

ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİN ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİLERİ

EFFECTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ON FIRM PERFORMANCE

Lütfihak ALPKAN*, Ercan ERGÜN*, Çağrı BULUT*, Cengiz
YILMAZ**

*Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi
**Boğaziçi Üniversitesi, İİBF

ÖZET: Şirket Girişimciliği üzerine yürütülen çalışmalar son yıllarda hızlı bir artış göstermektedir. Literatürde genel kabul gören şirket girişimciliği boyutlarının- risk alma, proaktiflik, yenilikçilik eğilimi- örgütlerde ürün ve hizmet kalitesindeki geliştirmelerin yanı sıra firmaların karlılık, satışlar ve pazar paylarındaki artış gibi başarı kriterlerine önemli katkıları olduğu belirtilmektedir. Bu etkilerin Türk KOBİ'lerindeki durumunu tespit amacıyla, bu tür firmaların yoğunlukta olduğu Ankara OSTİM Sanayi bölgesindeki ihracat yönelimli firmalardan anket yoluyla toplamış olduğumuz veriler hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanarak girişimci, yönetici ve araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Şirket girişimciliği, risk alma, proaktiflik, yenilikçilik eğilimi, performans.

ABSTRACT: *The studies on Corporate Entrepreneurship (CE) have grown rapidly during the last decade. CE with its three main dimensions- Risk Taking, Proactiveness, and Innovativeness- according to the past literature contributes a lot to the qualitative and quantitative performance of the SMEs in developed nations. In this study, our aim is to explore the nature of the CE- performance relationships in an emerging market, Turkey. Data collected from manufacturing and exporting SMEs in OSTİM which is one of the greatest industrial regions of Turkey, have been examined via hierarchical regression analyzes. Findings are interpreted and suggestions for entrepreneurs, managers, and researchers are provided.*

Keywords: *Corporate entrepreneurship, proactiveness, risk taking, innovativeness, performance*

1. Giriş

Çoğu şirketler büyüyüp pazar payları arttıkça ve mali yapıları güçlendikçe daha az risk alarak yenilikçilikten uzaklaşmakta olup, kurulma aşamasındaki esnek ve dinamik yapılarını zaman içinde kaybedebilmektedirler. Bununla birlikte bazı küçük işletmeler de daha kuruluş aşamasında büyüme hedeflerini sınırlı tutup küçük pazar paylarıyla yetinmektedirler. Halbuki gelişen ve sertleşen yerel ve küresel rekabet ortamında, çevresel değişime uyum sağlayıp başarılı olabilmek için örgüt çapında paylaşılan bir atılcı ve girişimci ruha ve daha agresif rekabet stratejilerine sahip olmanın önemi git gide artmaktadır. Risk almamak, yenilik yapmamak ve pasif kalmak artık mevcut durumu korumak içinde yeterli değildir.

Bir firmanın rakiplerinden önce risk alarak atılımda bulunması, yenilik yapması (Guth ve Ginsberg, 1990) yeni yetenekler kazanması (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) gibi girişimci faaliyetlerinin toplamı olan şirket girişimciliği sonuçta o firmanın performansını arttıran (Lumpkin ve Dess, 1996; Pittaway, 2001) en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Şirket girişimciliği çevre koşullarındaki değişimler nedeniyle ortaya çıkan fırsatların zamanında fark edilerek yeni yatırım fikirlerinin oluşturulmasına (Zahra, 1993) yerel, uluslararası ve küresel pazarlardan yeni gelir kanalları elde edilmesine (Block ve MacMillan, 1993), firmaların kârlarını artırmasına (Covin ve Slevin, 1991) ve büyümelerine (Zahra, Neubaum ve Huse, 2000) imkan sağlar. Fırsatları değerlendirmekten kaçınan veya bu tür yeteneklerini zamanla kaybetmiş olan firmalar, şirket girişimciliğini benimsedikleri takdirde stratejik bakışlarını yenileyerek risk alma ve yenilik yapma eğilimlerini arttıracaklardır.

Bu çalışmanın amacı; şirket girişimciliğinin firmaların niteliksel (kalite, yenilik, çalışan ve müşteri memnuniyeti) ve niceliksel (kârlılık, ciro ve pazar payı artışı) performansına etkilerini araştırmaktır. Çalışmanın kapsamına ihracat yapmakta olduğu için esneklik ve dinamizmi daha yüksek olduğu varsayılan (Zahra ve Garvis, 2000; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002; Kemelgor, 2002) imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmalar (KOBİ) alınmış ve Ankara-OSTİM'de bir anket çalışması yürütülmüştür.

Makalenin bundan sonraki bölümlerinde önce geçmiş literatüre atfen şirket girişimciliğinin ve performansının boyutları teorik olarak tanımlanıp aralarındaki ilişkilere binaen hipotezler geliştirilecek, daha sonra da korelasyon ve regresyon analizleri ile hipotezler test edilip bulgular yorumlanacaktır. Bu çalışmanın bilim literatürüne yapacağı orijinal katkı; daha ziyade kapsamı ile ilgili olup şirket girişimciliğinin boyutlarının ölçülmesi ve performansa etkileri üzerine Türk KOBİ'lerinde daha önce benzer bir ampirik çalışma yapılmamıştır.

