

AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DA BİR ARAŞTIRMA

*Entrepreneurship-Financial Performance Relationship in Family Firms:
a Research in Afyonkarahisar*

*Veysel AĞCA **

*Tuğrul KANDEMİR ***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Afyonkarahisar ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerindeki iç girişimcilik davranışları, dışsal çevre faktörleri ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemektedir. Çok boyutlu bir yapı olarak, iç girişimcilik literatürde var olan bir organizasyondaki girişimsel faaliyetleri açıklamak için kullanılmaktadır. Bu çalışmada belirgin iç girişimcilik boyutları olarak yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları yer almaktadır. Çevresel faktörler iç girişimcilik yapısı üzerinde belirleyici faktörler olarak ele alınmaktadır. İşletme performansı büyüme, karlılık ve verimlilik gibi ekonomik göstergeleri içermektedir. 206 aile işletmesinden elde edilen verilere göre büyüme, karlılık ve verimlilik göstergeleriyle sadece iç girişimcilik boyutlarından yenilik arasında pozitif ve anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Proaktiflik boyutuyla sadece verimlilik göstergesi arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülmektedir. Diğer taraftan risk alma boyutuyla her hangi bir performans göstergesi arasında anlamlı ilişki çıkmamıştır. Son olarak iç girişimcilikle çevresel elverişlilikler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarken, çevresel elverişsizliklerle bir ilişki çıkmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, İç girişimcilik, Çevresel belirleyiciler, İşletme performansı

ABSRTACT

The aim of this study is to examine relationships among the external environment, entrepreneurship, and business performance at family owned manufacturing business in the city of Afyonkarahisar in Turkey. As a multidimensional structure, entrepreneurship is the concept used to explain entrepreneurship activities in an existing organization in the literature. In this

* Yrd.Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, agca@aku.edu.tr

** Yrd.Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, kandemir@aku.edu.tr

study entrepreneurship structure includes three distinct dimensions: innovativeness, risk taking, proactiveness. The environmental factors were examined as the determinants of entrepreneurship structure. Business performance is considered as a dependent variable that covers only economics measures: growth, profitability and productivity. Based on the data from 206 family owned manufacturing business, empirical results showed that innovation was the only dimension that positively and significantly associated with business growth, profitability and productivity. Proactiveness was found to be significantly and positively correlated with only productivity. There wasn't found any relationship between risk taking and entrepreneurship dimensions. Environmental factors have statistically significant impact on the performance of the family business. Finally, while environmental munificence was positively and significantly related with entrepreneurship, environmental hostility was not.

Key-words: Family owned business, Entrepreneurship, Environmental determinants, Business performance

GİRİŞ

Aile işletmeleri ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedirler. Bu işletmeler yeni ürünler, hizmetler ve süreçler sağlayarak ekonomiye katma değer yaratmaktadır. Aile işletmelerine uzun dönemli sahipliğin, özellikle kurum içi girişimciliği teşvik edecek yenilikler yapma ve hesaplı riskler almak için gerekli kaynakların tahsis edilmesine imkan verdiği ileri sürülmektedir (Zahra, Hayton ve Salvato, 2004). Bunun yanında aile işletmelerindeki üyelere özgü akrabalık bağlarının da girişimsel fırsatların keşfedilip değerlendirilmesi üzerinde pozitif etkisi olduğuna inanılmaktadır (Barney, Clark ve Alvarez, 2003). Bu nedenle iç girişimcilik aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürmeleri, karlılıkları ve istikrarlı büyümeleri için kritik önemdedir. İç girişimcilik, işletmedeki rekabet profilini değiştirmek ya da yeniliklere odaklanarak işleri yeniden hareketlendirmek için var olan organizasyonlardaki girişimcilik faaliyetlerini vurgulamak için kullanılan bir kavramdır (Zahra, 1996; Zahra, Hayton ve Salvato, 2004; Kellermanns ve Eddleston, 2006).

İç girişimcilik kısaca "mevcut ya da var olan bir organizasyon (işletme) içerisindeki girişimcilik" olarak tanımlanabilir. Antoncic (2000) yaptığı bir çalışmada, iç girişimcilik (intrapreneurship) kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Bu tanımlar, "mevcut bir organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan

bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç”, “fırsatları elde etmek için yeni işler geliştirmek ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek”, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik düşüncesi ve ruhu” ve “faaliyet halindeki bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” şeklindedir. Araştırmacı Zahra (1991) iç girişimcilik ile aynı anlamda kullandığı kurumsal girişimcilik (corporate enterprenurship) kavramını var olan bir organizasyonun rekabet pozisyonunu ve finansal performansını iyileştirme amacına yönelik olarak organizasyon, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde, ürünlerde ve süreçlerdeki yenilikler ve pazar geliştirmesi yoluyla yeni işler yaratmayı amaçlayan biçimsel veya biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak iç girişimciliği mevcut bir organizasyon içerisindeki süreçlere, prosedürlere, kurallara, düzenlemelere ve kaynaklara bağlı olmaksızın, bireylerin ve grupların değer yaratma çabalarına imkan veren bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. İç girişimcilik üzerine yapılmış bir çok araştırmanın sonucu, aile işletmelerindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin işletme gelirlerini artırdığı, çalışanları yetki bakımından güçlendirdiği ve karlılığı da iyileştirdiğini göstermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra, 1996). Bu nedenle 20. yüzyılın giderek artan dinamik ve belirsiz rekabet koşullarında aile işletmelerinin çevrelerindeki fırsatları keşfetmelerine ve kullanmalarına imkan verecek girişimsel bir kafa yapısı (zıtniyet) geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Sirmon ve Hitt, 2003; Kellermanns and Eddleston, 2006).

Gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar, iç girişimcilik kavramına 80'li yıllardan beri ilgi göstermektedirler. Bu ilginin temelinde ise iç girişimciliğin, gerek karlılık ve verimlilik gerekse ekonomik büyüme bakımından, günümüz global pazar koşullarında, işletmelerin performanslarını iyileştirmesi ve bunun sonucunda da sürdürülebilir rekabet yeteneklerini korumaları ve artırmalarındaki önemi yer almaktadır. İç girişimciliğin bu etkilerinden yola çıkılarak, bu çalışmada, imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerindeki iç girişimcilik davranışlarıyla, firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için öncelikle iç girişimcilik yapısı ile firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik literatür incelemesine yer verilmektedir. Bu yapıya bağlı olarak Afyonkarahisar'da gıda ve doğal taş imalat sektöründe faaliyet gösteren 206 aile işletmesinin iç girişimcilik özellikleriyle performansları arasındaki ilişki ampirik olarak araştırılmaktadır.

