

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma

Çağrı BULUT*, Ahmet Murat FİŞ**, Bora AKTAN***, Senem YILMAZ****

ABSTRACT-Corporate Entrepreneurship: A Discussion of Conceptual Structure

The growing literature on gaining competitive advantage and its sustainability entrepreneurship has been shifted its focus from individual to corporate level because of the increase of the local and global competitive intensity. Owing to the increase on both local and global competition, the prominent studies on the creation and sustainability of competitive advantage have shifted its focus from individual entrepreneurship to corporate entrepreneurship. Corporate entrepreneurship is the sum of organizational proclivities of risk taking, innovativeness, proactiveness, and competitive aggressiveness. The purpose of the study is to raise awareness of the dawn and rise of corporate entrepreneurship concept with its dimension among public and private sectors' managers, and academicians.

Keywords: Corporate entrepreneurship, risk-taking, innovation, proactiveness, aggressive competitiveness

JEL Classification: M10, L25, L26

ÖZET

Yerel ve küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün biraz daha şiddetlenmesi sonucunda, rekabet avantajının edinimi ve muhafazası çabaları güncel araştırmaların odağını, bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğe doğru yönlendirmeye başlamıştır. Kurumsal girişimcilik gelişen yazında; risk alma, inovasyon, proaktivite ve agresif rekabet eğilimlerini kapsayan örgütsel yönelime eş değer olarak incelenmektedir. Geniş bir yazın taramasını kapsayan bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren, kamu ve özel sektör

* Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, cagri.bulut@yasar.edu.tr

** Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Okulu, mfis@su.sabanciuniv.edu

*** Yaşar Üniversitesi, İİBF, Uluslar arası Ticaret ve Finansman Bölümü, bora.aktan@yasar.edu.tr

**** Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, senem.yilmaz@yasar.edu.tr

yöneticileri ile işletme yönetimi alanında çalışmalarını sürdüren araştırmacılara, kurumsal girişimcilik kavramının doğuşu ve gelişim sürecini bileşenleriyle birlikte tartışarak söz konusu alanda bir farkındalık yaratmaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal girişimcilik, risk alma, inovasyon, proaktivite, agresif rekabetçilik

JEL Sınıflaması: M10, L25, L26

GİRİŞ

Gerek yerel gerekse küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün biraz daha şiddetlenmesi sonucunda, rekabet avantajının edinimi ve muhafazası güncel araştırmaların odağını bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğine doğru yönlendirmeye başlamıştır (Sharma ve Chrisman, 1999; Hayton ve Kelley, 2006). Kurumsal girişimcilikteki asıl amaç, hızlı değişen pazar talebine karşı çevredeki fırsatları değere dönüştürebilen, yeni rekabet alanları ortaya çıkartabilen, dinamik, esnek ve inovasyona bağlı bir işletme davranışı oluşturmaktır. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik geniş anlamda “varolan bir örgüt içerisinde girişimcilik” olarak tanımlanabileceği gibi, yazında bir kurumun girişimciliği; *risk alma*, *inovasyon*, *proaktivite* ve *agresif rekabet* eğilimlerini kapsayan örgütsel yönelime eş değer olarak incelenmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Kurumsal girişimcilik, dış çevredeki değişimler sebebiyle ortaya çıkan veya çıkabilecek tehdit ve fırsatların tanımlanmasına yada öngörülmesine anlamlı bir düzeyde yardımcı olmaktadır (Barringer ve Bluedorn, 1999). Fırsatların tespit edilmesi ve değerlendirilmesinde agresif, çevrenin hızlı değişimi ile ortaya çıkabilecek tehditler karşısında ise hızla yeni pozisyon alan işletmelerin, işletme davranışlarının tespit edilmesine yönelik çalışma ve araştırmalar, kurumsal girişimciliğin önemini her geçen gün biraz daha da arttırmaktadır.

Ülke ekonomilerine mikro ve makro düzeyde önemli bir katma değer sağlayan kurumların girişimci karakteristikleri üzerine, rekabetin daha yoğun ve şiddetli yaşandığı gelişmiş batı ekonomilerinde yapılan bilimsel çalışmalarda ciddi bir artış gözlemlenmesine karşın, bu kavram Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yeteri kadar bilinmemekte ve dolayısıyla tartışılmamaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren, kamu ve özel sektör yöneticileri ile işletme yönetimi alanında çalışmalarını sürdüren araştırmacılara, kurumsal girişimcilik

kavramının ortaya çıkış ve gelişim sürecinin bileşenleriyle birlikte sunulması ve böylelikle bu önemli konuda bir farkındalık yaratılma düşüncesi, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, söz konusu çalışmada, kurumsal girişimciliğin kavramsal gelişimi oldukça geniş bir yazın taraması ile aktarılarak akabinde boyutları üzerinde tartışılmıştır. Çalışma, uygulamacı ve araştırmacılara gelecekteki benzer çalışmalara kaynak teşkil etmesi açısından öneriler sunularak sonuçlandırılmıştır.

1.Kurumsal Girişimcilik Kavramının Doğuşu ve Gelişimi

2000’li yılların başarılı işletmeleri, hızla artan küresel rekabet ortamına uyum sağlamak için öncelikle kurumsal kimliklerini kazanmakta devamında ise, girişimci hamleler ile süratle değişen pazar koşulları karşısında rekabet avantajı elde etmeye ve bu avantajlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Özellikle, kurumsal işletmelerin rekabet çevrelerindeki fırsatları değerlendirmek üzere girişimci bir kimlik kazanmasının altındaki temellerin araştırılması, son dönemdeki yönetim bilimleri alanında değer kazanan bir araştırma ve çalışma konusu olmaya başlamıştır. Fırsatları değere çevirebilen bu örgütsel davranış biçimi, uluslararası yazında “*Corporate Entrepreneurship*” olarak genel kabul görmekte ve bu konu üzerine yapılan bilimsel çalışmaların sayısı her geçen gün daha da artmaktadır (Westfall, 1969; Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Sharma ve Chrisman, 1999; Dess ve ark., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Kaya, 2006; Hayton ve Kelley, 2006; Çetindamar ve Fiş, 2007).

İlk kelimesi İngilizce ikincisi Fransızca kökenli olan bu kavram semantik açıdan bir ikilem oluşturmaktadır. Şöyle ki; *corporate* tüzel kişilik başka bir deyişle, bir kurum veya şirket anlamına gelirken, *entrepreneurship* bir alana girme sürecini, daha geniş kabulüyle girişimcilik sürecini ifade etmektedir. Hem kurum hem de girişimci anlamına gelen bu kavram, Türk İşletme Yönetimi yazınında da, işletmelerin girişimci davranışlarını tanımlanması amacıyla iki ayrı isim altında gelişimini sürdürmüştür: (1) şirket girişimciliği (Alpkan ve ark., 2005) ve (2) kurumsal girişimcilik (Danışman ve Erkocaoğlu, 2007). İşletme girişimciliğinin kavramsal çerçevesinin belirlenmesi bu çalışmanın amacıdır; bu sebeple, ticari işletmelerin yanı sıra kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen diğer örgütlerde