2. Şirket Performansının ve Girişimciliğinin Boyutları

Tüm firmaların en uzun vadeli amacı firmanın piyasa değerini maksimize etmek olup kendilerini orta ve kısa vadede bu hedefe götürecek başarı kriterleri çeşitli şekillerde sıralanabilir: Örneğin yenilik performansı, kalite performansı, personelin kalitesi, iş tatmini ve örgüte bağlılığı, müşteri tatmin ve bağlılığı, ciro ve pazar payı artışı, kar ve sermaye artışı vs. Görüldüğü gibi bu başarı göstergeleri hem ortaya çıkma zamanı ve hem de faaliyet alanı açısından birbirlerinden farklı olup aralarında da sebep-sonuç ilişkileri mevcuttur.

Bazı araştırmacılar (örneğin: Denison ve Mishra, 1996, Fisher, 1997) kavramsal olarak ayrı olmalarına rağmen, birbirleri ile etkileşim halinde olan bu faktörleri iki ana grupta –niteliksel ve niceliksel performans göstergeleri- toplamışlar ve birincinin ikincinin oluşumunda öncül veya aracı olduğunu vurgulamışlardır. Niteliksel performans daha ziyade örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır. Niceliksel performans ise kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır.

Şirket girişimciliği kavramı ise her iki tür şirket performansının en önemli öncüllerinden sayılıp, şirketin bir bütün halinde risk alma, proaktif olma ve yenilik yapma faaliyetlerini içeren stratejik bir yönelim şeklinde boyutlandırılmaktadır (Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Barringer ve Bluedorn, 1999; Zahra, 1991; Pittaway, 2001, Ergün vd., 2004). Bu üç boyutun firmanın niteliksel ve niceliksel performansına etkileri aşağıda tartışılmıştır.

2.1. Risk Alma Eğilimi

Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir.

Şirket girişimciliği proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir (Covin ve Slevin 1989). Firmalar büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine, yenilik yapmaya yönelik müteşebbis bir sistem oluşturmalı başka bir deyişle risk almaya yönelmelidirler (Hitt, Ireland ve Lee, 2000). Böylece firma performanslarının artması mümkündür.

Hipotez 1a: Risk alma eğilimi şirketin niteliksel performansını artırır.

Hipotez 1b: Risk alma eğilimi şirketin niceliksel performansını artırır.

2.2. Proaktiflik

Proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir. Proaktiflik inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Bateman ve Crant (1993) proaktifliği, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, proaktiflik kavramı, organizasyonların pazarda lider olma girişimlerinde, rakiplerine göre temel ticari faaliyet alanında yeni ürünleri/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce sunması ile ilgilidir (Covin ve Slevin, 1989; Antoncic ve Hisrich, 2001). Girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü vardır. Bu yüzden, gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için şirketlerin yoğun çevre taraması yapması gerekir. Öyleyse, bu konularda pasif veya sadece reaktif olan firmaların performanslarının daha düşük olması beklenebilir.

Hipotez 2a: Proaktiflik şirketin niteliksel performansını artırır.

Hipotez 2b: Proaktiflik şirketin niceliksel performansını artırır.

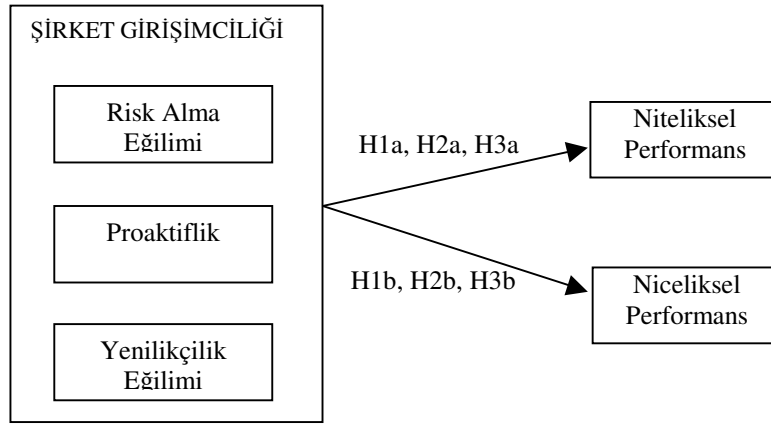
2.3. Yenilikçilik Eğilimi

Yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Neely ve Hii, 1998, Mueller ve Thomas, 2000).

Mekanik yapıdaki standart çıktılar üretmeye alışmış şirketlerde yenilik yapmak dinamik ve esnek işletmelere göre daha zor olmaktadır. Ancak küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için yenilik yapmayı bir stratejik hedef haline dönüştürmek ve bunun için en uygun örgüt yapısını kurmak şarttır (Dougherty ve Hardy, 1996). Böylece kalite ve müşteri memnuniyeti kaçınılmaz olarak artacaktır.

Hipotez 3a: Yenilikçilik eğilimi şirketin niteliksel performansını artırır.

Hipotez 3b: Yenilikçilik eğilimi şirketin niceliksel performansını artırır.



Şekil 1 :Araştırmanın Temel Modeli ve Araştırma Hipotezleri

4. Araştırmanın Metodolojisi

Yukarıda resmedilen model ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerinin faaliyet gösterdiği en büyük sanayi bölgelerinden biri olan OSTİM (Ankara) Organize Sanayi Bölgesinde ihracat yapan küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmelerinde bir anket çalışması yürütülmüştür. OSTİM beş milyon metrekare açık alanda; yaklaşık 5 bin işletmesi, 40 bin çalışanı ve 100’e yakın farklı sektörü bünyesinde bulundurmaktadır beraber bunların çok büyük bölümü küçük atölye ve tamirhanelerden oluşmaktadır (OSTİM, 2005).