Afyonkarahisar'da Ticaret ve Sanayi Odası 2008 yılı verilerine göre odaya kayıtlı toplam 4270 adet işletme faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin 1064'ü farklı sektörlerde faaliyet gösteren imalat işletmeleridir. 1064 İmalat işletmesinin 300'ü gıda 574'ü doğal taş sektöründe olmak üzere 874'ünü başka bir ifadeyle %82'sini iki sektör oluştururken, geri kalan

%18'ini (yaklaşık 190 işletme) ise makine, mobilya, giyim ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Bu sektörlerde KOBİ ölçeğinde faaliyet gösteren işletmelerin sahiplik yapıları ele alındığında neredeyse tamamı aile işletmeleri özelliği göstermektedirler. Ayrıca bu sektörlerle ilişkin ekonomik veriler incelendiğinde sektörde yer alan aile işletmelerin sadece il ekonomisi için değil ülke ekonomisi için de önemi ortaya çıkmaktadır. Ticaret ve sanayi odası verilerine göre Afyonkarahisar ilindeki toplam istihdamın yaklaşık %60'ını toplam ihracatın da %80'ini(250.000.000\$) bu sektörler oluşturmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin toplam yıllık doğal taş ihracatının yaklaşık %22' si Afyonkarahisar'daki işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir.

I. LİTERATÜR TARAMASI

1. Aile İşletmeleri

Dünyada ve Türkiye'de, kamu dışındaki işletmelerin büyük bir bölümü aile işletmesidir. Aile işletmesi, sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmelerdir. Aile işletmeleri, kurucu girişimcinin kontrolünde faaliyetlerine devam eden, genel özellikleri bakımından KOBİ niteliğinde işletmeler olarak kabul edilmektedir. Aile işletmeleri incelenirken, aile sistemi ve işletme sistemi ayrımı yapılmaktadır. İki sistem arasındaki etkileşim, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli boyut olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2005: 67-68). Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği işletme olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2001:19). Aile işletmeleri bünyelerinde girişimcilik çabalarını ve faaliyetlerini destekleyen ve teşvik eden uygun iklimin oluşmasını kolaylaştıracak çok sayıda avantajı barındırmaktadırlar. Bunlar; uzun dönemli düşünme ve hareket etme yönelimi, daha fazla bağımsız hareket etme özgürlüğü, aile kültürünün bir özgüven kaynağı olması, hızlı karar verebilme durumu, işletmeye yüksek seviyede bağlılık, daha az bürokrasi ve zor zamanlarda daha fazla tahammül gibi avantajlarıdır (Kets de Vries, 1993; Erdoğan, 2002). İç girişimcilik işletme başarısına katkı yapan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Zahra and Covin, 1995; Zahra, 1996; Wiklund, 1999; Wiklund ve Shepherd, 2005). İç girişimcilik örgütsel yenilenmeyi ve sürdürülebilirliği kolaylaştıracak ürün ve süreçlerdeki yenilik yapma, risk alma, pazarda ve yenilik yapmada öncü hareket etme gibi aktiviteleri kapsayan çeşitli potansiyel işleri içermektedir (Covin ve Selvin, 1991; Moris ve Kuratko, 2002). Bu anlamda, aile üyeleri için yarattığı

istihdam ve sağladığı servet nedeniyle iç girişimcilik, aile işletmelerinin yenilenmesi ve varlıklarını sürdürmeleri için de önemli bir unsur olarak görülmektedirler (Kellermanns and Eddleston, 2006). Ayrıca, aile işletmelerindeki sahip yöneticiler de işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinin yeni işler yaratmak için yeni pazarlara girme ve mevcut faaliyetlerini yeniden canlandırma yeteneklerine bağlı olduğuna inanmaktadırlar (Zahra, Hayton ve Salvato, 2004).

Ancak, iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik yatırım yapma kararı aile işletmeleri için her zaman çok kolay olmamaktadır. İşletmenin tamamen belirli bir ailenin kontrolü altında olması, girişimsel faaliyetlerin finansmanını engelleyebilecek sermaye sınırlamalarını ortaya çıkarmaktadır. Örneğin sergilenmek istenen girişimsel faaliyetlerle ilgili riskler ve değişimler, aile servetini koruma ve muhafaza etme düşüncesi nedeniyle bir aile işletmesinin iç girişimciliğe yatırım yapmasını sınırlayabilmektedir (Carney, 2005). Diğer taraftan, ailenin çıkarları ve değerleri bir aile işletmesinin hedef ve stratejilerinin ayrılmaz parçası olduğu için iç girişimciliğe yatırım kararı aile işletmelerine özgü bir durum olarak da görülmektedir. Bazı aile işletmeleri sürekli yenilik yapmayı ve değişimi destekleyen bir kültüre sahip görünürken, bazıları statükoyu koruma arzusu ya da çevrelerindeki fırsatları algılamamaları nedeniyle çok az iç girişimcilik faaliyetlerine sahiptirler. Bu anlamda aile işletmelerinde iç girişimciliği değerlendirmede aile üyelerinin tutumları ve değerlerini göz önünde bulunduran bir aile bakış açısına gereksinim vardır (Kellermanns and Eddleston, 2006).

2. İç Girişimcilik

Günümüzde artık pek çok işletme çeşitli nedenlerden dolayı organizasyon yapılarında, iç girişimcilik gereksinimin farkına varmaya başlamışlardır. Bu günlerde bu gereksinimin bir dizi sorunun sıkıştırmasıyla iyice artmaya başladığı ileri sürülmektedir. Bu sorunlar; (1) pazarda yeni ve sofistike rakiplerin sayısındaki hızlı artış, (2) geleneksel örgüt yönetim metotlarına yönelik algılanan güvensizlik ve zayıflık duygusunun giderek artması, (3) piyasalardaki durgunluk ve düşüşü engellemeye yönelik değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri, (4) artan küresel rekabet, (5) organizasyonların daha fazla etkinlik ve verimlilik için küçülme stratejilerindeki süreklilik, (6) kendi küçük işletmelerinin girişimcileri olmak için en iyi ve en parlak fikirli çalışanların kurumlarından ayrılmaları ve (7) yenilik odaklı düşünen çalışanların katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak kurumlarından ayrılma oranlarındaki artışlar olarak ortaya konmuştur (Kuratko ve Welsch, 1994: 357-358; Kuratko ve Hodgetts, 2001: 54).

Literatürde, iç girişimcilik boyutlarının iki ana yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki “girişimcilik eğilimi”(entrepreneurship orientation) yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımın öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları, (Miller ve Friesen, 1983) yeni ürünler geliştirme, risk alma, ve proaktif davranma, (Covin ve Slevin, 1991) risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma, (Lupkin ve Dess, 1996) özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma, (Knight, 1997) yenilikçilik ve proaktiflik ile (Moris ve Kuratko, 2002) yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak görülmektedir.

