

## **KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK İLE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Ertan ERKOCAOĞLAN**

Adana Çimento San. T.A.Ş. Satın Alma Şefi  
ÇÜ SBE Yönetim&Org. Doktora Öğrencisi  
ertan.erkocaoglan@adanacimento.com.tr

**Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN**

Çukurova Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
hozgen@cu.edu.tr

### **ÖZET**

Bu çalışmada, firmaların rekabetinde önemli bir etken olarak görülen Kurumsal Girişimcilik uygulamalarına örgüt yapısının ne derece etkide bulunduğu incelenmektedir. Kurumsal Girişimcilik, yeni iş girişi, yeni iş alanları, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendi kendine yenilenme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık olmak üzere sekiz boyut ile incelenirken; örgüt yapısı, bir firmanın organik olma düzeyi olarak irdelenmektedir. Çalışmada araştırma sonuçları, kuramsal alan açısından ele alınmış ve kuram bazında tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Girişimcilik, örgüt yapısı, örgütsel esneklik, küreselleşme ve rekabet stratejisi

### **A THEORETICAL DISCUSSION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

#### **ABSTRACT**

This study investigates the impact of organizational structure on corporate entrepreneurship practices, considered to be key to for firm competitiveness. While Corporate Entrepreneurship has been studied in eight dimensions as new ventures, new businesses, product/service innovation, process innovation, self-renewal, risk taking, proactiveness, competitive aggressiveness, organizational structure is taken into account as organicity levels of firms. The implications of the research findings are discussed for only from the theoretical point of view.

**Keywords:** Corporate Entrepreneurship, organizational structure, organizational flexibility, globalization and competitive strategy.

#### **1. Giriş**

Kurumsal Girişimcilik kavramı, dünya piyasalarının gün geçtikçe daha fazla bütünleşmesi ile rekabetin şiddetlenmesi ve oyunun kuralının sürekli değişme eğiliminde olmasına paralel olarak daha dinamik ve kompleks bir çevrede şirketlerin faaliyette bulunmak zorunda kalması nedeniyle şirketler için son derece önemli bir konu

haline gelmiş ve 1980'lerin sonundan itibaren akademik yazında da artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır.

Daha dinamik ve kompleks bir çevrede hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için firmalar, örgüt yapılarını çevresel koşullara adapte etme zorunluluğu duymakta (Miller, 1983), çevredeki değişimin sıklığı ve yoğunluğu karşısında esnek planlama sistemlerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Küresel iş ortamının artan dinamik yapısından ötürü örgütler, değişen koşullara karşılık verebilmek için esnekliklerini artıracak yöntem ve mekanizmaları araştırmaktadır. Yazın incelendiğinde, yapısal esneklik olgusuna önem veren, yeni koşullara adapte olabilen, çok yönlü ve merkezi olmayan karar alma mekanizmalarının hakim olduğu örgütlerin daha başarılı olacaklarına dair yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından işletme içindeki Kurumsal Girişimcilik eğiliminin örgüt yapısına bağlı olarak şekillenebileceği üzerinde durulmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Covin ve Slevin,1990). Kurumsal Girişimcilik uygulamalarının başarıya ulaşması için destekleyici bir örgüt yapısının mevcudiyeti oldukça önem arz etmektedir (Khandwalla, 1977; Sahte, 1985; Skyes & Block, 1989; Barrett ve Weinstein; 1998). Her ne kadar örgüt yapısı çevresel koşullardaki değişikliklere karşı örgütün istikrarına katkıda bulursa da belirli durumlarda örgütün değişimini engelleyen ve hayatiyetine olumsuz tesir eden örgütsel ataletin hakim olduğu biçimler alabilmektedir. Çalışanları problemlerin çözümü hususunda engelleyen geleneksel katı örgüt yapılarının, örgütlerin stratejik planlarını oluşturup uygulamada ve örgüt içi girişimcilik başarıları elde etmede yetersiz kalacağı çok sayıda akademisyen tarafından dile getirilmektedir (Miller & Friesen, 1982; Kanter, 1985; Pinchott, 1985; Zahra vd, 1999; Antonicic ve Hisrich; 2001; Morris ve Kuratko; 2002).