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Risk alma eğilimi ölçeği oluşturulurken, Miller (1983), Covin ve Slevin (1989), Barringer ve Bluedorn (1999), Liu, vd. (2002) ve Hornsby, vd. (2002)’den alınan altı soru kullanılmıştır. Proaktiflik ölçeği de Miller (1983), Naman ve Slevin (1993) ve Barringer ve Bluedorn (1999)’dan alınan üç soru ile oluşturulmuştur. Yenilikçilik eğiliminin ölçülmesi için ise Antoncic ve Hisrich (2001) ve Calontone, vd. (2002)’den alınan altı soru kullanılmıştır.

Niteliksel ve niceliksel performansı ölçmek için ise şirket yöneticilerinin sektördeki diğer firmalarla kıyaslandığında çeşitli performans kriterleri bağlamında şirketlerini ne ölçüde başarılı gördükleri sorularak subjektif bir performans ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu yaklaşım, ayrıntılı performans kayıtları hemen hemen hiç olmayan ya da yeterince sağlıklı ve güvenilir olmayan KOBİ'lerin performansını ölçmede en sıklıkla başvurulan ve kabul gören bir ölçeklendirme yoludur (Fisher, 1997). Niteliksel ve niceliksel performans kriterleri ile ilgili ifadeler Ergün (2003)'den alınmıştır.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki şirket girişimciliği boyutları ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Anketteki şirket performansı boyutları ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri de şu şekildedir: 1- Yetersiz, 2-Ortalamanın altı, 3- Ortalama, 4-Ortalamanın Üstü ve 5- Yüksek.

Örneklem kitlesini oluşturan Ankara, OSTİM Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 5000 firmadan ihracat yapan 300 civarındaki (OSIAD, 2005) küçük ve orta büyüklükteki imalat firmalarından rast gele seçilen 50 firma ile anketlerin yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmasını sonucunda Eylül 2003 itibariyle 38 firmadan 153 kişiden cevap alınmıştır. Böylece geri dönüş oranı firma bazında %76 (38/50) olmuştur. Aynı zamanda bu örneklem (38/300 ihracatçı firma) ana kütlelin %12.7'sini temsil etmektedir.

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Yaptığımız döküm ve analizler sırasıyla şunlardır: Anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans dökümler, keşifsel faktör analizleri, güvenilirlik testleri, değişkenlerin merkezi eğilim dökümleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Bu analizlerde kabul edilebilir hata payı yada bir başka ifade ile istatistiksel anlamlılık düzeyi üst sınırı (p değeri) %5 olarak tayin edilmiştir. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5. Araştırmanın Bulguları

5.1. Örneklem Ait Demografik Göstergeler

Ankete cevap veren 38 firmadan toplam 153 kişidir; bunlardan % 55,5'i orta ve üst kademe yöneticiler ile işletmenin sahiplerinden oluşmaktadır. Her firmada bu tip üst düzey karar alıcılara ilaveten çalıştıkları birimin yada bölümün sorumluları olan usta ve usta başlarından da cevap alınmıştır. Birçok küçük ve orta ölçekli firmada ustabaşı veya usta pozisyonunda olanlar mal alan, müşteri ile birebir ilişkide olan ve hatta vasıfsız elemanları işe alan kişilerdir. Yani bu kişiler büyük ölçekli firmalardaki örgüt yapısında yönetici rolünü üstlenen kişilerle denk işleri yapmakta ve çalıştıkları örgütün kültürünü yakından tanımakta ve yansıtabilmektedirler. Her bir firma için birden çok denekten alınan cevaplar birleştirilerek firma ortalamaları alınmış ve analizlerde tek bir firma değeri olarak kullanılmıştır. Ankete cevap veren kişilerin %15'i ilk ve orta okul mezunu, %31,4'ü lise mezunu, %2,9'u yüksek okul

mezunu, %24,8'i lisans derecesine sahip ve %2,6'sı yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır; %54,9'u üretim bölümünde, %15,7'si Muhasebe, Finans ve Personel bölümünde, %12,4'ü satış ve pazarlama bölümlerinde ve %11,2'si bütün departmanlarda görev yapmaktadır. Ankete katılan firmaların ise büyük bölümü elektrik-elektronik ve metal işleri yapan firmalardır.

5.2. Faktör Analizleri

Türkçe'ye uyarlanmış olduğumuz anket sorularına deneklerce aralıklı (interval) bir ölçek olan 5'li Likert ölçeği ile verilen cevapların kendi aralarında nasıl gruplanacaklarını görmek için yapılan keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo 1'de ve 2'de görülmektedir. Tablo 1'de ortaya çıkan üç faktör teorik modelimizin bağımsız değişkenlerini oluşturan Risk Alma Eğilimi, Proaktiflik ve Yenilikçilik Eğilimidir. Tablo 2'de ortaya çıkan iki faktör ise teorik modelimizin bağımlı değişkenlerini oluşturan Niteliksel ve Niceliksel performanstır. Faktörler böylece beklediğimiz gibi oluşmuştur. Daha sonra aynı gruba giren soruların her bir denek için değerlerinin ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 1. Şirket Girişimciliği İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER		
	1	2	3
RİSK ALMA EĞİLİMİ			
Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.	0,763		
Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir.	0,761		
Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir.	0,628		
Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır.	0,622		
Firmamızda çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir.	0,607		
Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.	0,597		
PROAKTİFLİK	1	2	3
Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.		0,801	
Firmamız iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler (eylemler) yapmayı tercih eder.		0,730	
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.		0,709	
YENİLİKÇİLİK EĞİLİMİ	1	2	3
Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler (usuller) arayışındadır.			0,801
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir.			0,754
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.			0,748
Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.			0,740
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.			0,687
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.			0,681
Toplam Açıklanan Varyans : % 57,30			

