



Kıdemli aile işletmelerinde kurum içi girişimciliği etkileyen faktörler üzerine bir araştırma

Murat Yaşlıoğlu¹

İşletme Yönetimi ve Organizasyon,
İşletme Fakültesi
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Arzu Ülgen Aydınlık²

İşletme Yönetimi ve Organizasyon,
İşletme Fakültesi
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Özet

Kurum içi girişimcilik, rekabet ortamında bir firmanın başarısına katkıda bulunan önemli faktörlerden biridir. Bu çalışmada kıdemli aile işletmelerinde değişime duyulan isteğin, teknolojik fırsatları görebilme yeteneğinin ve geçmiş performansın aile işletmelerinde kurum içi girişimciliğe etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırma, Kültür Üniversitesi'nin kıdemli işletmeleri listesinde bulunan aile işletmelerinde yapılmış ve işletmelerin yıllardır devamlılığını sürdürebilmeleri üzerinde sürekli ileriye bakmalarının, gerekli yönetim önlemlerini almalarının yanı sıra kurum içi girişimciliğe bakış açılarının ne derece etkili olduğu araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Kurum İçi Girişimcilik, Aile İşletmeleri, Stratejik Planlama, Teknolojik Fırsatlar, Değişim, Performans

An empirical research on factors affecting corporate entrepreneurship in long-standing family businesses

Abstract

Intrapreneurship is one of the most important factors which fosters a company's success in a competitive business environment. In this research, senior family companies are evaluated within the context of; the effects of the ability to see the technological opportunities, the willingness to change and past performances of these concepts on the intrapreneurship ability. In line with research extent, a survey was applied to the companies in Kultur University's list of "Senior Family Businesses in Turkey" and the reasons and motives behind the success and sustainability of these companies were tried to be uncovered.

Keywords: Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship, Intrapreneurship, Family Business, Strategic Planning, Change, Performance

1. Aile İşletmelerinde Kurum İçi Girişimcilik

Kurum içi girişimcilik, kurumların rekabetle başa çıkabilmesi ve başarılı olabilmesi için önemli ve ilgi çeken bir kavramdır. Bu kavramın ilk tanımlarından biri 1985 yılında Gifford Pinchot tarafından yapılmıştır. Pinchot [1] kurum içi girişimciliği mevcut bir işletmede gerçekleştirilen yenilik olarak tanımlanmıştır. Kurum içi girişimcilik kavramı son 25 yıldır artan bir biçimde araştırmacıların ilgisini çekmiş ve kavramla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır [2-7]. Kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin örgütsel performans üzerine olan olumlu etkisi, küreselleşen dünyada farklı yöntem ve süreçlerin önem kazanması ve

¹ murat@yaslioglu.com (M. Yaşlıoğlu)

² aulgen@istanbul.edu.tr (A. Ülgen Aydınlık)



yoğun rekabet ortamında farklılık yaratmanın gerekliliği araştırmacıları bu konuda çalışmaya teşvik etmiştir.

Kurum içi girişimcilik tüm işletmeler için olduğu gibi aile işletmelerinin uzun ömürlülüğü için de yaşamsal öneme sahiptir. Aile işletmeleri de yeni mallar, hizmetler ve süreçler sağlayarak ekonomik anlamda katma değer yaratması dolayısıyla ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde nesillerin devamlılığı konusunda, potansiyel faydasına karşın, kurum içi girişimcilik konusuna yazında gereken önem verilmemiştir. Buna karşın yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, gelirlerin ve karlılığın arttığı ve daha güçlendirilmiş çalışanlara sahip olduğu bulunmuştur [8]. Aile işletmelerinde nesiller arası geçişin yanı sıra, sahipliğin uzun süreli olması, özellikle kurum içi girişimciliği destekleyebilecek yenilikler yapmak ve katlanılabilir riskler alabilmek için gerekli olan kaynakların sağlanmasına olanak tanıdığı çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Ancak bununla birlikte girişimcilik faaliyetlerinin finansmanının sağlanması açısından da aile işletmelerinde yaşanan sermaye kısıtları kurum içi girişimciliğe yatırımın kolay olmadığını göstermektedir [5, 8]. Aile işletmeleri açısından zenginliğin ve mevcut durumun korunması, ailevi hedeflerin belirli olması ve ailenin kültürü, bu işletmelerin kurum içi girişimciliğe bakışı üzerinde etkili olmaktadır [7-9]. Bu nedenle aile işletmelerinin kurum içi girişimciliğe yatırım yapma eğiliminin; aile işletmelerinin hedef ve stratejileri, dolayısıyla ailenin çıkar ve değerleri ile tutarlı olması beklenmektedir.