İkinci yaklaşımın öncüleri, iç girişimciliği daha çok geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele alarak “kurum içi girişimcilik”(corporate entrepreneurship) olarak adlandırmışlar ve boyutları olarak da; stratejik yenilenme(strategic renewal), kendini yenileme(self-renewal), içsel iş girişimleri başlatma(internal business venturing) ve yenilikçilik olarak ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımın öncülerinin, (Zahra 1991, 1993 ve 1995), (Guth ve Ginsberg, 1990) ve (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) olduklarını görmekteyiz.

Her iki yaklaşımın şekillendirdiği iç girişimcilik boyutlarının tamamını veya bir kısmını sergileyen(sahip olan) organizasyonlar girişimsel eğilime sahip organizasyonlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle girişimciliği Schumpeter bakış açısıyla değerlendirenler için, bir organizasyondaki girişimcilik eğilimi sadece “yenilikçilik” boyutuyla bile açıklanabilmektedir. Çünkü Schumpeter’e göre gerek bağımsız girişimcilik (entrepreneurship) gerekse organizasyon seviyesindeki girişimciliğin(corporate entrepreneurship) temel taşı ya da ana göstergesi “yenilikçiliktir” (Antoncic ve Hisrich, 2003: 20). Onun bakış açısına göre diğer boyutların varlığı da “yenilikçilik” boyutunun varlığını ortaya koymaktadır. Bütün boyutların temelinde ve dolayısıyla iç girişimciliğin temelinde de yaratıcılık ve yenilikçilik yatmaktadır.

Bu çalışma işletmelerdeki iç girişimcilik eğilim ve davranışlarını birinci yaklaşımdaki öncülerin ileri sürdükleri boyutlar ekseninde ele almaktadır. Bu boyutlar, sırasıyla “yeni iş girişimleri başlatma” ve “kendi kendini yenilemeyi” kapsayacak biçimde “yenilikçilik”, “risk alma” ve “rekabetçi girişkenliği” kapsayacak biçimde “proaktiflik” olarak belirlenmiştir.

Pek çok araştırmacı iç girişimcileri yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak değerlendirirken, yeniliği de iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görmekteydiler. Bu yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzanmaktadır. Yenilikle iç girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için araştırmacıların iç girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımladıkları söylenebilir. (Pearce ve Carland, 1996: 87). Knight (1997)’da firma seviyesindeki girişimciliğin

yenilikçilik boyutu olarak, firmanın karşı karşıya kaldığı tehditler için yaratıcı ve benzersiz çözümlere yönelik çabalara işaret etmektedir. Bu çözüm önerileri ürün ve hizmet geliştirmeyi kapsadığı gibi üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi organizasyon fonksiyonlarına yönelik yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerini de kapsamaktadır. Bugün pek çok firmanın oldukça sıradan ve standart ürünleri bile çok yüksek yenilikçi süreçlerde üreterek rekabetçi üstünlük kazanabildikleri görülmektedir. Bu yenilikçi süreçler düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadırlar (Antoncić ve Hisrich, 2003: 17). Dess ve Lumpkin (1996) bu ayrımı, ürün-pazar yeniliği ve teknolojik yenilikler olarak yapmaktadır. Ürün-pazar yeniliğinin, ürün dizaynı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu kapsadığını, teknolojik yeniliğin de ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma geliştirme, teknik uzmanlık ve sektör bilgisine yoğunlaştığını ifade etmektedirler.

Girişimci terimini ilk defa geliştiren ve girişimciyi kar ve zarar riskine katlanan kişi olarak tanımlayan Fransız Cantillon'dan bu yana risk alma, girişimci ve girişimciliğin temel bir unsuru olarak ele alınmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002; Lumpkin ve Dess; 1996). Beklentilerin gerçekleşmemesi ya da kaybetme ihtimali olarak ifade edilebilen risk olgusu, mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Risk almayla diğer iç girişimcilik boyutları arasında makul güçlü bir ilişkiye rağmen, geçmişte bazı araştırmacıların risk almayı, firma düzeyindeki girişimciliğin diğer özelliklerinden farklı bir özellik olarak değerlendirdikleri de görülmektedir (Antoncić ve Hisrich, 2003: 17; Antoncić; 2000: 34).

Girişimcilik eğilimine sahip firmaların genellikle, pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna, yüksek seviyelerde borca girerek veya çok büyük kaynaklar ayırarak riskli davranışlar sergilemeleri, risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle organizasyon seviyesinde risk alma; pazardaki fırsatları değerlendirmede hızlı hareket etme, hızlı kaynak kombinasyonları yapma ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir. Fırsatların kovalanmasında ve çok sık yeni ürün veya hizmet denemelerinde sergilenen cesaret, iç girişimciliğin özelliği olarak vurgulanmaktadır. Girişimciler ve girişimci firmaların çok sık aralıklarla çeşitli yeni ürün ve hizmet opsiyonları geliştirerek farklı pazar alanları ve boşluklarını hedefleyen düşük riskli pazar denemeleri yaparak, riskleri daha iyi yönetmeye çalıştıkları görülmektedir (Antoncić ve Hisrich, 2003: 17; Morris ve Kuratko, 2002: 41).

Proaktiflik (proactiveness) terimi de Lumpkin ve Dess (1996) tarafından "gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve

değişimlerden önce “harekete geçme” olarak tanımlanmaktadır. Koçel (1995) de proaktiflik kavramını yönetim faaliyetleri bağlamında “yönetimde olayların arkasından gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme” anlamında kullanmıştır. Schumpeter’den bu yana ekonomi ve girişimcilik alanındaki akademisyenler girişimcilik sürecinde girişkenliğin, öncü hareket etmenin (ilk olmanın) önemine çok sık vurgu yapmaktadırlar. Bu bağlamda bazı araştırmacıların, özellikle pazardaki asimetrik fırsatlardan yararlanmada en iyi strateji olarak; pazarda ilk olma ve ilk hareket etmenin avantajlarını vurguladıkları görülmektedir. İlk hareket eden firma, pazardaki bu fırsatların değerlendirilmesi yoluyla, olağanüstü yüksek karlar elde etmekte ve marka imajını oluşturmada da öncü konuma gelmektedir. Günümüzün giderek şiddetlenen küresel rekabet koşullarında yenilikler yapmada öncü olma, firmaların hayatta kalmaları ve yüksek başarı sağlamaları için önemli bir araç olarak görülmektedir (Knight, 1997: 214). Bu yüzden, yeni fırsatları belirleme ve kovalama ve gelişen pazarlara katılma bakımından öncü olma, firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir. Böylece girişimciliğin bir yönünü ortaya koyan bu durum, genel olarak bir iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramıyla ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146).