de girişimcilik uygulamalarının irdelenebileceği ve böylece bu çalışma alanının daha geniş alanlara yayılması varsayımları altında, Türkçe bir kavram olarak *kurumsal girişimcilik*, bu alandaki gelişen yazında kavramsallaştırma ve bütünlük bakımlarından katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Tüm bu nedenlerden ötürü bu çalışmada kâr amacı güden yada gütmeyen örgütlerin girişimci davranışları tartışılırken *kurumsal girişimcilik* kavramı tercih edilmiştir. İşletme stratejisi uygulamalarında, hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle rekabet çevresini şekillendirebilecek güçte dinamik, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt yapısı oluşturulması kurumsal girişimciliğin amacıdır (Covin ve Covin, 1990; Zahra ve Covin 1995). Ayrıca bu özel kimlikle rekabet avantajının kazanılması ve sürdürülebilirliği yine kurumsal girişimcilik ile sağlanabilecektir. Edinilen bu yenilikçi ve kurumsal karakter sayesinde, yeni ticari faaliyet alanlarının oluşturulması (Zahra, 1993), ulusal ve uluslararası pazarlardan yeni gelir kanallarının elde edilmesini de (Block ve MacMillan, 1993; Zahra, Korri ve Yu, 2006) kurumsal girişimcilik sağlamaktadır. Çünkü, günümüzde rekabet avantajı, ölçek ekonomileri ve verimlilikten ziyade bir işletmenin rakiplerine göre daha girişimci olup rekabet ortamında avantaj sağlayan yeni bir pozisyon almasıyla kazanılmaktadır (Porter, 1980, 1996; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Rekabet çevrelerinde ise, inovasyona bağlı olarak, ürün yaşam eğrilerinin gün geçtikçe daha da kısılmasıyla rekabetin şiddeti artırmakta, bunun doğal bir sonucu olarak inovasyona dayalı yeni ekonomilerle dinamik pazarlar oluşturmakta hatta pazarın dinamizmi proaktiviteyle yönetilmektedir (Schumpeter, 1934; Miller ve Friesen, 1983; Nakahara, 1997).

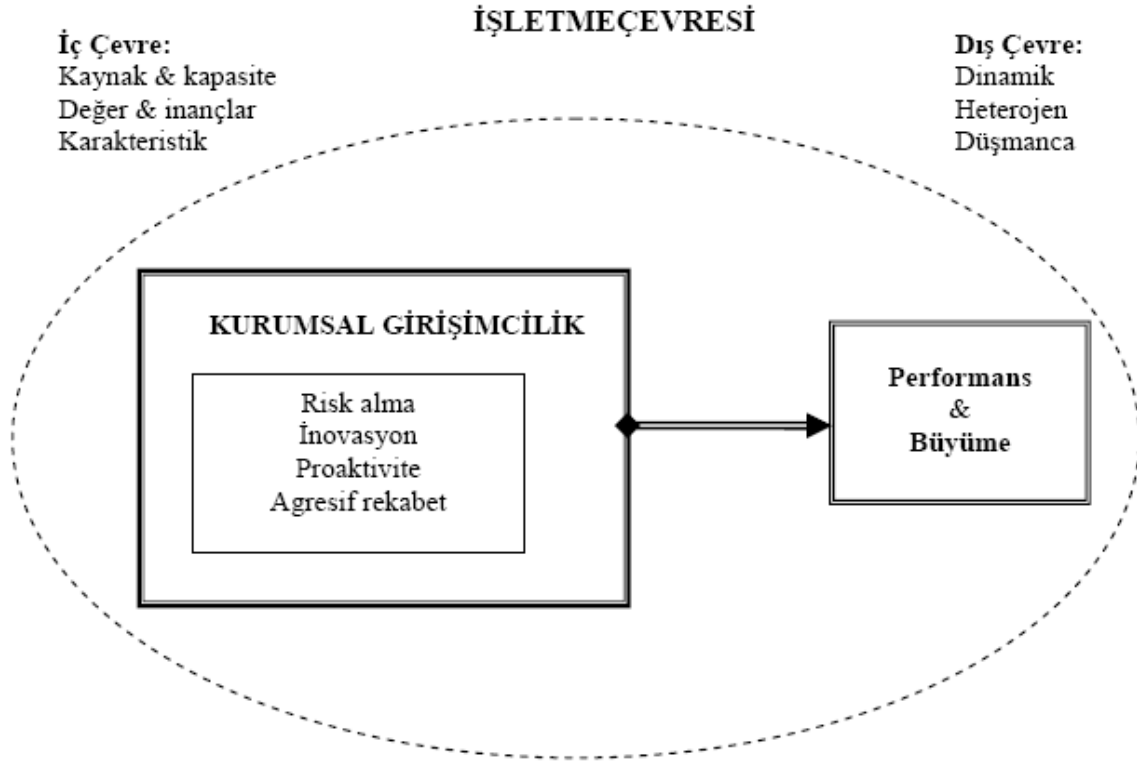
Fırsatları değerlendirme yetenekleri zayıflayan işletmelerdeki yöneticiler ise, kuruluş aşamasındaki işletmenin girişimci ruhunu tekrar geri kazanmak için dış çevreye uyum sağlamak, hatta rakipleri takip etmekten öte inovasyon ile yeni pazarlara ulaşmayı arzu etmekte ve bir sürdürülebilir etkinlik ve verimlilik döngüsü içine girmek istemektedir (Miller ve Friesen, 1982; Drucker, 1985). Zira firmalar doğası gereği, büyüdükçe risk almaktan kaçınarak, kurulum aşamasındaki dinamizmlerini zaman içinde kaybetmektedirler (Miller ve Friesen, 1982; Kanter, 2006). Başarılı yöneticiler ise, çevredeki fırsatların tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamalarında, örgütsel esneklik kazanmak ve yenilik yapmak üzere stratejik bir bakış açısı arayışına girmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998; Barringer ve Bluedorn, 1999; Antoncic ve Hisrich, 2001). Böylece, işletmelerde girişimci uygulamaların canlandırılması vasıtasıyla kurumsal girişimciliği sağlayacak, örgüt içi girişimcilik ikliminin oluşturulması ve yönetilmesi ise, önem kazanan bir başka çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Kuratko ve ark., 1990, 2004, 2005; Hornsby,

Kuratko ve Zahra, 2002; Bulut ve Alphan, 2006; Çetindamar ve Fiş, 2007).

Kurumsal girişimciliğe ulaşmak isteyen yöneticilerin amaçları; yeni atılımlarda bulunulması, yeni pazarların oluşturulması, yeni temel yetkinliklerin edinimi ve inovasyona dayalı rekabet avantajının kazanılmasıdır (Wiklund, 1999; Antoncic ve Hisrich, 2001; Dess ve Lumpkin, 2005; Kanter, 2006). Bu şekilde, girişimci yöneticiler, kurumlarının finansal performanslarının ve öz kaynaklarının güçlenmesi ile büyümeyi sağlarken, çalışanlarına sunacakları girişim ortamı ile de onların iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırmayı başarabileceklerdir (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, Neubaum ve Huse, 2000; Hayton 2005). Bu açıdan bakıldığında, hem finansal hem de insan kaynakları performansına etkileriyle kurumsal girişimcilik, örgütün uzun vadeli rekabet avantajına (Zahra ve Covin, 1995) ve sürekliliğine de eşsiz bir katkı sağlamaktadır (Wiklund, 1999; Pittaway, 2001).

2.Kurumsal Girişimciliğin Tanımı ve Bileşenleri

Kurumsal girişimcilik genel kabul görmüş şekliyle, performans ve büyüme amacıyla çevredeki fırsatları değerlendirerek risk alma, inovasyon, proaktivite ve agresif rekabetçiliğe yönelik işletme düzeyindeki eğilim ve davranışların bütünüdür (Miller ve Friesen, 1978; Miller, 1983; Slevin ve Covin, 1990; Zahra, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001). Başka bir deyişle, bir işletmenin karar alma biçimlerine, yöntemlerine ve uygulamalarına, temel girişimci özelliklerini sergileyen stratejik oryantasyondur (Morris ve Jones, 1999; Wiklund ve Shepherd, 2005; Bulut, 2007). Bu yaklaşım paralelinde, girişimci örgütler risk alan, yenilikçi ve proaktif olarak görülürken (bkz. Şekil.1), muhafazakâr firmalar riskten kaçan, daha az yenilikçi ve “bekle ve gör” politikasını izleyen kuruluşlar olarak algılanmaktadır (Miller, 1983).