Bu çalışma, içsel bir faktör olarak şirketlerin örgüt yapılarının hızla değişen pazar şartları karşısında rekabet avantajı elde etme konusunda strateji oluşturulmasına katkı sağlayan Kurumsal Girişimcilik uygulamalarına nasıl etki ettiğini incelemektedir. Çalışmanın, hangi örgüt yapılarının Kurumsal Girişimcilik uygulamalarını desteklediğinin, hangi örgüt yapılarının ise Kurumsal Girişimcilik uygulamalarına engel teşkil ettiğinin anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bilginin sağlanması ile çalışma, yöneticilere de Türkiye'deki rekabet ve pazar koşullarında rekabet avantajı sağlamak için örgütsel yapıları ne şekilde dizayn etmeleri ve teorik çerçevede, Kurumsal Girişimciliğin hangi boyutlarına daha fazla ağırlık vermeleri gerektiğine dair bir fikir verebilecektir.

## **2. Kurumsal Girişimcilik**

Kurumsal Girişimcilik kavramı, 1970'li yılların sonlarından itibaren yazında dikkate çekmeye başlamasına rağmen özellikle 1990'lı yılların başından itibaren akademisyenler tarafından artan ilgiyle karşılaşmıştır. Miller (1983), Kurumsal Girişimcilik yazını açısından dönüm noktası sayılan çalışmasında (Zahra vd., 1999) firmaların girişimcilik faaliyetleri ile çevresel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek bireysel baz dışında firma düzeyindeki Kurumsal Girişimcilik araştırmalarının yapılabilmesine öncülük etmiş ve stratejik duruş kavramı bağlamında, firmaların girişimcilik eğilimleri açısından sınıflandırılabilmesinde kullanılacak tipolojiler geliştirmiştir

Kavram, örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship) (Antoncic ve Hisrich, 2000, 2001), dahili-kurumsal girişimcilik (intra-corporate entrepreneurship) (Cooper, 1981), kurumsal iş girişimi (corporate venturing) (Vesper,1990), kurumlar içindeki girişimcilik (internal corporate entrepreneurship) (Schollhammer,1982; Jones ve Butler,1992), yenilikçi strateji oluşturma (innovative strategy making) (Miller ve Friesen, 1983), girişimcilik bazlı strateji oluşturma (entrepreneurial strategy making) (Dess vd.,1997), firma seviyesinde girişimcilik bazlı duruş (Covin ve Slevin, 1991) ve girişimcilik odaklı yönelim (entrepreneurial orientation) (Lumpkin ve Dess, 1996; Knight,1997) gibi birçok farklı terimle ifade edilmiştir. Birçok farklı terimle de betimlenmesinden anlaşılacağı üzere işletme yazınında kavramın tanımına ve boyutlarına ilişkin tam bir fikir birliği olmadığı ve kavramla ilgili farklı görüşlerin bulunduğu görülmektedir (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007). Danışman ve Erkocaoğlan (2007), kavramsallaştırma ve betimleme açısından kullanılan terimlerin her birinin, kavramın kapsamının farklı boyutlarına ve noktalarına işaret ettiğini (Sharma ve Chrisman, 1999), kullanılan terimlerin hiçbirinin kavramı tam anlamıyla tanımlayamadığını ancak yazında genellikle birbirinin yerine kullanıldığını (Hornsby vd., 2002) tartışma konusu yapmaktadır. Yazında, “Kurumsal Girişimcilik” en fazla benimsenen terim olarak dikkat çekmesine rağmen Stevenson ve Jarillo (1990), Antoncic ve Hisrich (2001) gibi bazı araştırmacılar “Kurumsal Girişimcilik” terimi içindeki “kurumsal” kelimesinin genellikle büyük ölçekli şirketlerdeki girişimcilik faaliyetlerini içerdiğini, girişimcilik faaliyetlerinin küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli olmasından hareketle firmaların ölçeğine ilişkin herhangi bir ayırım yapmaksızın örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship) kavramının kullanılmasını önermişlerdir. Türkçe’ye “Kurumsal Girişimcilik” olarak çevirilebilecek “Corporate Entrepreneurship” kavramının uluslararası yazında ölçek ayırımı yapmaksızın, örgütsel düzeyde yürütülen şirket bazlı girişimcilik faaliyetlerini ifade edecek şekilde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Jennings ve Lumpkin, 1989; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993; Zahra ve Covin, 1995; Chung ve Gibbons, 1997; Sharma ve Chrisman, 1999; Morris ve Kuratko, 2002; Goosen vd, 2003; Dess vd., 2003).