İç girişimcilikle firmanın diğer karakteristikleri arasındaki bir çok ilişkiden biri olan iç girişimcilik-performans ilişkisi, literatürde araştırmacıların dikkatini çeken çok önemli bir alan olarak yer almaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların pek çoğunda performans işletmenin girişimcilik seviyesine bağlı bir değişken olarak ele alınmaktadır. İşletmelerdeki girişimsel faaliyetlerin arzulanan nihai sonucunun, performansın iyileştirilmesi olduğu ve yüksek seviyede iç girişimcilik faaliyetlerinin uzun dönemde yüksek performans getireceği konusunda literatürde geniş bir yelpazede araştırmacılar arasında çok güçlü bir görüş birliği vardır (Wiklund ve Shepherd, 2005; Wiklund, 1999; Pearce ve Carland, 1996; Zahra and Covin, 1995; Zahra, 1991)

Literatürdeki girişimciliğe yönelik giderek artan çalışmaların sadece girişimcilik eğilim ve faaliyetlerinin olumlu makroekonomik sonuçlarıyla ilgili olmadığı bu çalışmaların organizasyonlardaki performansın iyileştirilmesiyle de ilgili olduğu ifade edilmektedir. Genel olarak karlılık ve büyüme bakımından ortaya çıkan pozitif performans sonuçları, mevcut organizasyonlardaki iç girişimcilik faaliyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. (Covin ve Slevin, 1991: 19; Zahra, 1991; Zahra ve Covin, 1995; Zahra ve Garvis, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Wiklund ve Shepherd, 2005). İç girişimciliğin işletme performansına etkisi ilk birkaç yıllık sürede biraz mütevazı ve az olarak görülse de sonraki yıllarda bu etki giderek büyümektedir. Bu olumlu etki ayrıca çeşitli çevresel koşullarda kendini daha belirgin olarak göstermektedir (Russel, 1999: 73). Özellikle

yoğun rekabetin yaşandığı çevre koşullarında organizasyonlardaki iç girişimcilik faaliyetlerinin karlılık ve büyüme bakımından firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. (Zahra ve Covin, 1995: 45). Yine Zahra ve Covin (1995) ve Wiklund (1999) gibi bazı araştırmacılar, firmalardaki iç girişimcilik eğiliminin performans üzerinde kısa dönemdeki etkisinin yanında uzun dönemde firmaların büyüme ve finansal performansları üzerinde sürdürülebilir pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu konudaki genel kanaat ve beklenti iç girişimcilik faaliyetlerine girişen organizasyonların, girişmeyen organizasyonlardan daha fazla büyüme ve karlılık seviyeleri elde edebilecekleri yönündedir. Dolayısıyla bize göre de işletmelerdeki iç girişimcilik seviyesi, organizasyonel büyüme, karlılık ve verimlilik seviyesiyle pozitif olarak ilişkilidir. Ortaya konan bu pozitif sonuçlar dikkate alındığında iç girişimcilik boyutlarıyla işletmelerin büyüme, karlılık ve verimlilikle ilişkili performans göstergeleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığından dolayı, araştırmanın ilk üç hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H1a: Aile işletmelerinde İç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile karlılık arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.

H1b: Aile işletmelerinde İç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile büyüme arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.

H1c: Aile işletmelerinde İç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile verimlilik arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.

Covin ve Slevin (1991), Zahra(1993) ve Antoncic ve Hisrich (2001) gibi birçok araştırmacı, iç girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişki incelenirken firmanın çevresinin de hesaba dahil edilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Önceden tahmin edilemeye anlamındaki belirsizlik, dinamiklik ve heterojenlik gibi bir dizi boyutla karakterize edilen çevre, organizasyonlar için bir belirsizlik unsuru olarak ele alınmaktadır. Örneğin bazı çalışmalar, yüksek teknoloji veya dinamik çevrelerde rekabet eden firmaların, risk alma, yenilikçilik ve proaktif strateji ve taktikler yoluyla bu zor koşulların üstesinden geldiklerini ortaya koymuştur. Yine bazı araştırmalar da, çevresel belirsizliklerin, dinamizmin ve heterojenliğin bir firmanın girişimsel başarısı ve yenilikçiliğiyle pozitif ilişkisini ortaya koymuştur (Dess vd., 1997: 680). Benzer biçimde Zahra ve Coven (1995)'de saldırgan çevrelerde yani elverişsiz ve yüksek rekabet yoğunluğunun yaşandığı, belirsiz ve heterojen bir ortamda rekabet eden ve girişimsel pozisyon sergileyen firmaların yüksek performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

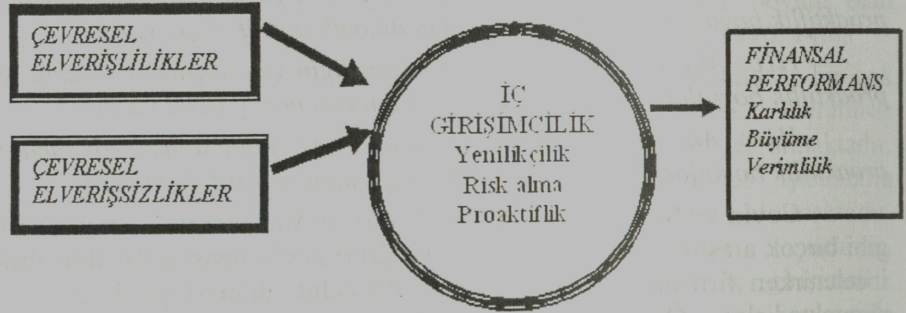
Firmalarının faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri iç girişimciliğin gelişmesinde ve yerleşmesinde belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çevresel elverişlilikler olarak, çevrenin dinamiklik

derecesi, teknolojik fırsatların bolluğu, sektördeki büyüme algılaması ve yeni ürünlere olan talep firmaları girişimcilik davranışları sergilemeye çekerken; çevredeki elverişsiz radikal değişimler ve yoğun rekabet gibi elverişsiz çevresel özellikler de firmaları adeta girişimci olmaya itmektedir. Diğer bir ifadeyle, organizasyonların içerisinde faaliyet gösterdikleri çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler, firmaları çeşitli girişimsel stratejiler geliştirmeye ve sergilemeye zorlamaktadır. Bundan dolayı araştırmadaki son iki hipotez;

H3a: Çevresel elverişlilikler(çevresel fırsatlar) aile işletmelerindeki iç girişimcilik yapısıyla pozitif olarak ilişkilidir.

H3b: Çevresel elverişsizlikler(çevresel tehditler) aile işletmelerindeki iç girişimcilik yapısıyla pozitif olarak ilişkilidir.