Şekil 1. Kurumsal girişimciliğin bütünleşik kavramsal yapısı

Girişimci işletmeler; risk alarak yenilikler yapan (kurum, ürün/hizmet ve süreç bazlı yenilikler) ve bu yenilikleri mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha önce piyasaya sunabilen ve çevredeki fırsatların değerlendirilmesi yolunda da söz konusu rakipleriyle kıran kırana rekabet edebilen firmalardır (Lumpkin ve Dess, 2001). Bu stratejik oryantasyon ile birlikte oluşturulabilen girişimci kurum kültürü, mensuplarının bireysel yada takım halinde risk(ler) alarak yeni atılımlarda bulunmasına (Knight, 1997), yenilikler yapmasına (Guth ve Ginsberg, 1990) yeni yetenekler kazanmasına (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) böylece hem bireysel hem takım hem de işletme performansı artışına (Lumpkin ve Dess, 1996) bunun doğal bir sonucu olarak da rekabette sürekliliğe fayda ve katkı sağlayacaktır (Zahra, 1991).

Kurumsal girişimcilik genel anlamda üzerinde anlaşılmış bulunan üç temel unsurdan oluşmaktadır (Tablo 1); (1) inovasyon, (2) risk alma ve (3) proaktivite. Zira, gelişen yazın

derinlemesine analiz edildiğinde de kurumsal girişimcilik genel olarak inovasyon, risk alma ve proaktivite eğilimlerinin toplamı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bulguların yanında, Lumpkin ve Dess'in (1996 ve 2001) oldukça popüler olan ve bugüne kadar çokça atıf alan iki çalışmada agresif rekabetçiliğin kurumsal girişimciliğin bir başka önemli bir unsuru olduğu ve gelişen yazına bu yeni bileşenin ilave edilmesi gerekliliği açıkça ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, işletme çalışanları ve yönetimi ile kurumsal bir bütünlük içinde inovasyon, risk alma, proaktivite ve agresif rekabetçilik eğilimleri kurumsal girişimciliğin toplam bileşenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1991; Zahra ve Covin, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; 2001; Barringer ve Bluedorn, 1999; Zahra, 1991; Pittaway, 2001; Dess ve ark., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Hayton ve Kelley, 2006). Bu aşamada sözü edilen bu dört temel bileşen, konunun bütününe kavramak amacıyla devam eden alt başlıklarda tartışılmıştır.

Tablo1. Başlıca Girişimcilik Oryantasyonu/ Kurumsal Girişimcilik Çalışmaları

No	Yazar(lar)	Görgül?	Kullanılan/Önerilen Boyutlar	Araştırma Ölçeğinin Kaynağı	Ölçekteki Soru Sayısı	
1	Mintzberg (1973)	Hayır	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Merkeziyetçilik Risk alma Büyüme Oryantasyonu	Bilgi Yok	Bilgi Yok	
2	Khandvalla (1977)	Evet	Risk alma Esneklik Merkeziyetçilik	Orijinal	6	
3	Miller ve Friesen (1978)	Evet	Proaktivite Risk alma Analiz etme	Bilgi Yok	Bilgi Yok	
4	Miller ve Friesen (1982)	Evet	İnovasyon Eğilimi Risk alma	Orijinal	5	
5	Miller (1983)	Evet	İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite	Bilgi Yok	7	
6	Morris ve Paul (1987)	Evet	İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite	Bilgi Yok	13	
7	Covin ve Slevin (1988)	Evet	Risk alma	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Khandvalla (1977), Miller ve Friesen (1978, 1982, ve 1983)	6
8	Covin ve Slevin (1989)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Miller ve Friesen (1982), Khandvalla (1977), orijinal eklemeler	9	
9	Guth ve Ginsberg (1990)	Hayır	İnovasyon Eğilimi Yeni iş kurma Stratejik Yenilenme	Bilgi Yok	Bilgi Yok	

No	Yazar(lar)	Görgül?	Kullanılan/Önerilen Boyutlar	Araştırma Ölçeğinin Kaynağı	Ölçekteki Soru Sayısı
10	Covin ve Covin (1990)	Evet	Agresif Rekabetçilik	Covin ve Slevin (1989) Proaktivite ölçeği	3
11	Covin (1990)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
12	Covin ve Slevin (1990)	Evet	İnovasyon Eğilimi Risk alma	Proaktivite Covin ve Slevin (1989)	9
13	Covin, Slevin ve Covin (1990)	Evet	İnovasyon Eğilimi Risk alma	Proaktivite Covin ve Slevin (1989)	9
14	Covin ve Slevin (1991)	Hayır	Risk alma Proaktivite Agresif Rekabetçilik İnovasyon Eğilimi	Bilgi Yok	Bilgi Yok
15	Zahra (1991)	Evet	Formel Informel	Orijinal	9
16	Miles ve Arnold (1991)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
17	Miles, Arnold ve Thompson (1993)	Evet	İnovasyon Eğilimi Risk alma	Proaktivite Covin ve Slevin (1989)	9
18	Zahra (1993)	Evet	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Orijinal	27
19	Smart ve Conant (1994)	Evet	Risk alma Yönetsel Yetkinlik Yaratıcı Fırsatçılık İnovasyon Eğilimi	Orijinal	6

No	Yazar(lar)	Görgül?	Kullanılan/Önerilen Boyutlar	Araştırma Ölçeğinin Kaynağı	Ölçekteki Soru Sayısı
20	Merz ve ark. (1994)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Miller (1983)	5
21	Merz ve Sauber (1995)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Miller (1983)	5
22	Zahra ve Covin (1995)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
23	Zahra (1996)	Evet	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Orijinal	14
24	Brown (1996)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
25	Lumpkin ve Dess (1996)	Hayır	Otonomi İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite Agresif Rekabetçilik	Bilgi Yok	Bilgi Yok
26	Becherer ve Maurer (1997)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
27	Dickson ve Weaver (1997)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	8
28	Knight (1997)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Covin ve Slevin (1989)	8
29	Barrett ve Weinstein (1998)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9

No	Yazar(lar)	Görgül?	Kullanılan/Önerilen Boyutlar	Araştırma Ölçeğinin Kaynağı	Ölçekteki Soru Sayısı
20	Merz ve ark. (1994)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Miller (1983)	5
21	Merz ve Sauber (1995)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Miller (1983)	5
22	Zahra ve Covin (1995)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
23	Zahra (1996)	Evet	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Orijinal	14
24	Brown (1996)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
25	Lumpkin ve Dess (1996)	Hayır	Otonomi İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite Agresif Rekabetçilik	Bilgi Yok	Bilgi Yok
26	Becherer ve Maurer (1997)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
27	Dickson ve Weaver (1997)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	8
28	Knight (1997)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Covin ve Slevin (1989)	8
29	Barrett ve Weinstein (1998)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9