Tablo 2. Performans İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER	
	1	2
NİTELİKSEL PERFORMANS		
Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış	0,879	
Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış	0,826	
Firmanın genel performansı	0,780	
Yeni ürün geliştirme başarısı	0,773	
Müşteri memnuniyetindeki artış	0,772	
Servis ve ürün kalitesinde gelişmedeki artış	0,670	
NİCELİKSEL PERFORMANS		
Toplam varlık (aktif) kârlılığı		0,893
Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar)		0,885
Öz sermaye/yatırım kârlılığı (Kâr/ özsermaye)		0,793
Satışların artışı		0,787
Pazar payı artışı		0,731
Toplam Açıklanan Varyans : % 73,182		

5.3. Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Alfa Güvenirlik ve Korelasyon Katsayıları

Tablo 3’de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S.Sapma) değerleri, Cronbach’s Alfa (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, ankete cevap veren yöneticilerin firmalarının risk alma eğilimlerini ve niceliksel performanslarını 1’den 5’e Likert ölçeğinin ortanca değeri (3) civarında görürken, yenilikçilik eğilimlerini ortalamanın üstünde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Yenilikçilik kadar olmasa da, proaktiflik ve niteliksel performans da ortanca değerlerin kısmen üstünde sayılabilir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,65 ile 0,91 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999).

Tablo 3’deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, incelenen değişkenler arasında en fazla %5 hata payıyla anlamlı ve güçlü bire bir ilişkiler olduğu görülmektedir. Bunun tek istisnası Risk Alma Eğilimi ile Niceliksel Performans arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamamış olmasıdır. Performans boyutları bir birleri ile güçlü bir şekilde (r: 0,632**) ilişkilidirler. Şirket girişimciliğinin boyutları arasında ise birbiriyle en güçlü ilişkiye (r: 0,508**) sahip olanlar Yenilikçilik Eğilimi ile Proaktifliktir. Hem niteliksel (r: 0,448**) hem de niceliksel (r: 0,291**) performansı birebirde en güçlü şekilde etkileyen girişimcilik boyutu ise yine proaktifliktir.

Tablo 3. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort.	S.Sapma	A	1	2	3	4	5
(1) Risk Alma Eğilimi	3,1355	,7709	71,74	1,000				
(2) Proaktiflik	3,8596	,8143	65,17	,390**	1,000			
(3) Yenilikçilik Eğilimi	4,0804	,6163	67,08	,202*	,508**	1,000		
(4) Niteliksel Performans	3,6223	,8566	91,26	,296**	,448**	,421**	1,000	
(5) Niceliksel Performans	3,1192	,9025	91,49	,153	,291**	,240*	,632**	1,000

* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü) ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 4’te Niteliksel performans üzerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik eğiliminin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4. Niteliksel Performansa Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Risk Alma Eğilimi	0,133	1,648	0,102
Proaktiflik	0,264	2,846	0,005
Yenilikçilik Eğilimi	0,247	2,806	0,006
$R^2=0,262$		$F=15,739$	$p=0,000$

Tablo 4'te görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır ($F=15,739$, $p=0,000$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0,262 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden proaktiflik (β : 0,264, p : 0,005) ve yenilikçilik eğilimi (β : 0,247, p : 0,006) anlamlı bir etki ile niteliksel performansı arttırmaktadırlar. Bu iki boyutun sözü edilen güçlü etkileri şirket girişimciliğinin diğer boyutu olan Risk alma eğiliminin korelasyon analizinde ortaya çıkan birebir etkisini gölgelemiştir. Böylece Risk Alma Eğiliminin niteliksel performans üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır.

Tablo 5'te niceliksel performans üzerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5. Niceliksel Performansa Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Risk Alma Eğilimi	0,045	0,500	0,618
Proaktiflik	0,212	2,085	0,039
Yenilikçilik Eğilimi	0,118	1,225	0,223
$R^2=0,097$		$F=4,793$	$p=0,003$

Tablo 5'te görüldüğü üzere model anlamlı ($F=4,793$, $p=0,003$) olup R^2 değeri 0,097 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece Proaktiflik (β : 0,212, p : 0,039) niceliksel performansı anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu boyutun sözü edilen güçlü etkisi şirket girişimciliğinin diğer bir boyutu olan Yenilikçilik Eğiliminin korelasyon analizinde ortaya çıkan birebir etkisini gölgelemiştir. Böylece Yenilikçilik Eğiliminin niceliksel performans üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır. Risk Alma Eğiliminin ise niceliksel performans üzerinde zaten korelasyon analizinde de anlamlı bir etkisi çıkmamıştır.

Yapılan basit regresyon analizleri Tablo 6'da özetlendiği üzere üç hipotezi kabul etmemize yol açarken diğer üç hipotez ise kabul edilememiştir.