Bu hipotezler ışığında araştırma için ortaya çıkardığımız iç girişimcilik modeli Şekil 1’de görülmektedir



Şekil 1: Araştırma için oluşturulan iç Girişimcilik ölçüm modeli

II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, Afyonkarahisar ilinde gıda ve doğaltaş imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları itibariyle iç girişimcilik seviyelerini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca dışsal çevrenin elverişli ve elverişsiz yapısının, aile işletmelerinin iç girişimcilikleri üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bütün boyutları itibariyle iç girişimcilik yapısının, firma performansı üzerinde anlamlı pozitif etkilerinin olup olmadığını ortaya çıkarmak bu çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Bu çerçevede bu değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkilerini ölçmeye yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Çalışmanın kapsamını Afyonkarahisar'daki sanayi ve ticaret odasına kayıtlı, en az beş yıldır gıda ve doğal taş imalat sektöründe faaliyet gösteren, aile

işletmelerinin sahip ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Sanayi ve ticaret odasının kayıtlarına göre gıda ve doğaltaş imalat sektöründe faaliyet gösteren 864 işletmeden bu özelliklere sahip 310 işletme tespit edilmiştir. Yaklaşık 3 aylık bir süre içerisinde işletme sahip ve yöneticileri ile birebir görüşülüp gönderilen anket formlarından 246 tanesinin geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönen anket formlarından 206 tanesi eksiksiz doldurulduğundan analize konu edilmiştir. Anket formlarının işletmelerin girişimcilik seviyesini, dışsal çevreye ilişkin algılarını ve performansını bir bütün olarak değerlendirebilecek bilgilere sahip olması beklenen üst düzey bir yönetici tarafından doldurulması sağlanmıştır. Ayrıca analize konu olan 206 anketin 145'i doğaltaş sektöründeki işletme sahip ve yöneticileriyle, 61'i ise gıda sektöründe faaliyet gösteren işletme sahip ve yöneticileriyle yapılmıştır. Sayılar arasındaki orantı bu sektörlerde yer alan işletmelerin toplam sayıları arasındaki orantıyı da yansıttığından anlamlıdır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu araştırma için geliştirilen entegre iç girişimcilik modelinde yer alan değişkenlere (dışsal çevre, iç girişimcilik boyutları ve finansal performans göstergeleri) yönelik sorular hazırlanmıştır. Anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda firmanın faaliyette bulunduğu ve iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen çevresel özelliklerle ilgili sorular yer almaktadır. Zahra (1993) bu özelliklerin hepsini kapsayacak şekilde bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte yer alan ifadeler temel alınarak 5-li likert ölçeği tipinde 16 ifadelik bir ölçek hazırlanmıştır. Bu bağlamda, çevrenin dinamik yapısı, çevredeki teknolojik fırsatların varlığı, sektörün büyümeye elverişli olması ve pazarda yeni ürünlere olan talep, elverişli çevresel özellikler olarak değerlendirilirken; pazardaki rakiplerin sayısındaki artış, demografik değişim, radikal yasal düzenlemeler ve pazardaki yoğun rekabet de elverişsiz çevresel özellikler olarak ele alınmaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında, firmalardaki iç girişimcilik boyutlarını belirlemek için 17 ifadeden oluşan 5-li likert tipi ölçek yer almaktadır. Bu ifadelerden (10)'u "yenilikçilik", (4)'ü "risk alma", (3)'ü de "proaktiflik" boyutlarıyla ilgilidir. Bu ifadeler, girişimcilik literatüründe yaygın olarak kullanılan güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli araştırmacılar tarafından test edilen, iki farklı ölçek temel alınarak geliştirilmiştir. İlk ölçek; Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen "yenilikçilik", proaktiflik" ve "risk alma" boyutlarının yer aldığı kurum girişimcilik eğilimi (Corporate Entrepreneurial Orientation Scale) ölçeğidir. İkinci ölçek; Zahra (1993) tarafından geliştirilen İç Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship Scale) ölçeğidir. Bu ölçeklerin birlikte kullanılabilmesi konusunda bazı araştırmacıların makul gerekçeler ileri sürdükleri görülmektedir. Örneğin, Knight (1997) bu ölçeklerden ilkinin kurulu bir firmanın girişimcilik

eğilimini belirlemek için kullanılmaya elverişli olduğunu, diğerinin de kurulu bu firmadaki girişimcilik faaliyetlerini ortaya koymaya elverişli olduğunu ileri sürmektedir. Antoncic ve Hisrich (2001; 2003) çalışmalarında bu ölçekleri birlikte kullanmıştır. Anketin üçüncü ve son kısmında yer alan ölçekteki sorular firma performansını değerlemek (ölçmek) için geliştirilmiştir. Bu çalışmada dengeli bir performans değerlemesi yapılması için firma performansı; finansal (ekonomik) boyutlarıyla ele alınmaktadır. Bu uygulamada, firma performansı üst yöneticilerin objektif ve subjektif değerlendirmelerine bağlı olarak 8 maddelik bir ölçek yardımıyla ölçülmektedir. İç girişimcilik modelinde bağımlı değişken olarak yer alan finansal performans değişkenleri “büyüme, karlılık ve verimlilikle ilgili mutlak değerler” bakımından ölçülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 512). Büyümeyle ilgili üç mutlak değer olarak, (1) son üç yılda firmada çalışanların sayısındaki yıllık ortalama artış (2), son üç yılda firma satışlarındaki yıllık ortalama artışın (büyüme) ve (3) son üç yılda sabit sermaye yatırımlarındaki artışın hangi oranlar arasında olduğu, yöneticilere sorulmaktadır. Firma karlılığı ile ilgili de üç mutlak değer tespit edilmiş; bunlar son üç yılda (1) satışların, (2) varlıkların, (3) öz sermayenin karlılığındaki yıllık ortalama artış oranlarıdır. Verimlilikle ilgili olarak da iki mutlak değer tespit edilmiş; bunlar da (1) firmadaki genel verimlilik oranındaki artış oranıyla (2) belirlenen firma hedeflerin başarıma oranlarıdır. Yöneticilere, firmalarındaki performans durumunun, kendilerine sunulan beş seçenekten hangisine uygun olduğunu seçmeleri istenmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek için Cronbach' Alpha testi SPSS Versiyon 11.0 kullanılmıştır. İç girişimcilik faktörlerine ilişkin ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0.87 olarak bulunmuştur. Finansal performansını ölçmeye yönelik ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla 0.84 olarak; çevresel özelliklere yönelik ölçeğin güvenilirlik düzeyi de 0,77 olarak bulunmuştur Bu oranlar Nunnaly'nin 0.70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2005). Geliştirilen ölçekte yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması, ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan Tablo 1'de görüldüğü gibi iç girişimcilik yapısına ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla, ankette yer alan 17 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında yenilikçilik boyutunu ölçmek için oluşturulan iki değişkenin (yenilikçilik 9 ve yenilikçilik 10) proaktiflik boyutuna yüklenmesi nedeniyle bu iki değişken bundan sonra yapılan analizlerden çıkarılmıştır. Elde edilen 3 faktör (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik) ve bunlara ait 15 adet değişken toplam varyansın %61,04'ini

açıklamaktadır. Bu oranın literatürde %50'nin altında olmaması istenmektedir(Altunışık vd., 2005) Araştırma bulgularına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü 0,830 düzeyindedir. Araştırma bulgularından anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1069,892; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Araştırmada kullanılan ölçek için K.M.O.'nun 0,70'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılık düzeyinin de 0,000 olması, örneklem yeterliliğinin ve araştırma bulgularından anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Altunışık vd., 2005; Naktiyok, 2004).