Danışman ve Erkocaoğlan (2007), Kurumsal Girişimcilik kavramının, örgüt içi girişimcilik kavramı ile kıyaslandığında girişimcilik faaliyetlerinin içeriğini daha iyi yansıttığını belirtmektedir. Bulut vd. (2007) ise Türk İşletme yazınında söz konusu kavramın şirket girişimciliği (Alpkan vd., 2005) ve Kurumsal Girişimcilik (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007) olmak üzere 2 ayrı terim altında inceleme konusu yapıldığını belirttikten sonra ticari işletmeler haricinde kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen örgütleri de kapsayan daha genel bir terim olması nedeniyle Kurumsal Girişimcilik kavramının kullanılmasının kavramsallaştırma açısından daha mantıklı olacağını ifade etmektedirler. Dolayısıyla, *çalışmada örgütsel düzeyde yürütülen girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek üzere “Kurumsal Girişimcilik” kavramı kullanılmaktadır.*

Yazında, Kurumsal Girişimcilik; yeni stratejik yönelimler, alt kademe çalışanlarının inisiyatif kullanması ve özerk iş/işletme oluşturulması (Vesper,1984), yeni fikirler oluşturmak ve geliştirmek için örgüt içinde yapılan yenilik ve öneriler (Pinchot, 1985), örgüt genelinde gerçekleşen bir grup faaliyetin toplamı (Stevenson ve Jarillo, 1990), farklı ve proaktif bir proje anlamında bir kurumun kaynaklarını kullanmak veya büyümek için ortaya koyduğu ilerleyici yeni bir yol (Birkinshaw, 1997), örgütsel yenilenme süreci (Sahte, 1989), ürün ve süreçlerde yenilik ve pazardaki

gelişim ile yerleşik firmalarda yeni iş alanları oluşturmayı hedefleyen formal ve informal faaliyetler (Zahra, 1991), kurulu bir örgütün yeni bir iş alanına girmesi, yeni ürünlere yönelik fikirler geliştirip ortaya konması ve bir örgütün tamamının bakışına ve operasyonlarına nüfuz eden girişimcilik bazlı felsefenin geliştirilmesi (Covin ve Miles, 1999) olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal Girişimcilik yazını, boyut olarak yenilikçiliği, risk almayı, proaktif olmayı, otonomi ve rekabetçi agresifliği baz alan **Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımı (Entrepreneurial Orientation Approach)** ile yenilik ve iş girişimi ile stratejik yenilenmeyi boyut olarak benimseyen **Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı (Corporate Entrepreneurship Approach)** adı verilen iki akımı inceleme konusu yapmaktadır. Antoncic ve Hisrich (2003, s.14-15), birinci akımın Miller ile Friesen (1983)'nin yenilikçi strateji oluşturma şeklinde özetlenebilecek çalışmasına dayandığını belirtmektedir. Covin ve Slevin (1986,1991) girişimcilik bazlı duruş (entrepreneurial posture) olarak yeniden isimlendirmek suretiyle yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunmuş ve firma seviyesindeki girişimciliğin, yenilikçilik (innovativeness), proaktiflik (proactiveness) ve risk alma (risk taking) şeklinde üç boyutla ele alınabileceğini ileri sürmüştür. Lumpkin ve Dess (1996) kavramı, girişimcilik odaklı yönelim (entrepreneurial orientation) olarak isimlendirmiş ve özerklik (autonomy) ile rekabetçi agresiflik (competitive agresiveness) şeklinde 2 ilave boyut ekleyerek yaklaşımı zenginleştirmiştir. Öte yandan, ikinci akım, bütünsel olarak kurumsal seviyedeki girişimciliği inceleme konusu yaptığından Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı (Corporate Entrepreneurship Approach) olarak adlandırılmakta (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991,1993), ilk yaklaşıma benzer şekilde yeni bir ürün veya teknik sunma, kaynakların yeni ve farklı şekilde kombinasyonunu yaratarak pazarın yapısını değiştirme anlamında yenilikçilik kavramına önem atfetmekte ancak, ilk yaklaşımdan farklı olarak, örgüt seviyesindeki girişimciliğin kurumsal iş girişimi faaliyetlerini veya bir örgütte farklı alanda işlev gören yeni işletmelerin yaratılmasını kapsadığını belirtmekte ve stratejinin yeniden tanımlanması suretiyle işletmelerin yeniden organize edilmesinin stratejik yenilenmeyle sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla; Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı, yeni iş teşebbüsü ve strateji kavramlarını ortaya koyarak Girişimcilik Yönelimi Yaklaşımını tamamlamaktadır.