No	Yazar(lar)	Görgül?	Kullanılan/Önerilen Boyutlar	Araştırma Ölçeğinin Kaynağı	Ölçekteki Soru Sayısı
30	Zahra ve Neubaum (1998)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Miller (1983)	7
31	Caruana, Morris ve Vella (1998)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Bilgi Yok	8
32	Barringer ve Bluedorn (1999)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
33	Wiklund (1999)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	8
34	Zahra ve Garvis (2000)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Miller (1983)	7
35	Zahra, Neubaum ve Huse (2000)	Evet	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma	Orijinal	22
36	Barrett, Balloun ve Weinstein (2000)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
37	Lumpkin ve Dess (2001)	Evet	Proaktivite Agresif Rekabetçilik	Covin ve Slevin (1989)	5
38	Antoncic ve Hisrich (2001)	Evet	Yeni İş Kurma İnovasyon Eğilimi Örgütsel Yenilenme	Proaktivite Orijinal	25
39	Kreiser, Marino ve Weaver (2002)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	8

No	Yazar(lar)	Görgül?	Kullanılan/Önerilen Boyutlar	Araştırma Ölçeğinin Kaynağı	Ölçekteki Soru Sayısı
40	Liu, Luo ve Shi (2002)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Smart ve Conant (1994)	6
41	Antoncic ve Hisrich (2003)	Hayır	Yeni İş Kurma İnovasyon Eğilimi Örgütsel Yenilenme Risk Alma Proaktivite Agresif Rekabetçilik	Bilgi Yok	Bilgi Yok
42	Antoncic ve Hisrich (2004)	Evet	Yeni İş Kurma İnovasyon Eğilimi Örgütsel Yenilenme Risk Alma Agresif Rekabetçilik	Orijinal	
43	Richard ve ark. (2004)	Evet	İnovasyon Eğilimi Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	9
44	Chen, Zu, ve Anquan (2005)	Evet	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma	Orijinal	19
45	Wiklund ve Shepherd (2005)	Evet	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)	8
46	Simsek (basımda)	Evet	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Zahra (1996)	13

2.1.İnovasyon Eğilimi (Yenilikçilik)

Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için inovasyona odaklı bir dizi strateji ve bu stratejilere uygun örgütsel yapıya sahip olunması gerekmektedir (Damanpour, 1991; Dougherty ve Hardy, 1996; Barringer ve Bluedorn, 1999). İnovasyon eğilimi kurumsal girişimciliğin en önemli, hatta olmazsa olmaz ögesidir (Covin ve Miles, 1999).

Kısalan ürün yaşam eğrileri ve hızla değişen müşteri talepleri, gelişmiş ekonomilerde dahi, yaratıcı yıkıma her geçen gün biraz daha ivme kazandırmaktadır (Schumpeter, 1950). Ancak, uzun bir geçmişe sahip işletmelerde inovasyon yeni ve küçük işletmelere göre daha zor gerçekleşmektedir (Burgelman, 1984). Nitekim, Drucker (1985) bir işletmenin girişimciliğindeki en büyük engelin cari zamandaki üstün performansından kaynaklandığını belirtmektedir. Hâlbuki etkin bir yönetim tarzıyla, kaynakların bolluğu açısından büyük işletme veya örgütlerde, kurumsal girişimciliğe engelden ziyade fayda sağlamalıdır (Fry, 1987; Barney, 2001). Uzun vadede hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğünü koruyabilmek için işletme yönetimi yenilikçi fikirleri dinlemeye, ve bu türden projeleri desteklemeye yönelik bir felsefe oluşturmalıdır (Zahra, 1993; Antoncic ve Hisrich, 2004; Bulut ve Alpkan, 2006). Zira, çalışanlarda yenilikçi fikir ve projelerin açığa çıkması özellikle, lider konumundaki işletme yönetiminin karakterine, inançlarına, değerlerine ve vizyonuna bağlıdır (Guth ve Ginsberg, 1990; Schein, 1992).

İnovasyon eğilimi yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi veya uygulanması ile ilintilidir (Damanpour, 1991). Risk alarak yenilik yapan kişi girişimci olduğuna göre (Schumpeter, 1934), firma içindeki girişimcilerin açığa çıkartılması da üst yönetimin bu husustaki tutum ve felsefesi sayesinde olacaktır (Pinchot, 1985; Sathe, 2003; Antoncic ve Hisrich, 2004; Çetindamar ve Fiş, 2007).

İnovasyon bir süreç olarak yeni bir fikir ya da buluşun pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesidir (Sathe, 1988; Dess ve Lumpkin, 2005). Başka bir deyişle bir buluşun (ürünün, hizmetin ya da sürecin) ticari değer kazandırılması sürecidir (Damanpour, 1991). Bu sebeple yenilikçilik buluştan veya yaratıcılıktan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve imalat, lojistik veya pazarlama gibi firma süreçlerindeki tüm değişiklikleri veya tamamen

yeni olan fikirlerin ticarileştirilmesini de kapsamaktadır (Bird, 1988; Mueller ve Thomas, 2000).

Yenilikçilik eğiliminin konuları, firmaya bir ticari değer veya katma değer sağlayacak yeni bir ürün, hizmet, süreç, yönetim sistemi veya bunların kombinasyonları biçiminde olabilir (Damanpour, 1991; Dess ve Lumpkin, 2005). Bundan dolayı, bir kurum içinde ona değer kazandıracak bir fırsatın oluşturulmasına yönelik kolektif davranışlar biçimi, temel araştırmalara dayalı olsun veya olmasın o kurumda yenilikçilik eğiliminin oluşmasına vesile olacaktır. Yeni ürün yada hizmet geliştirme, yeni fikir ve projelerin desteklenmesiyle işletme davranışında yenilikçilik eğiliminin oluşması, o işletmenin gerek niteliksel gerekse niceliksel performans kriterlerini doğrudan etkileyecektir.

2.2.Risk Alma Eğilimi

Risk alma eğilimi, önceden getirisi belli olmamasına rağmen örgütün yenilikçi projelere destek veren örgütsel düşünce, tutum ve normların toplamıdır. Çok uzun bir süredir ilgili yazında özellikle, gelişmekte olan ülkelerde küresel aktörlerin baskısı ve kamu düzenlemelerinin etkisi ile işletmelerin uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla, yeni riskler almalarının gerekliliği de oldukça yoğun bir biçimde destek bulmaktadır (Westfall, 1969; Covin ve Slevin 1989; Jenney ve Dess, 2006). Risk almak, süreç sonucunda farkında olunan kayıplara rağmen girişimden geri durmamak; elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara tahammül edebilmektir (Sitkin ve Pablo, 1992; Keh, Foo ve Lim, 2002).

Teorik açıdan girişimcilik kavramı risk kavramı ile bütünleşmiş durumdadır, öyle ki Cantillon'un (1755) ticaretin doğası üzerine yazdığı ve girişimci kavramının doğumu sayılan denemesinde girişimci, faaliyeti sonucunda kâr elde etmek amacıyla risk alan kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimciliğin kavramsal gelişiminde ise, risk alma davranışı salt kâr etme arzusundan farklılaşmış, alınan risk ile birlikte yeni bir süreç, hizmet, ürün yada bunların herhangi bir kombinasyonunu sağlayarak ticari bir değer yaratabilen kişi girişimci olarak nitelendirilmiştir (Schumpeter, 1934).

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında ise, kişilerin girişimciliği kadar işletmelerin girişimciliği de sahip olunan kaynakların gücüne bağlı olarak üzerinde önem ve hassasiyetle

tartışılan bir konu haline gelmiştir (Barney, 1991). Çünkü, işletmeler büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine inovasyona yönelik girişimci bir örgüt yapısı oluşturmalı diğer bir ifadeyle, risk almayı öğrenmelidirler (Hitt, Ireland, Camp ve Sexton, 2001). Bu durumda, girişimcilik kavramından yola çıkarak, bir işletmenin kâr etme veya rekabet üstünlüğü kazanma amaçlarının dışında hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için makul derecede riskler alması kaçınılmazdır. Bu ise, sonuçta, Naman ve Slevin'e göre (1993) o işletmedeki yöneticilerin ve çalışanların bireysel ve örgütsel fayda ve kazanç elde etmek üzere risk alma eğilimlerinin oluşturulmasına bağlı olacaktır.