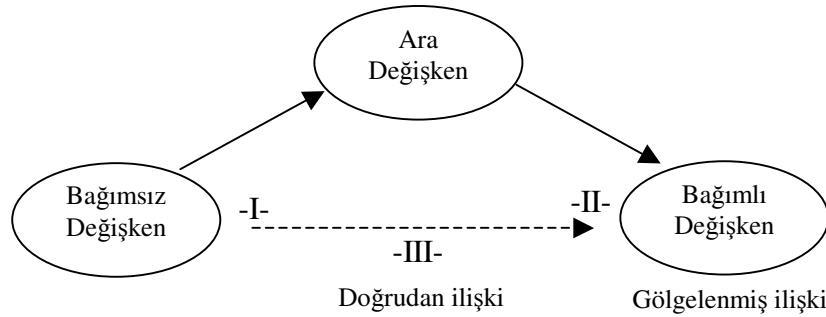
Tablo 6. Regresyon Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durumu

No.	İddia	Kabul Durumu
H1a	Risk Alma Eğilimi Şirketin Niteliksel Performansını Artırır.	hayır
H2a	Proaktiflik Şirketin Niteliksel Performansını Artırır.	evet
H3a	Yenilikçilik Eğilimi Şirketin Niteliksel Performansını Artırır.	evet
H1b	Risk Alma Eğilimi Şirketin Niceliksel Performansını Artırır.	hayır
H2b	Proaktiflik Şirketin Niceliksel Performansını Artırır.	evet
H3b	Yenilikçilik Eğilimi Şirketin Niceliksel Performansını Artırır.	hayır

Buna göre şirketin rakiplerden daha önce hamle yapması anlamına gelen proaktiflik hem niteliksel hem de niceliksel performansı artıran en etkili şirket girişimciliği boyutudur. Buna ilaveten şirketin yenilikçilik arayışında olması çalışanların ve müşterinin firmaya bağlılığı anlamına gelen niteliksel performansı artırmaktadır. Kabul edilmeyen hipotezler ise yenilikçilik arayışının niceliksel performansı ve risk alma eğiliminin ise her iki performans türünü de anlamlı bir şekilde etkileyemediğini ortaya koymaktadır. Ancak bazı birebir ilişkilerde performans üzerinde etkili olan bu iki girişimcilik boyutunun proaktifliğin daha güçlü olan etkisi ile gölgelendikleri de açıktır. Dolayısıyla girişimcilik-performans ilişkilerinin hipotezlerle ileri sürdüklerimizden daha karmaşık olduğu anlaşılmaktadır. İlişkileri biraz daha net anlayabilmek amacıyla ara değişken etkilerini de incelemeye karar verilmiştir.

5.5. Ara Değişken Etkileri

Girişimcilik-performans arasındaki ilişkilerde proaktifliğin ve niteliksel performansın ara değişken etkilerini (mediating effects) görebilmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen metot kullanılmıştır. Buna göre, bir ara değişken etkisinden bahsedebilmek için, Şekil 2’de gösterilen I, II ve III ilişkilerinin bulunması ve ara değişkenin modele dahil edildikten sonra III. ilişkinin azalması veya tamamen ortadan kalkması başka bir deyişle gölgelenmesi gerekmektedir (Demircan, 2003). Değişkenler arasında birebir ilişkilerin olup olmadığı korelasyon analizi sonuçlarından birbirlerini gölgeleyip gölgelemedikleri de regresyon analizleri sonuçlarından anlaşılabilir. Buna göre daha önce hipotez testleri için yapmış olduğumuz analizlerden ara değişken etkilerini incelerken yararlanabiliriz.



Şekil 2. Ara Değişken İlişkileri

Bu çerçevede ikisi yukarıda kısmen değinilmiş olan üç ara değişken etkisinden söz edebiliriz. Birincisi, Proaktiflik ve yenilikçilik eğiliminin risk alma eğilim ile niteliksel performans arasındaki ilişki üzerindeki ara değişken etkileridir. Korelasyon tablosunda görüldüğü gibi, şirket girişimciliğinin bu üç boyutu hem kendi aralarında hem de niteliksel performansla birebir ilişkilerine bakıldığında pozitif korelasyon vardır. Böylece ilişki I ve II. sağlanmış durumdadır. Buna ilaveten her üç girişimcilik boyutu bağımsız değişkenler olarak birlikte regresyon analizine girdiklerinde risk alma eğiliminin niteliksel performans üzerindeki etkisi bu performans türü üzerinde daha etkili olan proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi tarafından tamamen gölgelenmiştir. Böylece ilişki III’de sağlanarak bir ara değişken etkisinden söz etmek mümkün hale gelmiştir. Buna göre diyebiliriz ki, örgütte risk almaya değer verilmesi ve risk alanların takdir edilmesi, hem rakiplerden önce hamle yapmak ve öncü ve aktif stratejiler

izlemek, ve hem de yeni süreç, ürün ve hizmet geliştirmeye çalışmak vasıtasıyla çalışanların ve müşterilerin firmaya bağlılığını ve çıktı kalitesini iyileştirecektir.