Kurumsal Girişimcilik, yenilikçilik olarak ifade edilebilecek innovasyon (Jennings ve Lumpkin, 1989), yenilikçilik ve risk alma (Karagözoğlu ve Brown, 1988), innovasyon, risk alma ve proaktiflik (Covin ve Slevin,1986,1991; Miller,1983), yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendi kendine yenilenme ve proaktiflik (Antoncic ve Hisrich, 2000, 2001), yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, otonomi ve rekabetçi agresiflik (Lumpkin ve Dess,1996), yeni iş girişimi, yeni iş alanları, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendi kendine yenilenme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik (Antoncic ve Hisrich, 2003) şeklinde farklı boyutlarla araştırma konusu yapılmış olup çalışmada, örgüt yapısı ile ilişkilendirilmek üzere, Kurumsal Girişimcilik; yeni iş girişimi, yeni iş alanları, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendi kendine yenilenme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik olmak üzere sekiz boyutla değerlendirilmektedir.

**Yeni İş Girişimi;** gerek büyük kurumlar gerekse daha küçük firmalarda özerk birimler veya yarı özerk birimleri veya firmaların oluşturulmasını kapsayabilir. **Yeni İş Alanları** şirketlerin ürün veya hizmetlerinin yeniden tanımlanması suretiyle (Zahra,

1991) ve/veya yeni pazarların geliştirilmesini sağlamak yoluyla (Zahra,1991) yeni bir birim veya firma oluşturmaktan ziyade temel örgütsel faaliyet alanlarında hareket etmeye vurgu yapmaktadır. Yeni bir iş alanı oluşturulması, mevcut örgütsel yapı içerisinde gerçekleştirilen bir yenilik iken, yeni bir iş girişimi durumunda, örgütsel yapıda değişikliğe yol açan yeni bir örgütsel unsur doğmaktadır. Dolayısıyla, ölçeğine bakılmaksızın bütün örgütler için, “yeni iş girişimi boyutu” yeni bir birimin veya firmanın oluşturulmasına işaret ederken, “yeni iş alanı boyutu” yeni örgütsel bir yapı oluşumu olmaksızın mevcut örgüt yoluyla yeni iş alanlarına girmeyi ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003, s.16).

**Ürün/Hizmet ve Süreç Yeniliği**, teknolojideki gelişim ve yeniliğe vurgu yapmak suretiyle ürün ve hizmet alanındaki yenilikleri belirtmekte ve firmalar tarafından yeni ürün geliştirilmesini, ürünlerin iyileştirilmesini, yeni üretim yöntemleri ile prosedürleri ihtiva etmektedir (Schollhammer, 1982).

**Kendi Kendine Yenilenme** boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümünü ifade etmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990, s.5; Zahra, 1991, s.261; Sharma ve Chrisman, 1999,s.16). Kendi kendine yenilenme, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yapmakta ve işletme kavramının yeniden tanımlanması, firmanın re-organizasyonu ile yeniliğe yönelik büyük ve kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir (Zahra, 1993, s.321).

**Risk Alma**, girişimcilik kavramının çok önemli bir özelliği olarak literatürde yer edinmiştir. Kaybetme olasılığı olarak risk, mevcut firmaların yenilikçilik, yeni iş alanı yaratma faaliyetleri ile agresif veya proaktif hareketlerinin temel özelliği olarak görülebilir. Risk alma, fırsatların çabuk bir şekilde kovalanması için hızlı kaynak taahhüdünü içeren cesur ve gözüpek hareket tarzına işaret etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1997).

**Proaktiflik**, öncü olma ile ilintili olup (Covin ve Slevin, 1991) yeni fırsatları takip etme veya yeni pazarlara girmeye yönelik inisiyatif almayı ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Covin ve Slevin’e (1988) göre, proaktiflik, yeni ürün veya hizmetlerin tanıtımı, yeni teknolojilerin ve idari tekniklerin uygulanması gibi temel iş alanlarında örgütlerin rakiplerini takip etmekten ziyade rakiplerden önce söz konusu faaliyetleri başlatması ve yürütmesidir. Proaktiflik, üst yönetimin faaliyet ve yönelimlerini yansıtan öncül olma ve inisiyatif alma olgularını kapsamaktadır.