Diğer taraftan bir işletmenin risk iştahı rekabet ortamlarının şiddeti ve pazarların belirsizliğiyle de yakından ilişkilidir (Covin ve Slevin, 1998). Zira yöneticiler arasındaki genel anlayış, sert rekabetin yaşandığı belirsiz pazarlarda, risk almaktan ziyade bekle ve gör politikası tercih edilmesi yönündedir (Mintzberg, 1973). Bundan ötürü yöneticiler, rekabet üstünlüğü mücadelesinde avantaj sağlamak için yeni ticari alanların keşfedilmesinde, inovasyon inisiyatiflerinde ve yeni ticari alanlar oluşturulmasında zorlanmaktadırlar (Miller ve Friesen, 1982). Söz konusu bekle ve gör anlayışındaki yöneticiler, en azından işletmelerinin rekabetçi kalabilmesi amacıyla çalışanlarının yeni fikir ve proje geliştirmeleri, onların risk alma eğilimlerini işletme içi atıl kaynaklara yönlendirdikleri taktirde çeşitli yeniliklere ulaşabilirler (Fry, 1987). Mevcut faaliyet alanlarındaki potansiyel talebi karşılamaya yönelik atıl kaynakların değerlendirilmesi yönünde oluşturulabilecek kurum içi girişimler, yeni bilgi temelli Ar-Ge faaliyetlerinin yönlendirilmesine de olanak sağlayabilecektir (Kanter, 1996). Doğal olarak, yeni pazar ve faaliyet alanlarını değerlendirme girişimleri makul derecelerde risk almayı gerektirmektedir (Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2004). Risk almaktan tamamen kaçınmak ise, orta ve özellikle uzun vadede pazar koşullarına da bağlı olarak işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine hatta pazardan çekilmesiyle bile sonuçlanabilir (Slater ve Narver, 1995). Zira, bir çok kez, işletme açısından yalnızca mevcut müşteri ve rakiplerine odaklanarak, mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni girişimlerin göz ardı edilmesinin olumsuz sonuçlarına tanık olunmuştur (Kanter, 2006).

Girişimciliği etkin kullanan bir işletmede, yönetimin çalışanların girişimcilik ruhunu canlandırarak risk almalarını sağlayacak liderlik tarzını da benimsemeleri gerekmektedir

(Pinchot, 1985; Sathe, 1988; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002). Zira risk alma eğilimi her zaman bu tür bir davranışına dönüşmemektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Diğer bir ifadeyle, çalışanların risk alma eğilimi algılarını oluşturmaya çalışırken onların iyi niyetli muhtemel hatalarından kaynaklanabilecek kayıplara da tahammül edebileceklerini açıkça belirtmeleri gerekmektedir (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990). İşletme içinde risk alma davranışının oluşması için yöneticiler, çalışanlarına öncelikle güven vermeli ve onları cesaretlendirmelilerdir (Morrison ve Robinson, 1997; Miles, Miles ve Snow, 2006). Dış çevredeki değişimlere ve hatta krizlere rağmen yöneticilerin çalışanlarına güven sağladığı ve onları desteklediği çalışma ortamlarında çalışanların, işlerinden aldıkları tatmin ve kuruma olan bağlılıkları artmaktadır (Aycan ve Kabasakal, 2006). Bunun doğal bir sonucu olarak, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmakta, inisiyatif kullanma becerileri gelişmekte ve çalışanların bireysel ve kolektif performansı da artmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Robinson, 1996; Bulut ve Alpkan, 2006).

Arzu edilen girişimsel oryantasyon ile oluşturulan kurum içi iklimde risk alma eğiliminin tamamlayıcısı şüphesiz inovasyon arzusudur. Kurum içi ve dışındaki fırsatların işletme mensuplarınca çeşitli bilgi kaynaklarından taranarak analiz edilmesi ve alternatifler içinden kârlı görünen fikir ve projelerin gerçekleştirilmesi için risk alma davranışının teşvik edilmesi devamında ise, yenilikçilik eğilimini ve yenilik performansını güçlendirecektir (Zahra, 1991; Ergün, Bulut, Alpkan ve Çakar, 2004).

2.3.Proaktivite Eğilimi

Dinamik bir anlam ve yapıyı ifade eden proaktivite, değişim ve uyumdan farklı olarak, belirli hedefler doğrultusunda yeni bir oluşumu meydana getirme, yönetme ve hatta sonlandırma faaliyetlerine öncülük etme tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Proaktif davranışlar, stratejik yönetim (Miller ve Friesen, 1978; Venkatraman, 1989), pazarlama (Zeithaml ve Zeithaml, 1984; Pitt, Ewing ve Berthon, 2002), örgütsel davranış (Bateman ve Crant, 1993; Crant ve Bateman, 2000) ve girişimcilik (Miller, 1983; Naman ve Slevin, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996) gibi çeşitli alanlardaki araştırmacıların dikkatlerini çekmektedir. Bu konudaki bir çok çalışma, proaktivitenin girişimciliğin bir bileşeni ve –risk alma ve inovasyon bileşenlerinin tamamlayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır (Covin ve Slevin, 1989, Lyon, Lumpkin ve Dess, 2000). *Proaktivite eğilimi* örgütün pazardaki fırsatları takip etme yanında

ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri, yeninde yapılanma gibi konularda sektöründe öncü rolü üstlenerek çevresini şekillendirme yeteneğini kapsar (Antoncic ve Hisrich, 2001; Covin ve Slevin, 1991; Stopford ve Baden-Fuller, 1994).

Fırsatları araştırmak, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmek, değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla, uygun stratejileri geliştirebilme, pazar değişimi sürecinde aktif rol oynayabilme ve yeni ürün/hizmetleri pazara ilk sunabilme, girişimci bir firmanın proaktif eğilimlerini ve davranışlarını betimlemektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Bununla birlikte, 80'lerin ortasından itibaren pazarlama alanında proaktivite, çevresel yönetim olarak ele alınmakta (Zeithaml ve Zeithaml, 1984) ve pazar bilgisine dayalı köklü yeniliklerin yapılması üzerine odaklanmaktadır (Narver, Slater ve MacLachlan, 2004). Miles ve Snow'un (1978) tipolojisinde gelecekteki çevre taleplerini sezerek söz konusu potansiyel taleplere cevap verebilecek ve çevreyi şekillendirebilecek nitelikte proaktif davranışlar sergileyen işletmeler rekabet çevrelerinin öncüleri olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmadan hareketle Venkatraman (1989), başarılı işletmelerin çevredeki fırsatların değerlendirilmesinin yanı sıra, ürün yaşam döngülerinin olgunlaşma ve çekilme evrelerindeki ürün ve faaliyetleri bırakabilme kararlarının da başarılı bir işletmenin proaktif davranışları olduğunu vurgulamaktadır. Proaktivite, risk alma ve inovasyon bileşenleri ile etkileşim halindeyken işletme performansı üzerindeki etkileri olumlu olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001; Alpan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005). Bu bağlamda, proaktif davranışlar her türlü inovasyon ile mevcut ve yeni pazarlarda ilk olmayı (Covin ve Slevin, 1989; Dougherty, 1990; Antoncic, Hisrich, 2001; Barringer ve Bluedorn, 1999) ve dolayısıyla rekabet alanında ilk pozisyonu alma fırsatını da sağlamaktadır (Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Porter, 1980; Dess ve ark., 2003).

