridor Yayıncılık. İstanbul. s.293-294.

Guo, Z., Jiang, W., (2019). Risk-taking for entrepreneurial new entry: Risk-taking dimensions and contingencies, International Entrepreneurship and Management Journal, 16(2):739–781. https://doi.org/10.1007/s11365-019-00567-8

Gupta, A. K., Raj, S. P., Wilemon, D., (1986). A model for studying R&D–Marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing,* 50(2):7–17. doi:10.1177/002224298605000201

Guth, W. D., Ginsberg, A., (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4):5–15.

Güler E., Kanber S., (2011). İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: İmalat sanayii uygulaması, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 20(1):61-76.

Güleş, H. K., Bülbül, H., (2004). Yenilikçilik. İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. s.124.

Günay, D., Çalık, A., (2019). İnovasyon, icat, teknoloji ve bilim kavramları üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 2(1):1-11.

Gürbüz, S., Şahin, F., (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz. Seçkin Yayıncılık, Ankara. s.175.

Gürkan, G. Ç., (2012). İnovasyon Sürecinin Fikir Geliştirme Aşamasında Yönlendiren Kullanıcıların Rolü ve Ürün Performansına Katkısı: Bir Araştırma. (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul. s.7.

Hage, J. T., (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25(1):597-622.

Halim, A. H., Ahmad, H. N., Ramayah, T., Hanifah, H., Taghizadeh, S. K., Mohamad, M. N., (2015). Towards an innovation culture: Enhancing innovative performance of Malaysian SMEs. *Academic Journal of Interdisciplinary Studie MCSER Publishings*, 4(2):85-94.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Lee, H., (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management,* 17(3-4):231–246. doi:10.1016/s0923-4748(00)00024-2

Hjalager, A. M., (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1):1-12.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A., (2002). Middle managers' perception of the ınternal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3):253-273.

Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., Montagno, R. V., (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2):29-37.

Hostager, T.J., Neil, T.C., Decker, R.L., Lorentz, R. D., (1998). Seeing environmental opportunities: Effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability, *Journal of Organizational Change Management*, 11(1):11-25.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Reus, T. H., (2001). Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units. *Journal of Quality Management*, 6(2):173–192. doi:10.1016/s1084-8568(01)00036-0

Hurley, R. F., Hult, G. T. M., (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3):42–54. doi:10.1177/002224299806200303

Işık, C., Keskin, G., (2013). Bilgi ekonomilerinde rekabet üstünlüğü oluşturulması açısından inovasyonun önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1):41-57.

Işık, M., (2018). İnovasyon kültürünün hizmet inovasyonu performansına etkisi: Bitlis ili hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2):351-366.

İçerli, L., Yıldırım, M. H., Demirel, Y., (2011). Kobilerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik bir araştırma: Aksaray örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2):177-187.

İraz, R., (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler, Yayın No. 133, Çizgi Kitabevi, Konya. s.100.

Jiménez-Jiménez, D., Cegarra-Navarro, J. G., (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management,* 36(6):694–708. doi:10.1016/j.indmarman.2006.02.008

Johnston, R. E., Bate, D., (2003). The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities. Amacom Books. p.4.

Jonason, M., (1982). Patent statistics as related to the industrial development trend in sweden in the period 1925–1936—I. *World Patent Information,* 4(1):3–11. doi:10.1016/0172-2190(82)90085-0

Kahyaoğlu Yaman, D., (2019). İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü: Adana İli İmalat Sanayii Örneği, (Yayımlanmamış) Doktora Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Mersin. s.27.

Kalay, F., Kızıldere, C., (2015). Türk işletmelerinin inovasyon performansını etkileyen faktörler üzerine bir araştırma, *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(13):36-63.

Kanter, R. M., (1984). SMR forum: innovation the only hope for times ahead? *Sloan Management Review*, 25(4):51-55.

Kanter, R., (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing,* 1(1):47–60. doi:10.1016/0883-9026(85)90006-0

Karasar, N., (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 14. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. s.148-150.

Kaygın, E., (2012). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yolu: İç girişimcilik anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1):93-103.