Tablo 1: Faktör Analizi Sonuçları

	Yenilik	Risk Alma	Proaktiflik
Yenilik 1	0,645		
Yenilik 2	0,728		
Yenilik 3	0,739		
Yenilik 4	0,730		
Yenilik 5	0,691		
Yenilik 6	0,494		
Yenilik 7	0,569	0,354	
Yenilik 8	0,584		
Yenilik 9	0,214	0,371	
Yenilik 10	0,154	0,575	
Risk Alma 1		0,704	
Risk Alma 2		0,726	
Risk Alma 3		0,482	
Risk Alma 4		0,666	
Proaktiflik 1			0,795
Proaktiflik 2			0,833
Proaktiflik 3			0,806

Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha değerleri 0,69; 0,80 ve 0,83 arasındadır. Bu oranlar literatürde önerilen kabul edilebilirlik düzeyler civarındadır(Bkz.Tablo 2).

III. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada yer alan aile işletmelerin 145 tanesi mermercilik sektöründe 61 tanesi de gıda sektöründe beş yıldan uzun süredir faaliyet göstermektedir. Çalışan sayısına göre işletmelerin %77'si küçük, %16'sı

orta ölçekli %7'si de büyük ölçekli olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin %40'ı 15 yılı aşkın bir süredir, %60'ı da 5ila 15 yıldır faaliyet göstermektedir. Ayrıca İşletmelerin %52'si ihracat yaparken %48'i yapmamaktadır. Tablo 2'de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S.Sapma) değerleri, Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir.

Tablo 2: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	X	SD	Alpha	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Çevresel Elverişlilik	3,49	,68	,79	1								
2. Çevresel Elverişsizlik	3,32	,68	,69	,22**	1							
3.Yenilikçilik	3,40	,64	,69	,54**	,18*	1						
4.Risk Alma	3,32	,80	,80	,39**	,10	,50*	1					
5.Proaktiflik	3,41	,86	,83	,42**	,07	,40*	,44*	1				
6.Büyüme	3,49	,98	,69	,10	-,10	,33*	,24*	,20*	1			
7.Karlılık	3,18	,99	,76	,05	-,20*	,25*	,21*	,16*	,58*	1		
8.Verimlilik	2,05	,91	,71	,04	-,16*	,26*	,19*	,18*	,62*	,49*	1	
9.İç Girişimcilik	3,38	,61	,87	,56	,14*	,86*	,82*	,81*	,32*	,25*	,26*	1

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, ** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu sonuçlara göre işletmelerin çevresel elverişliliklere ($X=3,49$) daha fazla duyarlı oldukları, iç girişimcilik boyutlarındaki ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülürken, performans göstergelerinden en büyük ortalamanın da ($X=3,49$) büyümeye ait olduğu görülmektedir. Ayrıca büyüme, karlılık ve verimlilik göstergeleriyle yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları arasında anlamlı korelasyonlar görülmektedir. Diğer taraftan çevresel elverişlilikle iç girişimciliğin her bir boyutu arasında anlamlı korelasyonlar görülürken; çevresel elverişsizlikle iç girişimciliğin sadece yenilikçilik boyutu arasında anlamlı korelasyon görülmektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için bu değişkenlere çoklu hiyerarşik regresyon analizi modeli uygulanmıştır. Regrasyon analiz modelinde işletmelerin performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen iç girişimcilik boyutları “bağımsız değişkenler”; işletmelerin performans göstergeleri (büyüme, karlılık, verimlilik) de “bağımlı değişkenler” olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 3: İç girişimcilik Boyutlarının Karlılık, Büyüme ve Verimlilik Üzerinde Etkisi

Bağımlı Değişkenler	KARLILIK (n=206) β Değerleri	BÜYÜME (n=206) β Değerleri	VERİMLİLİK (n=206) β Değerleri
Bağımsız Değişkenler			
I. ADIM			
Yenilikçilik	0,19**	0,25**	0,22**
Risk Alma	0,09	0,09	0,05
Proaktiflik	0,04	0,05	0,06
R ²	0,07	0,12	0,08
Ayarlanmış R ²	0,06	0,10	0,06
F- değeri	5,09	8,47	5,46
p-Anlamlılık Düzeyi	0,002	0,000	0,001
II. ADIM			
Yenilikçilik	0,27***	0,27***	0,24**
Risk Alma	-0,01	0,12	0,06
Proaktiflik	0,07	0,07	0,14*
Yaş	-0,01	0,03	-0,01
Büyüklik	0,05	0,28***	0,09
Çevresel Elverişlilik	0,12*	0,10	0,14*
Çevresel Elverişsizlik	-0,23**	-0,12*	-0,16*
R ²	0,14	0,22	0,13
Ayarlanmış R ²	0,11	0,29	0,10
F- değeri	4,46	7,62	3,95
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000	0,000	0,00

*** % 1(p< ,01) anlamlılık düzeyinde, ** % 5(p< ,05) anlamlılık düzeyinde, *%10(p<,10) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı t değerleridir,

Değişkenler arasındaki ilişkiler iki adımda test edilmiştir. Birinci adımda işletme performansı boyutlarıyla iç girişimcilik boyutları arasındaki ilişkiler kontrol değişkenlerine yer verilmeden test edilmektedir. İkinci adım da ise değişkenler arasındaki ilişkiler iç girişimcilik boyutları-performans ilişkisi üzerinde etkisi nedeniyle kontrol değişkenleriyle (yaş, büyüklük ve çevresel özellikler) birlikte test edilmektedir.