2.4. Agresif Rekabetçilik Eğilimi

Agresif rekabet, bir işletmenin mevcut pazarlarda rekabet üstünlüğünü elde etmek, güçlendirmek, korumak yada pazar payını artırmak amacıyla rakiplerine yönelik gösterdiği saldırgan ve düşmanca hamleler ve davranışlardır (Lumpkin ve Dess, 2001). Rekabet içerisinde bulunan rakip firmaları rekabet dışı bırakma ve geçme konusunda güçlü bir eğilimi yansıtır. Lumpkin ve Dess (1996) tarafından bu boyut rekabeti saf dışı bırakmayı hedefleyen adeta savaştaki bir cephe konumlanması gibi algılanmaktadır. Bu şekilde rekabet eden

işletmeler, rekabet üstünlüklerini korumak veya geliştirmek için, rakiplerinin hareketlerine genelde doğrudan karşılık vermeye çalışmakta ve yakın rakipleri ile mücadele ederlerken, ağırlıklı olarak finansman, satış sonrası hizmet, garanti, fiyat, ürün kalitesi ve benzeri gibi rekabet unsurları üzerinde odaklanmaktadırlar (Ferrier, 2001).

Pazar talebindeki değişimlerin hızlı olduğu, ürünlerin süratle eskidiği, şiddetli rekabet karşısında farklı bir pozisyon alamayan işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için çevredeki azalan hatta kıt seviyedeki fırsatları değerlendirebilmek amacıyla diğer işletmelerle kıran kırana bir rekabete girme eğilimi göstermektedirler (Barringer ve Bluedorn, 1999). Özellikle, pazar büyüme hızının da yavaş olduğu ortamlarda, sınırlı fırsatlardan yararlanma yarışı, rekabeti doğal olarak bir husumete dönüşmektedir. Dinamik pazarlarda birçok işletme, değişen müşteri talep ve beklentilerini karşılama çabası içindeyken faaliyet ve varlığını sürdürebilmek adına oldukça gözüpek rekabetçi davranışlar sergilemektedirler (Birkinshaw, Hood ve Young, 2005). İşletmelerin artan bu agresif tavırları ise, kendi pozisyonlarını ve rekabet durumunu geliştirmeyi hedeflerken, şiddetlenen rekabet, özellikle küçük işletmelerin performanslarını düşürücü sonuçlara neden olmaktadır (Covin ve Slevin, 1989).

Lumpkin ve Dess'e (1996; 2001) göre proaktivite ve agresif rekabet stratejik oryantasyonun iki ayrı boyutudur. Buna göre, agresif rekabet proaktiviteden farklı bir davranış biçimi ve olmakla beraber iki davranış biçiminin birbirleriyle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Şöyle ki; proaktivite, rekabet ortamında lider olma veya liderliğini koruma arzusu güden işletmelerin pazarı yönlendirme ve şekillendirme arzusu olarak görülürken, agresif rekabet rakiplerin hamlelerini bozmak, yaptıkları hamlelerden dolayı onlara karşılık vermek hatta rakiplerinin pazar paylarına sert ve düşmanca saldırıyı ifade etmektedir (Covin ve Covin, 1990). Her iki davranış biçimi de çevredeki fırsatlardan ekonomik fayda elde edilmesi üzerine oluşmakta ancak, fırsat(lar)ın varlığı mevcut pazarlarda fark edildiğinde ve aynı dönemde rekabet şiddetlenmekteyken, yeni oluşan pazarlarda faaliyet göstermeye çalışan firmalar, mevcut rekabetten bir süreliğine uzaklaşmaktadır (Porter,1980). Bu durumda bazı girişimci işletmeler yeni pazarlar oluşturmak için proaktif olma eğilimindeyken, aynı anda mevcut faaliyet alanlarında agresif rekabet davranışları da gösterebilmektedir.

Rakiplerin tehdit içeren hamlelerine hızlı cevap verebilmek veya rekabette yeni pozisyon alabilmek için işletme yönetimleri rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejileri hakkında elde edecekleri bilgileri kendi aralarında tartışmalı, uygun stratejilerini belirlemedir

(Lawrence ve Lorsch, 1967; Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002). Özellikle, yönetim rakipleri hakkında bilgi ediniminin ve bunların rekabet ortamında kullanılmasının değer ve önemini tüm işletme mensuplarına aşılmalı ve onları bu konuda bilinçlendirmelidir (Narver ve Slater, 1990; Lepak ve Snell, 2003). İşletme içinde agresif rekabet eğilimine yönelik bir kurum kültürünün oluşması, çalışanların da yöneticiler gibi, rakiplerin hamlelerini izlemesine, bu hamleler hakkında bilgi akışına ve sonuçta rakiplere karşılık vermede ve çevreye uyum sürecinde etkinlik kazanılmasında fayda sağlayacaktır (Kohli ve Jaworski, 1990).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uzun bir süredir çeşitli alanlarda ve farklı yönleriyle inceleme konusu olan bireysel girişimcilik süreci işletmelerin de girişimci karakterlerinin keşfedilmesiyle son dönemde stratejik yönetim, örgütsel davranış ve özellikle de girişimcilik alanlarında yeni çalışma sahalarını ortaya çıkartmıştır (Stevenson ve Jarillo, 1990). Stratejik yönetim açısından, işletme stratejisine uygun örgütsel davranışı ve işletme performansına etkileri (Zhou, Yim ve Tse, 2005); örgütsel davranış açısından, işletme kültürü ve liderlik tarzları (Fry, 1987; Kuratko, Ireland, Covin ve Hornsby, 2005) ile insan kaynakları performansına etkileri (Kaya, 2006); girişimcilik açısından ise, işletme düzeyinde araştırma alanı açmasıyla yeni bir paradigma oluşturmuştur (Schendel, 1990; Gartner, 1991). Bu çalışmada, kurumsal girişimcilik kavramsal olarak incelenmiş, tanımı ve gelişiminden yola çıkılarak, temel bileşenleri derinlemesine bir yazın taraması da yapıldıktan sonra, günümüzün yıkıcı rekabet ortamı açısından tartışılarak sunulmuştur. Bu alanda gerek kuramlara gerekse saha araştırmalarına ilgi duyan Türk araştırmacı ve akademisyenlerine hızla gelişen bu alanın tanıtılması hedeflenmiştir. Uygulamacılar için ise, artan rekabet ortamında fırsat temelli yenilikçi rekabet üstünlüğü kazanılmasında işletme davranışının hangi unsurları dikkate almaları gerektiği vurgulanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu son bölümünde ise, özellikle yöneticilerin uygulayabilecekleri liderlik ve yönetim biçimleri üzerinde durularak işletmelerde kurumsal girişimciliğe geçişin sağlanması ile ilgili bir takım öneriler sunulmaktadır.