Kaynak, S., Altuntas, S., Dereli, T., (2017). Comparing the innovation performance of EU candidate countries: An entropy-based TOPSIS approach. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 30(1):31-54.

Kelly, K. (2017). Büyük Teknolojik Dönüşüm, Çev. Ümit Şensoy), Türk hava Yolları Yayınları, İstanbul. s.37.

Kemelgor, B. H., (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(1):67-87.

Khandwalla, P. N., (1987). Generators of pioneering - innovative management: Some Indian evidence. *Organization Studies,* 8(1):39–59.

Khorshtd, L., (2016). Yenileşim kültürü oluşturma, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi,* 32(1):141-155.

Kılıç, S., (2016). Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon (2. Baskı). Eskişehir, Seçkin Yayıncılık. s.136.

Kırım, Arman., (2007). Süreç İnovasyonu: Maliyetleri Sistem Dışına Çıkarmak. Sistem Yayıncılık, Yayın No: 556, İstanbul. s.15.

Kirzner, I. M., (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60–85.

Kitigin, B., (2017). Relationship between risk-taking and business performance among small and medium enterprises in Eldoret Town, Kenya, 5(7):52-59.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2):1–18. doi:10.1177/002224299005400201

Kozak, A. M., Yılmaz, G. E., (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya Bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1):85-97.

Kreiser, P. M., Davis, J., (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique ımpact of innovativeness, proactiveness and risk-taking. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1):39-51. DOI: 10.1080/08276331.2010.10593472

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., Hornsby, J., (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*. 11:49-58.

Laursen, K., Salter, A., (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal,* 27(2):131- 150.

Liu, S. S., Luo, X., Shi, Y. Z., (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing,* 19(4):367–382. doi:10.1016/s0167-8116(02)00098-8

Luecke, R., (Şubat 2008). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. Çev: Turan, PARLAK. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. İstanbul. s.10.

Lukas, B. A., Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research,* 36(3):233–244. doi:10.1016/0148-2963(95)00154-9

Lumpkin, G. T., Dess, G. G., (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5):429-451.

Martins, E. C., Terblanche, F., (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1):64–74. doi:10.1108/14601060310456337

Mason, K., Doyle, P., Wong, V., (2006). Market orientation and quasi-integration: Adding value through relationships. *Industrial Marketing Management,* 35(2):140–155. doi:10.1016/j.indmarman.2005.01.005

Menzel, C. H., Aaltio, I., Ulijn, M. J., (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12):732-743. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.004

Menzel, H., (2008). Intrapreneurship - Conducive Culture in Industrial R&D. Eindhoven University Pres. p.23.

Miller, D., (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7):770–791. doi:10.1287/mnsc.29.7.770

Mintzberg, H., (1973). Strategy making in three modes. *California Management Review*, 16(2):44-83.

Morgan, R. E., Turnell, C. R., (2003). Market-based organizational learning and market performance gains. *British Journal of Management*, 14(3): 255–274. doi:10.1111/1467-8551.00378

Morris, M. H., Kuratko, D. F., (2002). Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations. *Harcourt College Publishers*, Orlando, Florida. p.39.

Nagesh, T., (2016). Linking knowledge management and innovation culture for business performance improvement. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 4(2):10-22.

Naktiyok, A., (2004). "İç Girişimcilik", Beta Yayınları, İstanbul. s.64.

Naktiyok, A., Bayrak Kök, S., (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2):77-96.

Naman, J., Slevin, D., (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2):137-153.

Narver, J. C., Slater, S. F., (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4):20–35. doi:10.1177/002224299005400403

Nelly, A., Hii, J., (1998). Innovation and business performance: A literatüre review. *The Judge Institute of Management Studies*, 1(1):1-65.

OECD - Oslo Manual (2005). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris. p.51-56.

Oke, A., Burke, G., Myers, A., (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7):735-753.

Omerzel Gomezelj, D., Kušce, I., (2013). The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance. *Kybernetes*, 42(6):906-927. https://doi.org/10.1108/K-08-2012-0024

Onay, M., Çavuşoğlu, S., (2010). İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: İç girişimcilik. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1):47-67.