Bağımlı bir değişken olarak karlılığın ele alındığı 1.adımdaki regresyon analizi sonucunda karlılıkla yenilik ($\beta=0,19$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülürken; risk alma ve proaktiflik boyutlarıyla anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Kontrol değişkenlerin yer aldığı 2. adımda ise yine karlılıkla yenilik ($\beta=0,27$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülürken diğer boyutlarla karlılık arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlar H1a hipotezini sadece yenilikçilik boyutu bakımından desteklemektedir. 2. adımda kontrol değişkenlerden çevresel elverişlilikle ($\beta=0,12$) firma karlılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülürken çevresel elverişsizlikle ($\beta=-0,23$) negatif ve anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. İşletme büyüklüğü ve yaşıyla firma karlılığı arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Büyüme değişkeniyle iç girişimcilik boyutları arasındaki ilişkilerin test edildiği 1. ve 2. adımda sadece yine yenilikçilik ($\beta=0,25$ ve $\beta=0,27$) boyutuyla büyüme arasında pozitif ve anlamlı ilişki ortaya çıkarken diğer boyutlarla büyüme arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmamıştır. Bu durumda H1b hipotezi sadece yenilikçilik boyutu bakımından desteklenmektedir. Diğer tarafta kontrol değişkenlerden işletme büyüklüğü ($\beta=-0,28$) büyüme arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülürken; çevresel elverişsizlikler ($\beta=-0,12$) değişkenleriyle firma büyümesi arasında negatif ve anlamlı ilişki görülmektedir.

Bağımlı bir değişken olarak verimliliğin ele alındığı 1.adımdaki regresyon analizi sonucunda verimlilik ile yenilik ($\beta=0,22$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülürken; risk alma ve proaktiflik boyutlarıyla anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Kontrol değişkenlerin yer aldığı 2. adımda ise verimlilik, yenilik ($\beta=0,24$) ve proaktiflik ($\beta=0,14$) boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülürken, risk alma boyutuyla verimlilik arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlar H1c sadece yenilikçilik ve proaktiflik boyutu bakımından desteklemektedir. 2. adımda kontrol değişkenlerden çevresel elverişlilik ($\beta=-0,14$) ve çevresel elverişsizliklerin ($\beta=-0,16$) her ikisiyle de verimlilik arasında negatif ve anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. İşletme büyüklüğü ve yaşıyla verimlilik arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Çevresel elverişlilik ve çevresel elverişsizlik değişkenleri ile iç girişimcilik değişkeni arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu

hiyerarşik regrasyon analizinin sonuçları Tablo 4'de gösterilmektedir. Burada gerek kontrol değişkenlerin yer almadığı 1. adımda gerekse kontrol değişkenlerin yer aldığı 2. adımda bağımlı değişken olarak ele alınan iç girişimcilikle çevresel elverişlilik($\beta=0,55$ ve $0,56$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya çıkarken çevresel elverişsizliklerle anlamlı ilişkiler ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlara göre H3a hipotezi desteklenirken H3b hipotezi reddedilmektedir. Yaş ve büyüklük değişkeniyle iç girişimcilik değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır

Tablo 4: Çevresel Belirleyicilerin İç Girişimcilik Üzerinde Etkileri

Bağımlı Değişken	İÇ GİRİŞİMCİLİK (n=206) β Değerleri
Bağımsız Değişkenler	
I. ADIM	
Çevresel Elverişlilik	0,55***
Çevresel Elverişsizlik	0,10
R ²	0,31
Ayarlanmış R ²	0,30
F- değeri	44,85
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000
II. ADIM	
Çevresel Elverişlilik	0,56***
Çevresel Elverişsizlik	0,02
Yaş	0,08
Büyüklük	0,02
R ²	0,32
Ayarlanmış R ²	0,31
F- değeri	22,66
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000

*** % 1($p < ,01$) anlamlılık düzeyinde, ** % 5($p < ,05$) anlamlılık düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlı t değerleridir

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları itibariyle Afyonkarahisar'da imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin iç girişimcilik yapısının, finansal (karlılık, büyüme ve verimlilik) firma performansına pozitif etkisinin olup olmadığını araştırmak için geliştirilen temel hipotezler bazı boyutları bakımından desteklenmektedir.

Birinci hipotez (H1a: Aile işletmelerinde İç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile karlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) sadece yenilikçilik boyutu bakımından desteklenirken diğer boyutlar bakımından desteklenmemektedir. Bu sonuç yenilikçilik boyutları bakımından iç girişimcilik faaliyetlerinin karlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu gösterirken, diğer boyutlar bakımından anlamlı etkisinin olmadığını göstermektedir. İkinci hipotez (H1b: Aile işletmelerinde İç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile büyüme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) de sadece yenilikçilik boyutu bakımından desteklenirken diğer boyutlar bakımından reddedilmektedir. Çalışmada yer alan aile işletmelerinde sadece işletmelerdeki yenilik faaliyetleri büyümeye pozitif etki etmektedir. Bu iki temel hipotezin test edilmesi sonucunda: Çalışmada yer alan üçüncü hipotez (H1c: Aile işletmelerinde İç girişimciliğinin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile verimlilik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) yenilikçilik ve proaktiflik boyutları bakımından desteklenirken risk alma boyutu bakımından reddedilmektedir. Yani iç girişimcilik faaliyetlerinden yenilikçilik ve proaktiflik faaliyetleri verimliliğe pozitif ve anlamlı etki ederken risk alma faaliyetlerinin anlamlı etkisi görülmemektedir.

Afyonkarahisar'da doğaltaş ve gıda sektörü diğer sektörler göre aile işletmeciliğinin uzun dönemli sahipliği bakımından öncü sektörlerdir. Dolayısıyla bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çoğu dededen toruna yada babadan oğla diyebileceğimiz ikinci veya üçüncü kuşak aile işletmeleridir. Bu durum çevresel elverişlilik olarak ortaya çıkmaktadır. Yani aile içindeki bir kişi doğal olarak kurulu bir düzeni devam ettiren girişimci olabilmektedir. Bu işletmelerde iş yapma tarzı profesyonel usullerden ziyade geleneksel usullere göre yapılmakta dolayısıyla, işletme sahip ve yöneticileri risk almak yada proaktif davranmak yerine babadan, dededen kalma alışılmış usullere göre hareket etmektedirler. Bu işletmelerde rekabet edebilirliğin temel göstergesi de sektördeki diğer işletmelerin yeniliklerini takip yada taklit etmekten ibaret olmaktadır. Dolayısıyla çalışmada ele aldığımız ilk üç hipotezde de iç girişimciliğin yenilikçilik boyutu ile firma karlılığı, verimliliği ve büyüme arasında pozitif ilişki sergilemesinin temel sebebi firmaların küresel pazarda ortaya çıkan yenikleri takip etmekten çok diğer işletmelerin taklit ve takip edilmesiyle ortaya çıkan yenilikçiliktir.