**Rekabetçi Agresiflik**, firmanın rakiplerine meydan okuma eğilimini göstermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996,s.139). Covin ve Slevin (1991), girişimcilik bazlı duruşun kısmen firmanın faaliyet gösterdiği sanayi dalındaki rakipleri ile agresif bir şekilde rekabet etme eğilimine yansıdığını belirtmektedir. Covin ve Covin (1990), bir yönetim eğilimi olarak rekabetçi agresifliği, rakiplerini egemenliği altına almak için örgütün gösterdiği isteklilik olarak görmektedir. Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımını benimsemiş olan araştırmacıların birçoğu (Covin ve Slevin, 1988,1991; Knight,1997) rekabetçi agresiflik ile proaktiflik olgularını birbirinden ayırmamışlar, Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımını benimsemiş olan bilim adamları da (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993) genellikle bu iki örgüt içi girişimcilik boyutunu dikkate almamışlardır. Fakat, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları arasında önemli bir ayırım yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Lumpkin ve Dess (1996,1997) göre, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik, örgüt seviyesindeki girişimciliğin iki farklı boyutu olarak dikkate alınmalıdır. Proaktiflik, pazar fırsatlarını yakalamada öncü olmak

ile ilintili iken, rekabetçi agresiflik; bir firmanın rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişki içerisinde bulunması anlamına gelmektedir. Lumpkin ve Dess, (1997, s.49) “Proaktifliği fırsatlara yönelik bir cevap olarak tanımlarken, rekabetçi agresifliği tehditlere yönelik bir cevap olarak” betimlemektedir. Ayrıca, Lumpkin ve Dess (1997), ampirik olarak iki olgunun farklı olduğunu destekleyen bulguları çalışmalarında göstermişlerdir.

### 3. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, bir organizasyonunun tasarımı ile örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına göre oluşan formal bir model olup bir firmadaki iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin ne şekilde kullanılacağını belirlemesi ve firmadaki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin tespit edilmesi olarak tanımlanabilir (Covin ve Slevin,1991,s.17). ***Bu çalışmanın amacı açısından, örgüt yapısı, işlevsel olarak bir firmanın organik olma düzeyi olarak dikkate alınmakta ve örgütler, organik organizasyon yapılarının derecelerine göre sınıflandırılmaktadır.*** Genel olarak; organik yapıli firmalar, örgütsel adaptasyon özelliği nedeniyle daha fazla yeni durumlara uyan, daha açık iletişim kanallarına sahip olan, karar alma sürecinde daha fazla konsensüs ve fikir birliği ilkesi ile daha esnek kontrol sistemlerinin bulunduğu (Covin ve Slevin, 1990, s.43-44), yetkinin merkezileşmediği, informal kural ve prosedürlerin kullanıldığı, daha informal ilişkilerin hakim olduğu örgütler (Miles, Covin ve Heeley, 2000,s.64; Slevin ve Covin,1997, s.193-194) iken, mekanik yapıli firmalar, çok daha fazla geleneksel nitelik taşıyan, daha sıkı kontrol sistemlerinin uygulandığı, örgütsel ilişkilerin belirli düzeyde hiyerarşiye dayandığı, katılımın olmadığı, esnekliğin bulunmadığı, formal olarak konulmuş kural ve prosedürlere sıkı bağlılığın olduğu, sıkı raporlama ve iş akışı ilişkilerinin hakim olduğu örgütler olarak betimlenmektedir (Miles, Covin ve Heeley, 2000, s.64; Slevin ve Covin, 1997,s.193-194).