İşletmenin dolayısıyla işletme mensuplarının girişimci özellikleri kazanabilmesi için, üst düzey ve orta kademe yöneticiler proaktif, yenilikçi ve risk almaktan korkmayan bir felsefeyi benimsemeli; söylem, tutum ve davranışlarıyla da diğer üyelere girişimciliğe

bağlılıklarını göstermelilerdirler. Böylece, inisiyatif kullanarak harekete geçmek üzere, diğer üyelerin bakış açıları ve fikirleriyle farklılığı yakalayıp çevredeki mevcut ve potansiyel fırsatlardan istifade edebileceklerdir. Bu bağlamda kurum içinde yöneticilerin girişimsel iklimin oluşturması için aşağıdaki bazı temel hususları dikkate almalarında fayda vardır (Hornsby, ve ark., 2002; Hisrich ve Peters, 1986; Pinchot, 1985; Bulut ve Alpkan, 2005):

Üst yönetimin desteğini hissettirmesi gereklidir. Şirket girişimciliğinin tüm çalışanlarca kabul edilmesi için üst yönetimin, firma üyelerine taahhüt ettikleri desteğin, hem sürekliliğini hem de bu husustaki kararlılığını göstermeleri şarttır. Çalışanlar da böylece firmanın proaktif atılımları için makul düzeyde risk alma eğiliminde ve yeniliğe bağlılığın gerekliliğinin kendilerine ve firmalara faydalarını anlayacak ve benimseyeceklerdir.

Girişimci bir strateji belirlemek önemlidir. Şirketin stratejik yönelimi mevcut durumu korumaktansa fırsatları ve güçlü yanları ön plana çıkararak çevresel analizlere dayanmalı ve stratejik planlar daha çok yenilikçi ve proaktif büyüme hedeflerine yönelmelidir. Özellikle yenilikçi işletme mensuplarının stratejik planlama süreçlerine davet edilmesi fikir ve görüşlerinin alınmaları kurum içi girişimcilik motivasyonunu ve hedefleri sahiplenme duygularını arttıracaktır. İnovasyona bağlılık ve başarısının sağlanması, işletmenin temel amaç ve hedefleri içinde yer almalı ve açıkça işletme mensuplarına duyurulmalıdır; zira bilgiye dayalı günümüz ekonomisinde yenilik ve başarı sürecinde elde edilen tecrübeler bir işletmenin en büyük serveti olmaktadır.

Kaynakların tahsisi kurum içi girişimcileri özendirici olmalıdır. Yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip iç girişimcilere gerekli zaman, mekan, finansal kaynak ve teçhizatı sağlamak tahsis edilecek kaynakları nitelendirmektedir. Fiziksel kaynakların tamamı tahsis edilse dahi kurum içi girişimcilere gerekli serbest çalışma zamanı tahsis edilmediğinde girişimin ilerlemesi ve sonuçlandırılmasında sorunlar oluşması olasıdır. Bununla birlikte, örgüt içinde atıl durumda bulunan kurumsal kaynakların kullanımının teşvik edilmesi ise inovasyon girişimi maliyetlerinde tasarruf sağlayacaktır.

Yatay iletişim ve karar özerkliği artırılmalıdır. Yeni fikir ve projeler için en önemli kaynak olan örgütsel zihin ve hafıza tüm işletme mensuplarının ortak aklıdır. İnovasyon için gerekli bilgi ve fikirler (pazar, müşteri, üretim teknolojisi vbg.) bir takım ruhu içerisinde paylaşılmadıkça ortak yenilik yapılamaz. Çalışanlardan yaratıcı ve yenilikçi olanların ortaya çıkaracakları yeni fikirlerin de üst yönetimce dikkate alınması ve karar alma sürecinde

güçlerinin arttırılması ile adem-i merkeziyetçi yapılanma çok önemlidir.

Ödül ve ceza sistemi risk almayı özendirir. Yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınması ve hayata geçirilmesi hissedarlar ve işletmenin geleceği için sadece kâr değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Bu üst yönetim için caydırıcı değil ise, çalışanlar için de olmamalıdır. Bu bakımdan, başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır. İnovasyon için çaba sarf edenleri cezalandırmak kurumsal girişimciliği başarısızlığa uğratar.

KAYNAKLAR

- Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C., (2005) “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), Temmuz 2005, 175-189.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D., (2001) “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation,” *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D., (2003). “Clarifying the Intrapreneurship Concept,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D., (2004) “Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation,” *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Arıkan, S. ve Erkan, V. (2001). “İç Girişimcilik,” *Vergi Dünyası*, Haziran, 238.
- Aycan, Z. ve Kabasakal, H. (2006). “Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope with Financial Crisis,” *Group and Organization Management*, 31 (4), 462-502.
- Barney, J.B., (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Barney, J.B., (2001). “Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-Based View,” *Journal of Management* 27(6): 643-650.
- Barrett, H. ve Weinstein, A. (1998). “The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship,” *Entrepreneurship: T.& P.*, Fall, 57-70.
- Barrett, H. Balloun, J.L. ve Weinstein, A. (2000). “The impact of creativity on performance in non-profits,” *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.* 10, 213–223.
- Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C. (1999) “The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management,” *Strategic Man. Journal*, 20, 421-444.
- Bateman, T.S. ve Crant J.M., (1993). “The Proactive Component of Organizational Behavior,” *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Becherer, R.C. ve Maurer J.G. (1997). “The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneurial-led Firms,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 47-58.
- Bird, B. (1988). “Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention,” *The Academy of Management Review*, 13(3), Jul., 442-453
- Birkinshaw, J. Hood, N. ve Young, S. (2005), “Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance,” *International Business Review*, 14(2), 247-248.
- Block, Z. ve MacMillan, I. (1993). *Corporate Venturing*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Brown, T. (1996). *Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Rutgers University, New-Jersey, ABD.
- Bulut, Ç. (2007). *Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı*.Yayınlanmamış doktora tezi, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bulut, Ç. ve Alpkan, L. (2006) “Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model”, *The South East European Journal of Economics and Business*, 1(2), 64–70

- Burgelman, R.A., (1984). "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms," *California Management Review*, 26(3): 154- 166
- Cantillon, R. (1755). *Essay on the Nature of General Commerce*. <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/cantillon.htm>, (erişim tarihi, 10. Temmuz.2005)
- Caruana, A. Morris, M.H. ve Vella A.J. (1998). " The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms," *Journal of Small Business Management*, Jan, 36(1), 16- 29.
- Celuch, K.G., Kasouf C. J. ve Peruvemba V., (2002). "The effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities," *Industrial Marketing Management*, 31 (2002) 545– 554.
- Çetindamar, D. ve Fiş, A.M., (2007). "Schumpeter's Twins: Entrepreneur and Intrapreneur", in Ed. E.G. Carayannis ve C. Ziemnowicz, *Re-Discovering Schumpeter Four Score Years Later: Creative Destruction Evolving into 'Mode3'*, Macmillan Palgrave Press.
- Covin J.G. ve Covin, T.J. (1990). "Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1988). "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style," *Journal of Management Studies*, 25, 217-237.
- Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47–63.
- Covin, J. G. ve Slevin D. P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). "A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1):7-25.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1998). "Adherence to Plans, Risk Taking, and Environment as Predictors of Firm Growth," *The Journal of High Technology Management Research*, 9(2)-207-237
- Crant, J.J., Bateman, T.S. (2000). "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality," *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75
- Damanpour, F. (1991). "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors," *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Danışman, A. ve Erkocaoğlan, E. (2007). "Kurumsal Girişimcilik ve firma performansı: İMKB'de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma," *İktisat İşletme ve Finans*, 22(11), 82-101.
- Dess, G.G. ve Lumpkin, G.T. (2005). "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship," *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Dess, G. G., Ireland, R.D., Zahra, S. A., Floyd, S.W., Janney, J.J. ve Lane, P.J., (2003). "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship," *Journal of Management* 29(3) 351–378
- Dickson, P.H. ve Weaver, K.M (1997). "Environment Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use," *Academy of Management Journal*, 40(2), 404-425.
- Dougherty D. ve Hardy C. (1996). "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organization: Overcoming Innovative to Organization Problems," *Academy of Management Journal* 39, 1120-1153.