Araştırmada yer alan dördüncü hipotez (Çevresel elverişlilikler(çevresel fırsatlar) aile işletmelerindeki iç girişimcilik yapısıyla pozitif olarak ilişkilidir.) kabul edilmiştir. Bu sonuç, aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrenin sunduğu fırsatların onları çeşitli girişimsel stratejiler geliştirmeye ve sergilemeye cezp ettiğini göstermektedir. Yani bu

işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamiklik derecesi, teknolojik fırsatların bolluğu, sektördeki büyüme algılaması ve yeni ürünlere olan talep gibi çevresel elverişlilikler işletmeleri girişimcilik davranışı sergilemeye çekmektedir. Çalışmadaki son hipotez (Çevresel elverişsizlikler(çevresel tehditler) aile işletmelerindeki iç girişimcilik yapısıyla pozitif olarak ilişkilidir) kabul edilmemiştir. Bu sonuç aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrenin ortaya çıkardığı tehditler onları çeşitli girişimsel stratejiler geliştirmeye ve sergilemeye zorlamadığını ya da işletmelerin bu elverişsiz koşullarla baş etmek için girişimsel stratejileri tercih etmediklerini göstermektedir. Tablo 3 de ortaya çıkan bulgular dikkatli bir şekilde değerlendirildiğinde çevresel elverişsizliklerin işletmelerin karlılık, büyüme ve verimlilikleri üzerindeki negatif etkisi de bu sonucu desteklemektedir. Yani çevredeki elverişsiz radikal değişimler, yoğun rekabet ve bazı yapısal değişimler gibi elverişsiz çevresel özelliklerden kurtulmak için değil de; çevresel fırsatlardan yararlanmak için girişimcilik davranışı sergilemektedirler. Diğer bir ifadeyle çevre, sunduğu fırsatlar bakımından iç girişimcilik yapısı üzerinde daha fazla belirleyicidir.

Bu çalışmanın özellikle uygulamacılar açısından bazı önemli sonuçlarından söz edilecek olursa: (1) Aile işletmelerinin daha yüksek büyüme, karlılık ve verimlilik seviyeleri elde etmeleri için, sadece yenilik odaklı iç girişimcilik faaliyetlerini değil de çalışmanın literatür kısmında işaret edilen risk alma ve proaktiflik odaklı girişimcilik faaliyetlerini de mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmaları gerekmektedir. (2) Aile işletmelerinin hayat süreleri ve rekabet edebilirliklerinin artırılması için en geç ikinci kuşakta iken kurumsal bir yapı oluşturulmalı, gelecek kuşaklar günün piyasa gereklerine uygun iyi donanımlı girişimciler olarak yetiştirilmelidir. (3) İşletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamiklik derecesi, teknolojik fırsatların bolluğu, sektördeki büyüme algılaması ve yeni ürünlere olan talep gibi çevresel elverişlilikler iç girişimcilikleri üzerinde daha fazla belirleyici etkiye sahip olduğu için sürekli olarak takip edilmesinin yanında, işletmelerin çevredeki elverişsiz radikal değişimler, yoğun rekabet ve bazı yapısal değişimler gibi elverişsiz çevresel özelliklerden kurtulmak için de girişimsel faaliyetlerini hızlandırmaları onları daha avantajlı konuma getirecektir.

Son olarak çalışmayla ilgi bazı kısıtlar da mevcuttur. Öncelikle çalışmanın sadece Afyonkarahisar'daki genellikle KOBİ niteliğindeki gıda ve mermercilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerini kapsamı elde edilen bulguların diğer imalat sektörleri ve imalat sektörü dışındaki sektörlerle ve daha büyük aile işletmelerine genelleştirilmesini engellemektedir. İkinci olarak çalışmada kullanılan verilerin sadece yöneticilerin bir anlık pozitif algılamalarına dayalı olması onların uzun dönemli davranışlarını ve işletmelerin kayıtlı verilerini kapsamaması diğer

önemli bir kısıtı oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan verilerin işletmedeki her seviyedeki yöneticilerden değil de sadece tepe yöneticilerinden elde edilmesi organizasyon seviyeli girişimcilik eğilim ve davranışlarının ortaya çıkmasına imkan vermemektedir. Bu kısıtları da göz önünde bulundurarak bu çalışmanın gelecekte bu alanda araştırma yapacakların özellikle iç girişimcilik-performans ilişkisini farklı sektör, kültür, ölçek ve amaçlara sahip işletme bağlamlarında yapmaları bakımından bir dayanak olabileceği umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- ALTUNISIK, R., Coskun, R., Bayraktaroglu, S., & Yildirim, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- ANTONCIC, B. (2000), *Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development*, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University.
- ANTONCIC, B., & Hisrich, R.D. (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- ANTONCIC, B., & Hisrich, R.D. (2003), Clarifying The Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1): 7-24.
- BARNEY, J.B., Clark, D., & Alvarez, S. (2003) Where does entrepreneurship come from? Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm. Paper presented at the Theories of the Family Enterprise Conference, University of Pennsylvania, Philadelphia, (December).
- CARNEY, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-266.
- COVIN, J.G., & Slevin, D.P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16 (1): 7-25.
- DESS, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G. (1997), Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 677-695.
- ERDOĞMUŞ, Nihat. (2007). Aile İşletmeleri Yönetimi: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- GUTH, W. D., & Ginsberg, A. (1990), Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (5): 5-15.
- HISRICH, R. D., & Peters, M. P. (2002), *Entrepreneurship* (fifth edition). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- KARPUZOĞLU, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat yayınları.

- KELLERMANN FW, Eddleston K. (2006), *Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(6): 809-830.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59-71.
- KNIGHT, G. (1997), Cross-Cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3): 213-225
- KOCEL, T. (1995), *Business Management* (fifth edition). Istanbul: Beta Publication.
- KURATKO, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001), *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Mason, OH: South-Western Thomson Learning.
- KURATKO, D. F., & Welsch, H. P. (1994). *Entrepreneurial strategy text and cases*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- 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., & Friesen, P. H. (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- MILLER, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4 (3): 221-235.
- MORRIS, M.H., & Kuratko, D.F. (2002), *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- NAKTIYOK, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- PEARCE, J.W., & Carland, J.W. (1996), Intrapreneurship and innovation in manufacturing firms: An empirical study of performance implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1 (2): 87-96.
- RUSSELL, R.D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3): 65-84.
- SIRMON, D.G. & Hitt, M.A. (2003), Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358
- STOPFORD, J.M., & Baden-Fuller, C.W.F. (1994), Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 15 (7): 521-536.
- WIKLUND, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance Relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24 (1): 37-48.
- WIKLUND, J., & Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 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. (1995), Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10 (3): 225-247.
- ZAHRA, S.A., & Covin, J.G. (1995), Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1): 43-58.
- ZAHRA, S.A. (1996), Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- 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 (5-6): 469-492.
- ZAHRA, S.A., Hayton, J.C., & Salvato, C. (2004), Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resourcebased analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.