### 4. Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimcilik ile İlişkisi

Birçok araştırmacı tarafından işletme içindeki girişimcilik eğiliminin örgüt yapısına bağlı olarak şekillenebileceği üzerinde durulmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Covin ve Slevin,1990). Burns ve Stalker (1961), idari ilişkiler açısından esneklik ve informallığın bulunduğu, yetki bağlamında otoritenin durumsal uzmanlığa göre verildiği ve Kurumsal Girişimciliğin önemli boyutlarından birisi olan yenilikçiliğin içselleştirildiği örgütleri organik yapıli firmalar olarak, Covin ve Slevin (1988, s.219) ise idari ilişkilerde katılığın, formallığın, bürokratik kurallara sıkı bağlılığın olduğu örgütleri ise yeniliği engelleyen mekanik yapıli firmalar şeklinde nitelemektedir. Yazında, esnek üretim süreçleri ve organik örgütsel yapılara sahip firmaların, daha katı yapıli firmalara göre ürün ve süreç yeniliğinde daha iyi başarılı (Utterback, 1979) olacağı, yenilikçi olmayı hedef edinen bir firmanın, açık iletişim kanalları, yerinden yönetim, informal karar alma mekanizmasına, esnek süreç ve prosedürlere ihtiyaç duyacağı, katı olmayan karar alma mekanizması ve esnek bir şekilde betimlenen iş tanımlarının daha büyük girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri doğuracağı (Mintzberg,1979; Covin ve Slevin,1991) ileri sürülmekte ve daha esnek yapıli

firmaların diğer firmalara göre daha yüksek oranlı innovasyona sahip olacağı (Özsomer vd., 1997, 400-401) tartışma konusu edilmektedir.

Bu bağlamda, araştırmacılar, çalışmalarında, girişimcilik tarzı ve örgüt yapısı arasındaki ilişkilere odaklanmışlardır. Slevin ve Covin (1990, s.44), Kurumsal Girişimcilik ile organik yapı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, Goosen, de Coning ve Smit (2002), informal ve yatay örgüt yapılarının örgüt içi girişimciliği desteklediğini belirtmektedir. Sadler (2000), geleneksel örgütlerin, verimliliği sağlamak için mekanik yapıları benimsediğini ve mekanik yapı özelliklerinin Kurumsal Girişimciliği engellediğini, buna karşın organik örgüt yapılarının girişimcilik eğilimini arttırdığını söylemektedir. Özsomer vd. (1997, s.400-401), esnek yapıli örgütlerin firmalardaki yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerini geliştirdiğini ileri sürmektedir. Miller (1983, s.786), organik yapıli örgütlerin, değişimin gerçekleştirilmesi için örgütteki karar alıcılara yol gösterdiğini ve değişim için gerekli olan işbirliği ortamını yarattığını, uzmanlığa prim tanınması ve kaynak tahsisi sağlanması nedeniyle girişimcilik bazlı faaliyetlerin kolayca yürütülmesine zemin hazırladığını ifade etmektedir. Covin ve Slevin (1988), yüksek boyutta formalizasyon ile karakterize edilen mekanik örgüt yapılarında idari pozisyonlar için fonksiyonel sorumlulukların detaylı bir şekilde tanımlanmasının, kişisel inisiyatif alma ve yaratıcı çözüm bulma konusunda çalışanların cesaretini kırdığını ve bürokratik yapıların Kurumsal Girişimciliğin önünde engel oluşturduğunu, örgüt türleri ve yönetim tarzlarına göre, Kurumsal Girişimciliği benimseyen firmaların organik yapılarda daha başarılı olduğunu, muhafazakar tarza sahip firmaların ise mekanik yapılarda daha etkin faaliyet yürüttüklerini belirtmektedir.

Covin ve Slevin (1988), Geller (1980) ve Khandwalla (1977) çalışmaları ışığında, örgüt yapısı ile üst yönetimin girişimcilik yönelimi arasındaki uyumun bir firmanın performansını etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Bu çerçevede, Khandwalla'ya (1977) göre, üst yönetim Kurumsal Girişimcilik uygulamalarını içselleştirip risk alma ve yenilikçiliğe prim tanıyor ise performansını yükseltmek için organik yapıyı, muhafazakar yönetim prensipleri çerçevesinde risk almaktan kaçınıyor ise performansını arttırmak için mekanik yapıyı benimsemelidir. Covin ve Slevin (1988), Kurumsal Girişimcilik uygulamalarını benimseyen bir yöneticinin çoklu informal iş ağları ile yatay örgüt yapısını desteklediğini, buna karşın bürokratik yönelimli, muhafazakar bir yöneticinin ise açık bir şekilde otorite ve sorumluluk ilişkileri ile formal hiyerarşiye dayanan örgüt yapısını daha çok tercih ettiğini belirtmektedir. Bu noktadan hareketle, Kurumsal Girişimcilik prensiplerini uygulayan üst yöneticilerin en etkin organik yapılarda başarı sağlayacağı, muhafazakar tarza sahip üst yöneticilerin de en etkin daha mekanik yapılarda etkinlik sağlayacağı sonucu çıkmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmada, Kurumsal Girişimciliği örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde referans olarak baz alan firmalar ve yöneticiler için risk alabilecek, proaktif olabilecek, yenilikçiliği destekleyebilecek, rekabette agresif davranabilecek ve organizasyonlarını sürekli gelişen koşullara göre yenileyebilecek şekilde organik yapı özelliklerine göre örgüt yapılarını ve örgüt kültürlerini oluşturarak, muhafazakar yönetim prensipleriyle faaliyet göstermeyi rehber edinen firmalar ile yöneticiler içinse geleneksel, hiyerarşik ve mekanik yapıya dayalı uygulamaları örgüt yapılarına ve kültürlerine dahil ederek daha başarılı olunacağı ve daha üst düzey performans gösterileceği mesajı verilmekte ve Kurumsal Girişimcilik boyutlarının