- Dougherty, D. (1990). "Understanding New Markets for New Products," *Strategic Management Journal*, 11, 59-78
- Drucker, P. (1985). "The Discipline of the Innovator," *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Ergün, E., Bulut, Ç., Alpkın L. ve Çakar, N.D. (2004). "Connecting the Link between Corporate Entrepreneurship and Innovative Performance", *Global Business and Technology Association Proceedings*, July, 2004, Cape Town
- Ferrier W.J., (2001). "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness," *Academy of Management Journal*, 44 (4), 858-877
- Fry, Art S. (1987). "The Post it Note: An Intrapreneurial Success," *SAM Advanced Management Journal*, Summer, 4-9.
- Gartner, W. (1991). "Acting As If: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 13-27.
- Guth, W.D. ve Ginsberg, A. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, Summer, 11, 5-15.
- Hayton, J.C. ve Kelley, D.J. (2006). "A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship," *Human Resource Management*, Fall, 45(3), 407-427.
- Hayton, J. C. (2005). "Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research," *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (1986). "Establishing a new business venture unit within a firm," *Journal of Business Venturing*, 1, 307-322.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp ve Donald L. Sexton (2001). "Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation," *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve 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.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Jenney, J.J. ve Dess, G.G (2006). "The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom," *Journal of Business Venturing*, 21: 385-400.
- Kanter, R.M. (1996). "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization," içinde ed. Paul S. Myers, *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston, 93-131.
- Kanter, R.M. (2006). "Innovation: The Classic Traps," *Harvard Business Review*, November, 73-83
- Kaya, N. (2006). "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms," *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090
- Keh, H.T., Foo, M.D. ve Lim, B.C. (2002). "Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs," *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, 125-148.
- Khandwalla, P. N.,(1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich

- Knight, G. (1997). "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation," *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Kreiser, P., Marino, L., ve Weaver, K. M. (2002). "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-94.
- Kuratko, D. F., Montagno, Ray V. ve Hornsby J. S. (1990). "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship." *Strategic Management Journal*, 11(5), 49-58.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. ve Hornsby, J.S. (2005). "A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behaviour," *Entrepreneurship Theory and Practice*; 29 (6), November, 699-716.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Goldsby, M.G. (2004). "Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modelling Perceived Implementation and Outcome Comparisons at Organizational and Individual Levels," *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5 (2), May, 77-89.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 12(1), June, 1-47.
- Lepak, D.P. ve Snell, S.A., (2003) "Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition" içinde Ed. DeNisi, A.S.; Hitt, M.A. ve Jackson, S.E., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Josey-Bass, 2003, San Francisco.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135– 172.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001) "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle," *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2000). "Enhancing Entrepreneurial Research: Operationalizing and Measuring Key Strategic Decision Making Process," *Journal of Management*, 26(5)- 1055-1085
- Liu, S. S., Luo, X. ve 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.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). "An Integrative Model Organizational Trust," *Academy Of Management Review*, 20, 709-734.
- Merz, G. R., Weber, P. B. ve Laetz V.B. (1994). "Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth," *Journal of Small Business Management*, Oct. 48-60.
- Merz, G.R. ve Sauber, M.H. (1995). "Profiles OF Managerial Activities IN Small Firms," *Strategic Management Journal*, Oct, 16(7), 551-565.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C., (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Miles, R.E., Miles, G. ve Snow, C.C. (2006). "Collaborative Entrepreneurship: A Business Model for Continuous Innovation," *Organizational Dynamics*, 35(1), 1–11.
- Miller, D ve Friesen, P.H. (1983). "Strategy-Making and Environment: The Third link," *Strategic Management Journal*, 4, 221–235.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms,"

Management Science, 29(7), 770–791.

Miller, D. ve Friesen, P.H. (1978), “Archetypes of Strategy Formulation,” *Management Science*, 24 (9), 921-933.

Miller, D. ve Friesen, P.H. (1982). “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum,” *Strategic Management Journal*, 3, Jan-Mar, 1-25.

Mintzberg, H. (1973), “Strategy-Making in Three Modes”, *California Management Review*, 16(2), 44-53.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press: New York

Morris, M.H. ve Paul, G.W. (1987). “The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms,” *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259

Morris, M.H. ve Jones, F.F. (1999). “Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 24 (1), 71-91.

Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997) “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops,” *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.

Mueller, S.L. ve 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.

Nakahara, T. (1997). “Innovation in a Borderless World Economy,” *Research-Technology Management*, 40(3), 7–9.

Naman, J. L. ve Slevin, D. P. (1993). “Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests,” *Strategic Management Journal*, 14, 137–154.

Narver, J.C. ve Slater S. F. (1990). “The Effect of Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Narver, J.C., Slater, S.F. ve MacLachlan, D.L. (2004). “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success,” *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347.

Pinchot III, G (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper and Row Publishers, New York.

Pitt, L.F., Ewing M.T., ve Berthon P.R. (2002). “Proactive Behaviour and Industrial Sales Force Performance,” *Industrial Marketing Management*, 31,(2002), 639– 644.

Pittaway, L. (2001). Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organizations? *Hospitality Management*, 20, 379–393.

Porter, M.E. (1996). “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 61-78.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press

Richard, O.R., Barnett, T., Dwyer, S. ve Chadwick K. (2004). “Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions,” *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.

Robinson, S.L. (1996). “Trust and Breach of the Psychological Contract,” *Administrative Science Quarterly*, Dec. 41(4), 574-599.

Sathe, V. (1988). “From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship,” *Human Resource Management*, 27(4), Winter, 389-411.

Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*.

Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.

Schendel, D. (1990). "Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, Summer, Special Issue; 11(5), 1-3.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1950), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd Ed., New York: Harper.

Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–27.

Simsek, Z. (basımda). "A test of the theory of complementarities," *Organization Science*

Sitkin, S.B. ve Pablo, A.L. (1992). "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior," *The Academy of Management Review*, Jan., 17(1), 9-38.

Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1995). "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing*, Jul., 59(3), 63-74.

Slevin, D. ve Covin, J. (1990). "Juggling Entrepreneurial Style and Organization Structure: How to Get Your Act Together," *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.

Stevenson, H.H. ve Jarillo, C.J. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, 11 (5), 17-27.

Stopford, J. ve Baden-Fuller, C. (1994). "Creating corporate entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, 15, 521–536.

Venkatraman, N. (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement," *Management Science*, 35(8), 942-962.

Westfall, S.L. (1969). "Stimulating Corporate Entrepreneurship in U.S. Industry," *Academy of Management Journal*, June, 235-246.

Wiklund, J. (1999). "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37–48.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach," *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91.

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. ve Covin, J., (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship—company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis," *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.

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

Zahra S.A. ve Garvis D.M. (2000). "International Corporate Entrepreneurship and firm performance: The moderating effects of International Environmental hostility," *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.

Zahra, S.A. ve Neubaum D. O. (1998). "Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Fall 3(2), 123-140

Zahra, S.A., Korri, J.S. ve Yu, J. (2005). "Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation," *International Business Review*, 14, 129–146

Zahra, SA., Neubaum, D.O. ve Huse, M. (2000). "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems," *Journal of Management*, 26(5), 947–976.

Zeithaml, C.P. ve Zeithaml, V.A. (1984). "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective," *Journal of Marketing*, 48, Spring, 46-53.

Zhou K. Z., Yim C. K.B. ve Tse D.K. (2005) "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing* 69, April, 42–60.