Orfila-Sintes, F., Mattsson, J., (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2):380-394.

Öğüt, A., Bülbül, H., Yılmaz, N., (2006). Stratejik yenilenme aracı olarak kurumsal girişimcilik ve bu süreçte yenilikçiliğin önemi. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı,* Bişkek. s.84.

Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, M., Aydın, M. D., (2003). Girişimci örgütsel kültür ve çalışanların iç girişimcilik düzeyi: Uygulamalı bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1):169-188.

Ömür, Y. E., Argon, T., (2016). Teacher opinions on the innovation management skills of school administrators and organizational learning mechanisms. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(66):243-262. http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.66.14

Özen, Y., Gül, A., (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(15):394-422.

Özer, A., (2017). Girişimcilerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler: Girişimci Özellikleri ve İç Girişimcilik. (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.15.

Özşahin, M., Zehir, C., (2011). Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2):43-72.

Padilha, C. K., Gomes, G., (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: A study in companies of textile ındustry. *RAI Revista de Administração e Inovação,* 13(4):285–294. doi:10.1016/j.rai.2016.09.004

Parker, C. S., (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing,* 26(1):19-34. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003

Pinchot III, G., (1985). Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. p.6.

Pinchot III, G., (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research Management,* 30(2):14-19.

Pinchot, G., (1985). *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York. p.15.

Pitta, D., (2008). Providing the tools to build brand share of heart: Gydget. com. *Journal of Product & Brand Management*, 17(4):280-284.

Reichstein, T., Salter, A., (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 15(4):653-682.

Russell, R. D., (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management,* 2(3):7–15. doi:10.1108/09534818910005773

Rüttimann, B. G., Stöckli, M. T., (2016). Lean and industry 4.0 twins, partners or contenders? A due clarification regarding the supposed clash of two production systems. *Journal of Service Science and Management*, 9(1):485-500.

Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M., (2008). *Örgütlerde İletişim.* İstanbul: Arıkan Yayınları. s. 85.

Sadegh Sharifirad, M., Ataei, V., (2012). Organizational culture and ınnovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal,* 33(5): 494–517. doi:10.1108/01437731211241274

Sadler-Smith, E., Spicer, D. P., Chaston, I., (2001). Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning,* 34(2):139–158. doi:10.1016/s0024-6301(01)00020-6

Saleh, S., Wang, C. K., (1993). The management of innovation: Strategy, structure and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management,* 40(1):14-21.

Savrul, M., (2014). İnovasyon ve Teknoloji Taşmalarına Dayalı Ekonomik Büyüme (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, İstabul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İstabul. s.80.

Schumpeter, J. A., (1934). The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, Cambridge: Harvard University Press. p.54.

Schumpeter, J. A., (1935). The analysis of economic change. *The Review of Economics and Statistics,* 17(4):2-10.

Sekaran, U., (2003). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition John Wiley & Sons, *Garamond by Hermitage Publishing Services and printed and bound by Malloy Lithographing,* Inc. New York. p.294.

Serinkan, C., Arat, G., (2013). İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, Beta Basım A.Ş, İstanbul. s.60.

Shrader, R. C., Simon, M., (1997). Corporate versus ındependent new ventures: Resource, strategy and performance differences. *Journal of Business Venturing,* 12(1):47-66.

Škerlavaj, M., Song, J. H., Lee, Y., (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications,* 37(9):6390–6403. doi:10.1016/j.eswa.2010.02.080

Solheim, M. C. W., (2017). Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for Degree of Philosophiae Phd Theses,*University Of Stavanger,* Norway. p.2.

Sönmez, V., (2016). Örgüt Kültürünün İnovasyon Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. s.98.

Stevenson, H. H., Jarillo, J. C., (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *In Entrepreneurship*, Springer, Berlin, Heidelberg. p. 155-170.

Stull, M. G., (2005). Intrapreneurship in Nonprofit Organızations: Examining the Factors That Facilitate Entrepreneurial Behavior Among Employees, Paper of the Executive Doctor of Management Program, Case Western Reserve Unıversıty.