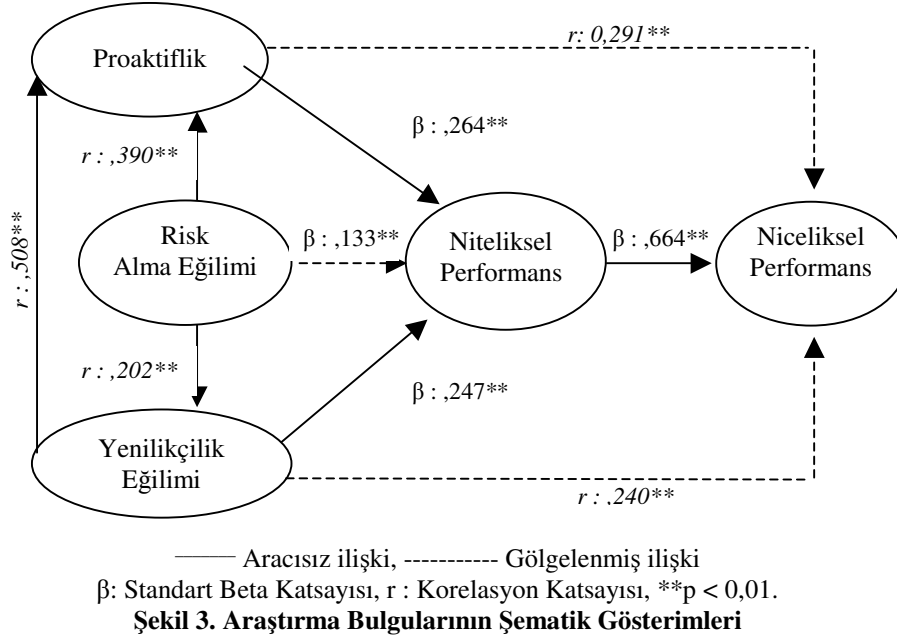
İkinci ara değişken etkisi, Proaktifliğin yenilikçilik eğilimi ile niceliksel performans arasındaki ilişki üzerindeki ara değişken etkisidir. Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere, şirket girişimciliğinin bu iki boyutu hem kendi aralarında hem de niceliksel performansla birebir ilişkilerine bakıldığında pozitif korelasyon vardır. Ancak risk alma eğilimi bu performans türü arasında korelasyon yoktur. Böylece ilişki I ve II risk alma eğilimi dışında sağlanmış durumdadır. Buna ilaveten her iki girişimcilik boyutu bağımsız değişkenler olarak birlikte regresyon analizine girdiklerinde yenilikçilik eğiliminin niceliksel performans üzerindeki etkisi bu performans türü üzerinde daha etkili olan proaktiflik tarafından tamamen gölgelenmiştir. Böylece ilişki III'de sağlanarak bir ara değişken etkisinden söz etmek mümkün hale gelmiştir. Buna göre diyebiliriz ki, yeni süreç, ürün ve hizmet geliştirmeye çalışmak ancak rakiplerden önce hamle yapan, öncü ve aktif stratejiler izleyebilen firmalarda pazar başarısına ve tatminkar finansal getirilere dönüşebilmektedir.

Üçüncü ara değişken etkisi, niteliksel performansın girişimcilik-niceliksel performans arasındaki ilişkiler üzerindeki ara değişken etkisidir. Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere, şirket girişimciliğinin iki boyutu –proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi- hem kendi aralarında hem de niceliksel performansla birebir ilişkilerine bakıldığında pozitif korelasyon vardır. Zaten risk alma eğilimi bu performans türü arasında korelasyon yoktur. Böylece ilişki I ve II risk alma eğilimi dışında sağlanmış durumdadır. Buna ilaveten hipotez testlerinde yapılmamış son bir regresyon analizine ihtiyaç olmuştur. Bu regresyon modelinde şirket girişimciliğinin boyutlarına ilaveten niteliksel performansın da niceliksel performans üzerindeki etkilerine bakılmış ve bu yeni değişkenin etkisiyle niceliksel performans bağımlı değişkeninin varyansını açıklama oranı Tablo 5'teki çok düşük olan bir seviyeden ($R^2=0,097$) çok daha yüksek bir orana ($R^2=0,417$) çıkmıştır (bakınız Tablo 7). Daha önemlisi girişimcilik boyutları bağımsız değişkenler olarak niteliksel performansla birlikte regresyon analizine girdiklerinde niceliksel performans üzerindeki etkileri bu performans türü üzerinde çok daha etkili olan niteliksel performans tarafından tamamen gölgelenmiştir. Böylece ilişki III de sağlanarak bir ara değişken etkisinden söz etmek mümkün hale gelmiştir. Buna göre diyebiliriz ki, yeni süreç, ürün ve hizmet geliştirmeye çalışmak ve rakiplerden önce hamle yapıp öncü ve aktif stratejiler izlemek ancak çalışanların ve müşterilerin firmaya bağlılığının ve çıktı kalitesinin artması vasıtasıyla pazarda ve kârlılıkta başarıyı sağlamaktadır.

Tablo 7. Şirket Girişimciliği Boyutları ve Niteliksel Performansın Niceliksel Performansa Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Risk Alma Eğilimi	-0,036	-0,495	,622
Proaktiflik	0,22	0,262	,794
Yenilikçilik Eğilimi	-0,047	-0,572	,568
Niteliksel Performans	0,664**	8,468	,000
$R^2=0,417$		$F=23,408^{**}$	$p=0,000$

Şekil 3'de şirket girişimciliği boyutlarının firmaların niteliksel ve niceliksel performanslarına olan direkt ve dolaylı etkileri şematik olarak verilmiştir.