firmaların yapısal niteliklerine göre değişebileceği öngörüsünden hareketle; **organik yapı ile Kurumsal Girişimcilik boyutları arasında pozitif, mekanik yapı ile Kurumsal Girişimcilik boyutları arasında negatif bir ilişkinin olduğu hipotezi ortaya atılmaktadır.**

### 5. Sonuç

Çalışmada, girişimci bir kurumun temel özellikleri anlamında, örgütün iş alanlarının ve işletmelerinin sürekli yenilenmesinin ve uyumluluk ile esnekliğin sağlanmasının örgütsel bir zorunluluk olduğu düşüncesinde hareketle esnek, hızlı karar alabilen, formal ve yatay ilişkilerin olduğu, açık iletişim kanallarına sahip organik yapılı örgütlerde değişim ve örgütlerin yeni koşullara adaptasyonunun daha hızlı olduğunun yazın taraması yapmak suretiyle tespit edilmesi amaçlanmış ve örgüt yapısının Kurumsal Girişimcilik uygulamalarını ne derece desteklediğinin etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda değerlendirme yapıldığında, yazının taranması sonucu Kurumsal Girişimcilik üzerine olan çalışmaların çoğunun firma performansını modellerine dahil ettikleri görülmüştür. Çalışmada, firma performansı değişkeninin yer almaması çalışmadan daha etkin ve daha sağlıklı bir sonuç alınmasını engellemiştir. Yazını incelediğimizde, organik yapılı firmaların daha çok rekabetin sert ve acımasız yaşandığı ortamlarda daha girişimci oldukları ve daha iyi performans sergiledikleri, buna karşın mekanik yapılı firmaların daha durağan ortamlarda iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir (Covin ve Slevin, 1989). Bu noktadan hareketle, Türkiye’de Kurumsal Girişimcilik ve örgüt yapısı değişkenlerinin faaliyette bulunulan çevredeki rekabetin yoğunluğu ve çevre koşullarını da modellerine dahil edecek şekilde firma performansını ne derece ve hangi yönde etkilediğinin dikkate alındığı araştırmalara yer verilmelidir.

Çalışma, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede firmaların ve şirket yöneticilerinin ufkunu açmak açısından farklı değişkenlerin de dahil edilmesi suretiyle Kurumsal Girişimcilik kavramına ilişkin daha fazla araştırma yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Kurumsal Girişimcilik kavramı, önemli bir araştırma alanı olmasına karşın henüz araştırmacıların yeterli düzeyde ilgisine mahzar olamamıştır. Türkiye’deki Kurumsal Girişimcilik uygulamalarının boyutunun ve Kurumsal Girişimciliği etkileyen değişkenlerin anlaşılması gayreti içerisine giren teorik ve ampirik çalışmaların artması yazına katkı sağlayacak, Avrupa Birliği ile müzakere sürecindeki ülkemizin şirketleri hakkında elde edilecek bilimsel veriler, yöneticilerin ufkunu açarak küreselleşen dünyada firmalarımızın ve ülkemizin daha ileri noktalara ulaşmasına vesile olacaktır.