Sungur, O., Aydın, H. İ., Eren, M. V., (2016). Türkiye'de Ar-Ge, inovasyon, ihracat ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki: Asimetrik nedensellik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1):173- 192.

Swan, K. S., Allred, B. B., (2003). A product and process model of the technology - sourcing decision. *Journal of Product Innovation Management*, 20(6):485-496.

Sykes, H. B., Block, Z., (1989). Corporate venturing obstacles: Sources and solutions. *Journal of Business Venturing*, 4(3):159-167.

Şencan, H., (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık. s.1.

Tanyel, F., (2013). Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayi İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, Eskişehir. s.68.

The American Heritage Dictionary of the English Language (28.10.2020) Intrapreneur. https://ahdictionary.com/word/search.html?q=intrapreneur adresinden erişildi.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., (2005). Managing Innovation, John Wiley and Sons, Ltd. p.348.

Toftoy, C., Chatterjee, J., (2004). The ıntrapreneurial revolution: Now is the time for action. *Retrived From http://www. sbaer. uca. edu/research/icsb/2005/192. pdf*.

Toy, B.Y., Tosunoğlu, N. G., (2007). Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda bilimsel araştırma süreci, istatistiksel teknikler ve süreci, istatistiksel teknikler ve yapılan hatalar. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1:1-20.

Trott, P., (2005). Innovation Management and New Product Development, (3. Ed.), England: Pearson Education. p.200.

Turan, İ., Şimşek, Ü., Aslan, H., (2015). Eğitim araştırmalarında likert ölçeği ve likert tipi soruların kullanımı ve analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1):186-203.

Tuzcu A., (2008). Türkiye'de Holding Çatısı Altındaki Şirketlerde İnovasyon Yetkinliği. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 953–961, 16–18 Mayıs, Antalya.

Türk Dil Kurumu, https://sozluk.gov.tr/ (05.04.2021).

Uzkurt, C., (2010). İnovasyon yönetimi: inovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 39(1):37-51.

Uzkurt, C., (2017). Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, 2.Baskı, Beta. İstanbul. s.9.

Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan H. S., Eminoğlu G., (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1):92-117.

Vanhaverbeke, W., Peeters, N., (2005). Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building and corporate strategy making. *Creativity and Innovation Management*, *14*(3):246-257. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00345.x

Veysel, A., Yörük, D., (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.

Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991), Springfield, MA: Meriam Webster.

Xu, Q., Chen, J,. Shou, Y., Liu, J., (2012). Leverage Innovation Capability. Application of Total Innovation Management in China's Smes' Study. *Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd*. p.7.

Yamashina, H., (2000). Challenge to world - class manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management,* 17(2):132-143.

Yaşlıoğlu, M. M., (2017), Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı (46):74-85.

Yavuz, A., Albeni, M., Kaya, D. G., (2009). Ulusal inovasyon politikaları ve kamu harcamaları: Çeşitli ülkeler üzerine bir karşılaştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3):65-90.

Yavuz, Ç., (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 5(2):143-173.

Zahra, S. A., (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4):259-285.

Zahra, S. A., (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4):319-340.

Zahra, S. A., (1996). Goverance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6):1713-1735.

Zahra, S. A., Ellor, D., (1993). Accelerating new product development and successful market introduction. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1):9-15.

Zdunczyk, K., Blenkinsopp, J., (2007). Do organisational factors support creativity and innovation in polish firms? *European Journal of Innovation Management*, 10(1):25–40. doi:10.1108/14601060710720537

Zeren, H. E., (2012). Kent markalaşması sürecinde iç girişimcilik faktörü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1):95-104.

EK LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü Prof. Dr. Mehmet İNCE'nin Yüksek Lisans öğrencisi Safa KOCADEMİR tarafından yüksek lisans tezi kapsamında "*iç girişimciliğin inovasyon ve örgütsel inovasyon kültürünün üzerindeki etkisi: lojistik sektörü uygulaması*"nı araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmaya lojistik sektöründe çalışan herkes katılabilir. Anket formunun başındaki ön bilgiler etik kurallar dikkate alınarak gizli tutulacaktır.

Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Değerli katkılarınız için gönülden teşekkür ederim…

1. Cinsiyet:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 18-26 ☐ 27-35 ☐ 36-44 ☐ 45-53 ☐ 54+

3.Eğitiminiz:

☐ İlkokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

4.Aylık kişisel geliriniz

☐ 2000-2750 ☐ 2751-3500 ☐ 3501- 4250 ☐ 4251-5500 ☐ 5501+

5.Bulunduğunuz işletmedeki çalışma süreniz.

☐ 0-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7 -10 Yıl ☐ 10+ Yıl

6.Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz.

☐ Genel Müdür
☐ Departman Müdür/Müdür Yrd.
☐ Satış/Pazarlama Personeli
☐ Müşteri İlişkileri Personeli
☐ Sevkiyat Personeli
☐ İnsan Kaynakları Personeli
☐ Operasyon Personeli
☐ Diğer (Lütfen yazınız)……

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeni proje veya faaliyetlere temkinli yaklaşırım					
2	İşletme/ofis dışında çalışma olanağı olmayan işler yaparım					
3	Hesaba katılmış/Tahmini riskleri almaktan kaçınırım					
4	İşletme/ofis dışında çalışmaya imkan vermeyen faaliyetlerde bulunurum					
5	Başarısızlık ihtimaline rağmen tahmini riskler alırım					
6	Değişikliklerden etkilenmek yerine onlardan uzak dururum					
7	Hoşlanmadığım şeyleri etkin bir biçimde düzeltirim veya iyileştiririm					
8	Gelecekte sorunların, ihtiyaçların veya değişikliklerin olabileceği düşüncesiyle harekete geçerim					
9	Projelere başlamak için inisiyatiflerimi kullanırım					
10	Değişiklikleri ihtiyaç duyulmadan uygulama eğilimindeyim					
11	Yararlı yeni fikirler üretirim					
12	Yeni süreçler, hizmetler veya ürünler geliştiririm					
13	İşteki görevlerime yenilikçi yollarla yaklaşırım					
14	Bir şeyler yapmanın yeni yollarını bulurum					
15	Genellikle işleri kendime özgün yollarla yaparım					
16	Firmamız sık sık yeni fikirler dener.					
17	Firmamız bir şeyler yapmak için yeni yollar arar					
18	Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır					
19	Firmamız genellikle yeni ürün ve hizmetleri pazarlayan ilk firmadır					
20	Firmamızda yenilik çok riskli olarak algılanır ve karşı koyulur					
21	Yeni ürün tanıtımımız son 5 yılda artmıştır					
22	Yöneticiler temel olarak kuruluşumuzun öğrenme yeteneğinin rekabet avantajımızın anahtarı olduğunu kabul eder					
23	Bu kuruluşun temel değerleri, gelişmenin anahtarı olarak öğrenmeyi içerir					
24	Buradaki anlayış, çalışanların öğrenmesinin bir masraf değil, bir yatırım olduğu düşüncesidir					
25	Kuruluşumda öğrenme, örgütsel hayatta kalmayı garanti etmek için gerekli anahtar bir madde olarak görülür					
26	Kuruluşumda bir amaç ortaklığı var					
27	Kuruluşsal görüşümüzde tüm seviyeler, görevler ve bölümler arasında tam bir anlaşma/uyuşma vardır					
28	Tüm çalışanlar bu kuruluşun hedeflerine bağlıdır					