Şekil 3. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimleri

6. Sonuç ve Öneriler

6.1. Bulguların Özeti

Ankara OSTİM Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren ihracatçı imalat KOBİ'lerinin şirket performansı boyutları ile şirket girişimciliği boyutları arasındaki karmaşık ilişkileri incelediğimiz anket çalışmasının bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Şirket girişimciliğinin üç boyutundan proaktiflik diğerlerinden daha büyük bir etkiyle hem niteliksel hem de niceliksel performansı artırmaktadır. Bir başka ifadeyle rakiplerden önce öncü ve aktif stratejiler geliştiren ve buna uygun bir örgüt yapısı ve iklimi oluşturan firmalar çok önemli bir rekabet avantajı kazanmaktadır.
2. Şirket girişimciliğinin bir diğer boyutu olan yenilikçilik eğilimi sadece niteliksel performansı artırmaktadır. Demek oluyor ki, yenilikçi bir strateji ve ortam, firmanın çalışan ve müşteri bağlılığı ve çıktı kalitesine önemli katkılar yapmaktadır.
3. Şirket girişimciliğinin üçüncü boyutu olan risk alma eğilimi ise performans boyutları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Sadece diğer iki boyut vasıtasıyla dolaylı olarak niteliksel performansı artırmaktadır. Riskli projeler yürütmek ve risk alan personeli takdir etmek ancak daha proaktif ve yenilikçi olmak sayesinde çalışan ve müşteri bağlılığını artırmaktadır.
4. Niceliksel performansı artıran şirket girişimciliği boyutlarından yenilikçilik bu etkiyi proaktiflik yoluyla, proaktiflik de niteliksel performans yoluyla yapmaktadır. Bir başka ifadeyle, yenilik yapma çabaları ancak proaktif olunursa yani rakiplerden önce hareket edilirse pazar başarısına hizmet edecektir. Aynı şekilde proaktif olmanın böyle bir başarıya ancak çıktı kalitesi ve çalışan ve müşteri tatmini yoluyla katkı yapabileceği görülmüştür.

6.2. Yöneticilere Öneriler

Günümüzde örgütlerin, hızla değişen, belirsiz ekonomik çevrede yeni pazarlara girmek, yeni ürünler sunmak ve performanslarını arttırmak için risk alma, yenilik yapma ve proaktif davranışlarda bulunma eğiliminde bir kültürel gelişme içinde buldukları bizim araştırmamızda da olduğu gibi gelişmiş diğer ekonomilerde yapılan keşifsel araştırmalar sonucunda da ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalara göre; şirket girişimciliği ikliminin oluşturulmasında öncelikle yeniliğe olan bağlılık (yeni bir ürünün veya hizmetin yaratılması ve pazarla tanıştırılması, Ar-Ge yatırımlarına verilen önem ve patentleşme), sonrasında, firmanın teşebbüsleri (yeni pazarlara girme, yeni girişimleri destekleme ve yeni ticari faaliyetler yaratma), ve son olarak stratejik yenilenme ile rekabet yeteneğini güçlendirme amacı önem arz etmektedir (Covin ve Miles, 1999).

Bu çalışmanın teorik ve uygulama sonuçlarını da göz önüne aldığımızda özellikle üst düzey yöneticiler ve dolayısıyla tüm örgüt proaktif, yenilikçi ve risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsemelidir. Böylece, çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçecek ve çevredeki değişimden istifade edeceklerdir. Bu bağlamda firma içinde yöneticilerin girişimsel iklimin oluşturması için literatürde de en çok bahsedilen şu hususları dikkate almalarında fayda vardır (Hornsby, vd., 2002; Hisrich, 1986; Pinchot, 1985, Azulay, vd., 2002):

Yenilik yapmak temel amaçlardan olmalı, zira yenilik performansı niceliksel (kantitatif) ve niteliksel (kalitatif) performansı direkt olarak artırdığı gibi şirket girişimciliği boyutlarından yenilikçi eğilimin Niceliksel performans üzerinde etkili olmasına da aracılık etmektedir. Şirket girişimciliğinin tüm örgüte benimsetilebilmesi için üst yönetimin kararlılığını göstermesi şarttır. Çalışanlar da böylece daha proaktif, yenilikçi ve risk alır hale gelmeleri gerektiğini anlayacak ve benimseyeceklerdir.

Girişimci bir strateji belirlemek önemlidir. Şirketin stratejik yönelimi mevcut durumu korumaktansa fırsatları ve güçlü yanları ön plana çıkaran çevresel analizlere dayanmalı ve stratejik planlar daha çok yenilikçi ve proaktif büyüme hedeflerine yönelmelidir.

Kaynak tahsisi şirket içi girişimcileri özendirici olmalıdır. Yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele gerekli zaman, mekan, mali kaynak ve teçhizatı sağlamak, kaynak tahsisi kriterlerinin en önceliklisi haline gelmelidir.

Yatay iletişim ve karar özerkliği arttırılmalıdır. Yeni fikir ve projeler için en önemli kaynak olan örgütsel zihin ve hafıza tüm personelin ortak aklıdır. Yenilik için gerekli bilgi ve fikirler (Pazar , müşteri ve bilgisi, know-how, üretim teknolojisi vs.) bir takım ruhu içerisinde paylaşılmadıkça ortak yenilik yapılamaz. Personelden yaratıcı ve yenilikçi olanların ortaya çıkaracakları yeni fikirlerin de üst yönetimce dikkate alınması ve karar alma sürecinde güçlerinin arttırılması ve adem-i merkezietçi yapılanma çok önemlidir.

Ödül ve ceza sistemi risk almayı özendirmelidir. Yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınması ve hayata geçirilmesi patronlar ve şirketin geleceği için sadece kar değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Bu üst yönetim için

caydırıcı değil ise personel için de olmamalıdır. Bu yüzden başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır. Yenilik için çaba sarf edenleri cezalandırmak girişimciliği akamete uğratar.