### Kaynakça

- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. & Yılmaz, C. (2005), “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), Temmuz 2005, 175-189.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2000), “Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and the United States”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5/1, 21-40.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001), “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003), “Clarifying the Intrapreneurship Concept”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10/1, 7-24.
- Barrett, H. & Weinstein, A. (1998), “The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 57-70.
- Birkinshaw, J. (1997), “Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives”, *Strategic Management Journal*, 18/3, 207-229.
- Bulut, Ç., Fiş, A.M., Aktan, B. & Yılmaz, S. (2007), “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, *Journal of Yaşar University*, 10(13), 1-26.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Chung, L. & Gibbons, P.T.(1997), “Corporate Entrepreneurship: The roles of ideology and social capital”, *Group and Organization Management*, 22, 10-30.
- Cooper, A.C. (1981), “Strategic Management: New Ventures and Small Business”, *Long Range Planning*, 14/5, 39-45.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1986), “The Development and Testing of an Organizational-level Entrepreneurship-Scale”, Ronstadt, R., Hornaday, J., Peterson, R., Vesper, K. (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 628-639, Babson College Center for Entrepreneurship Research, Wellesley, MA.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1988), “The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style”, *Journal of Management Studies*, 25/3, 217-234.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989), “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”, *Strategic Management Journal*, 10/1, 75-87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1990), “New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis”, *Journal of Business Venturing*, 5, 123-135.

- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16/1, 7-25.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999), "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23/3, 47-63.
- Danışman, A. & Erkocaoğlu, 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., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. & Lane, P.J. (2003), "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Management*, 29/3, 351-378.
- Dess, Gregory 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.
- Geller, A.M. (1980), "Matching people to business strategies", *Financial Executive*, 48, 18-21
- Goosen, C. J., Coning, T. J. De & Smit, E.v.d.M. (2002), "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Role of Management", *South African Journal of Business Management*, 33/4, 21-27.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990), "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002), "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R. (1989), "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis," *Journal of Management*, 15/3, 485-502.
- Jones, G.R. & Butler, J.E. (1992), "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, 18/4, 733-749.
- Kanter, R.M. (1985), "Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies", *Journal of Business Venturing*, 1/1, 47-60.
- Karagözoğlu, N. & Brown, W.B. (1988), "Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms", *Journal of Product Innovation Management*, 5,269-281
- Khandwalla, P.N. (1977), *"The Design of Organizations"* New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Knight, G.A. (1997), "Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.

- 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
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1997), "Proactiveness versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation", Reynolds, P.D., Bygrave, W. D., Carter, N. M., Davidsson, P., Gartner, W. B., Mason, C. M. & McDougall, P. P. (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 47-58, Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA.
- Miles, Morgan P. , Covin, Jeffrey G. & Heeley, Michael B. (2000), " The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 63-74
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29/7, 770-791.
- 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", *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002), *Corporate Entrepreneurship*, New York: Harcourt College Publishers.
- Özsomer, A., Calantone, Roger J.& Di Benedetto, Anthony. (1997)," What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12/6, 400-416
- Pinchot, G. III (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York, NY.
- Sadler, Robert J. (2000), "Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the Chameleon", *Australian Journal of Public Administration*, 59/2, 25-43
- Sahte, V. (1989), "Fostering Entrepreneurship in Large Diversified Firms", *Organizational Dynamics*, 18/10, 20-32.
- Schollhammer, H. (1982), "Internal Corporate Entrepreneurship", Kent, C.A., Sexton, D.L. & Vesper, K.H. (ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 209-229, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999), "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27.
- Skyes, H.B. & Block, Z. (1989), "Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions", *Journal of Business Venturing*,4, 159-167.

- Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1990), "Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure - How to Get Your Act Together?", *Sloan Management Review*, 43-53.
- Slevin, D. P. & Covin, J.G. (1997), "Strategy Formation Patterns, Performance and Significance of Context", *Journal of Management*, 23/2, 189-209.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Utterback, J.M. (1979), "Environmental analysis and forecasting " in Schendel, D.E. and Hofer, C.W. (Eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown & Co., Boston, MA
- Vesper, K.H. (1984), "Three Faces of Corporate Entrepreneurship", Hornaday, J.A., Tarpley, F.A., Timmons, J. & Vesper, K.H. (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 294-320, Babson College, Wellesley, MA.
- Vesper, K.H. (1990), *New Venture Strategies* (revised ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zahra, S.A. (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S.A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S.A. & Covin, J.G. (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F. & Kuratko, D.F. (1999), "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24/2, 45-65.