29	Çalışanlar kendilerini kuruluşun yönünü çizmede ortak olarak görürler					
30	Müşterilerimiz hakkında yaptığımız ortak varsayımları eleştirel olarak yansıtmaktan korkmayız					
31	Bu işletmedeki personel, pazarı algılama biçimlerinin sürekli sorgulanması gerektiğini aklında bulundurur					
32	Müşteri bilgilerini yorumlama şeklimize ilişkin kendi önyargımızı nadiren toplu bir biçimde sorgularız					
33	Zaman içinde alınan karar ve faaliyetlerimizin kalitesini sürekli değerlendiririz					
34	Tarihten çıkarılan dersleri canlı tutan çok sayıda kurumsal konuşma bulunur					
35	Başarısız kurumsal girişimleri her zaman analiz eder ve öğrenilen dersleri/çıkarımları enine boyuna konuşuruz.					
36	Kurumsal faaliyetlerde öğrenilen dersleri/çıkarımları bölümden bölüme (birimden birime, ekipten ekibe) paylaşmak için özel mekanizmalarımız bulunur.					
37	Üst yönetim, şirketimizde bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular.					
38	Ders/çıkarım ve deneyimleri paylaşmak için çok az çaba harcarız.					
39	Yeni ürün geliştirmede sıklıkla yenilikçi teknolojileri kullanıyoruz.					
40	Ürünlerimiz her zaman en son teknolojiyi yansıtır.					
41	Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında çok proaktifiz/etkiniz.					
42	Rakiplerimize kıyasla, geliştirme programları ve yeni ürünler hakkında teknolojik olarak daha iddialıyız.					
43	Biz müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmek için yeni teknolojik çözümler yapımında çok proaktifiz/etkiniz					
44	Her za3man yeni ürün geliştirme için yeni bir teknoloji kullanan ilk firmalar arasındayız					
45	Öğrenme isteği yeni ürün geliştirme sürecinde anahtar görevi görür.					
46	Yeni ürün geliştirme süreçlerimizin statik olarak iyileştirilmesi için temel gereklilik öğrenme istediğimizdir.					
47	Bizim görüşümüze göre çalışanların öğrenmesi bir masraf değil bir yatırımdır.					
48	Bu firmadaki genel fikir birliği öğrenmeyi bıraktığımız anda geleceğimizi tehlike attığımız düşüncesine dayanır.					
49	Yenilikçi ürünleri piyasaya sürmek için geliştirme sürecinde risk almaktan kaçınmayız					
50	Karı artırmak için finansal risk almanın mantıklı olduğuna inanırız					

51	Bazılarının başarısız olacağını iyi bilsek bile yenilikçi ürünlerin geliştirilmesini destekler ve buna yardımcı oluruz					
52	Yeni ürün geliştirme kapsamında risk almanın gerekli olduğunu kabul ederiz					
53	Yeni ürünlerin zaman zaman başarısız olacağını kabul ederiz					
54	Ana rakiplerimizle karşılaştırıldığında, mevcut müşterilerin aksine geleceğin müşterileri üzerinde daha fazla önemli dururuz.					
55	Yeni ürünlerimiz için bir amaca yönelik olarak yeni uygulama alanlarını araştırırız.					
56	Pazar araştırması girişimlerimiz, müşterilerin mevcut ihtiyaçları doğrultusunda gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi edinmeyi amaçlar.					
57	Piyasalarımızdaki değişikliklerin derhal tespit etmek bizim için kolaydır.					
58	Yeni pazar arayışı bizim için mevcut pazarlarındaki faaliyetlerimizi genişletmekten daha yüksek önceliğe sahiptir.					

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Safa KOCADEMİR

Doğum Tarihi :

E-mail :

Öğrenim Durumu : Yüksek Lisans

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Mersin Üniversitesi	2014-2018
Yüksek Lisans	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Tarsus Üniversitesi	2019-2021

Görevler :

Görev Ünvanı	Görev Yeri	Yıl
Araştırma Görevlisi	Tarsus Üniversitesi	2019- Devam

ESERLER (Makaleler ve Bildiriler)

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. Kocademir, S., Bolat, M., Kaplan, Z., (2021). Konut Sektörünün Mobilya Sektörüne Etkisi: Almon Modeli. Uluslararası Finans Ve Bankacılık İncelemeleri, 1(1):1-9. (Yayın No: 6918871)

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler :

1. Kaplan, F., Süygün, M. S., Kocademir, S., (2019). Patent Sayılarının Teknoloji Yoğun Malların İhracatına Etkisi: Almon Modeli. III. İksad Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Adana, 2019. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:5994606)
2. Süygün, M. S., Kaplan, F., Kocademir, S., (2019). Türkiye'nin Ödeme Şekillerine Göre Dış Ticaretinde J-Eğrisi Hipotezi. III. İksad Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Adana, 2019. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:5994676)