Sonuç olarak şirket girişimciliği proaktif olmayı, yenilik yapmayı ve dolayısıyla makul derecede risk almayı gerektirir. Yöneticiler firmalarının büyümesini sağlamak ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine, yenilik yapmaya yönelik müteşebbis bir sistem oluşturmalı başka bir deyişle inisiyatif kullanarak risk alabilmeyi de öğrenmelidirler.

6.3. Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmada ele alınmayan şirket girişimciliği uygulanmasına cesaret verecek örgüt içi yönetsel ve kültürel faktörleri ortaya koymak amacıyla farklı faktörler ve daha fazla değişkenlerle gelecek çalışmalarının yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu değişkenlere şirket girişimciliğinin literatürde geçen bazı diğer boyutları mesela rekabetçi agresiflik de ilave edilebilir. Son olarak büyük özel şirketler ve kamu kurumları arasında yapılacak uygulamaların şirket girişimciliğine farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Ayrıca ihracatçı olmayan KOBİ veya büyük ölçekli işletmelerle, ihracatçı KOBİ'ler arasındaki girişimcilik farklılıkları incelenebilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların daha fazla genelleştirilebilmesini sağlamak için, şirket girişimciliğini konu alan uygulamaların farklı organize sanayi bölgelerinde ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaları konu alan uygulamalar yapılması Türk Sanayisine katkıda bulunulması açısından önem arz etmektedir.

Referanslar

- ANTONCIC, B., HISRICH, R.D. (2001) Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing* 16, 495–527.
- AZULAY, I., LERNER, M. VE TISHLER, A. (2002) Converting Military Technology Through Corporate Entrepreneurship, *Research Policy* 31 419–435.
- BARRINGER, B. R., BLUEDORN, A. C. (1999) The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20: 421–444.
- BARON, R.M., KENNY, D.A. (1986). The Moderator- Mediator Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6) 1173-1182.
- BATEMAN, T.S., CRANT M.J.(1993) The Proactive Component of Organizational Behavior, A Measure and Correlates, *Journal of Organizational Behavior* 14:103-118.
- BLOCK, Z., MACMILLAN, I. (1993) *Corporate Venturing*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, S. T., ZHAO, Y. (2002) Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management* 31 515– 524.
- 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., D. P. SLEVIN (1989). Strategic Management Of Small Firms in Hostile And Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- COVIN, J. G., SLEVIN, D. P. (1991) A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7 –25.
- DEMİRCAN , N. (2003) *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DENISON, D. R., MISHRA, A. K., (1995) “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organizational Science*, Vol:6, No:2.
- DOUGHERTY, D., HARDY, C. (1996) Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems, *Academy of Management Journal*, 39 5, 1065-1083
- ERGÜN E. (2003) *İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERGÜN, E., BULUT Ç., ALPKAN, L., DEMİRCAN, N., “Connecting the Link between Corporate Entrepreneurship and Innovative Performance”, Global Business and Technology Association, Cape Town, South Africa, June, 2004.
- FISHER, C.J. (1997) *Corporate Culture And Perceived Business Performance: A Study of The Relationship Between The Culture Of An Organization And Perceptions of Its Financial and Qualitative Performance*, California School of Professional Psychology - Los Angeles, PhD, 1997.
- GUTH, W.D., GINSBERG, A. (1990) Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5–15.
- HISRICH, ROBERT D. (1986) *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*, Lexington Books, Lexington, MA.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., LEE, H. (2000) Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth And Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17: 231–246.
- HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., ZAHRA S. A. (2002) Middle Managers’ Perception Of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale, *Journal of Business Venturing* 17 253–273
- KEMELGOR, B. (2002) A Comparative Analysis Of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in The Netherlands And The USA, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67-87.
- LIU, S. S., LUO, X., SHI Y. (2002) Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, And Learning Orientation In Organizations-in-Transition: An Empirical Study, *International Journal of Research in Marketing*, 19 367–382.
- LUMPKIN, G.T., DESS, G.G. (1996) Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
- MILLER, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29, 770–791.
- MUELLER, S.L., THOMAS, A.S.(2000) Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control And Innovativeness, *Journal of Business Venturing* 16, 51–75.
- NAMAN, J., SLEVIN, D. (1993). Entrepreneurship And The concept of Fit: A Model And Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- NEELY, A. VE HII, J. (1998) Innovation and Business Performance: A Literature Review, *The Judge Institute of Management Studies*, University of Cambridge.
- OSIAD, (2005). [İnternet] <<http://www.osiad.org.tr>>. [Erişim tarihi : 01/03/2005]

- OSTİM. (2005). [İnternet] <<http://www.ostim.org.tr>>. [Erişim tarihi : 01/03/2005]
- PINCHOT, III.G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become and Entrepreneur*, New York, NY Harper and Row Publishers.
- PITTAWAY, L. (2001) Corporate Enterprise: A New Reality For Hospitality Organisations? *Hospitality Management*, 20, 379–393.
- STOPFORD, J., BADEN–FULLER, C. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15: 521–536.
- YILMAZ, C. (1999) *Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors*, PhD Thesis, Texas Tech University.
- ZAHRA, S.A., GARVIS, D.M. (2000) International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing* 15, 469–492.
- ZAHRA, S.A. (1991) Predictors And Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4): 259–285.
- _____. (1993) Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4): 319–340.
- ZAHRA, S., NEUBAUM, D. O., HUSE, M. (2000) Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems, *Journal of Management* , Vol. 26, No. 5, 947–976