Kurum içi girişimcilik kavramı, kurum içinde inovasyonu geliştirmeyi ve aynı zamanda kurum içindeki çalışanlar tarafından yeni girişimlerin yaratılması yoluyla kurumsal başarının artırılmasını ifade eder [10]. Kurum içi girişimciliğin gerçekleşebilmesi için öncelikle yönetimin kurum içi girişimciliği teşvik etmesi gerekir. Yönetimin desteği; firmanın girişimcilik faaliyetlerine kolaylık sağlamayı ve bu faaliyetleri desteklemeyi kapsar. Yönetimin desteği, yeni fikirleri olan çalışanları motive ederek, yol göstererek ve mentorluk yaparak, gerekli kaynakları sağlayarak ve çalışanları projelerini geliştirmeleri için diğer birimlerle ilişki kurmalarına cesaretlendirilerek sağlanabilir [11].

Kellermanns ve Eddleston'a göre algılanan teknolojik fırsatlar, değişime duyulan istek ve nesillerin katılımı aile işletmelerinde kurum içi girişimcilik üzerinde etkisi bulunmaktadır [12]. Çalışmamız da bu model üzerine kurulmuş ve ölçek bu doğrultuda oluşturulmuştur. Değişime duyulan istek aile üyelerinin karşılaşılabileceği zorluklar ile başa çıkmaya, yenilikleri denemeye, alışılmışın dışında fikirlerden etkilenmeyi ifade ederken algılanan teknolojik fırsatlar işletmenin temel faaliyet alanında ürün, teknoloji inovasyonu için fırsatların fazla olması, ar-ge harcamalarının yüksek olması olarak ifade edilebilir.

2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Aile işletmelerinin bazıları inovasyon ve değişimi destekleyen bir kültüre sahipken, diğerleri mevcut durumlarını korumak arzusunda olduklarından ya da çevrelerindeki fırsatları fark edemediklerinden kurum içi girişimciliğe fazla önem vermemektedirler [13, 14]. Günümüzde kurulan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun uzun dönemde hayatlarını sürdürmedikleri düşünülürse; en genci 1948 yılında kurulmuş olan kıdemli aile işletmelerinde, kurum içi girişimciliğin "Değişime Duyulan İstek", "Geçmiş Performans" ve "Algılanan Teknolojik Fırsatlar" değişkenlerinden ne şekilde etkilendiğini ve stratejik planlamaya verilen önemin bu ilişkiyi ne şekilde değiştirdiğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmada İKÜ'nün Aile İşletmeleri Kongresi Kitapçığında yer alan "Kıdemli Aile İşletmeleri Listesi" anakütle olarak belirlenmiştir. Burada amaç, Türkiye'nin köklü ve uzun yıllardır ayakta kalabilmiş aile işletmelerinde "Kurum İçi Girişimcilik" ve ilgili faktörlerin ne derece ilişkili olduğunu ortaya koymaktır. Listede yer alan 89 işletmeye telefon yoluyla ulaşılmaya çalışılmış, araştırmanın amacı anlatıldıktan sonra, e-posta adresleri ya da faks

numaraları sorularak anket formları ilgili kişilere gönderilmiştir. 56 işletmeden sağlanan geri dönüş anakütlenin %63'ünü temsil etmektedir.

Araştırmamızda, kıdemli aile işletmelerinde kurum içi girişimciliğin; değişim isteği, algılanan teknolojik fırsatlar ve geçmiş performans tarafından ne derece etkilendiği ortaya koyulurken stratejik planlama bir ara değişken olarak araştırmaya katılmıştır. Kolmogorov-Simirnov testi ile verilerin normallik testi yapılmış ve ana kütle normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

Anket formundaki tüm ifadeler 7'li likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmış ve "kesinlikle katılıyorum" ile "kesinlikle katılmıyorum" arasında derecelendirilmiştir. Ölçeklerin ayrı ayrı güvenilirlik analizine yönelik sonuçlar aşağıda Tablo 1'de yer almaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda anket formu yüksek derecede güvenilir olarak tanımlanabilir [15, 16].

Tablo 1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Değişime Duyulan İstek	4	4,918	1,118	0,880
Geçmiş Performans	8	5,949	1,641	0,901
Algılanan Teknolojik Fırsatlar	4	4,521	0,998	0,797
Stratejik Planlama	4	5,341	1,215	0,811
Kurum İçi Girişimcilik	7	5,910	1,657	0,903

Regresyon analizlerinin yapılabirliği ve geçerlilik hakkında fikir edinmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu ölçmek için KMO testi yapılmış ve 0,71 değeri bulunmuştur, Bartlett Küresellik Testi de anlamlı sonuç vermiştir. Bu durumda faktör analizine devam edilmesi uygun görülmüştür. Faktör analizi sonucu önceden belirlenmiş olan beş adet faktörde herhangi bir sapma görülmediği gibi bulunan bu beş faktörün toplam varyansı açıklama gücü %84,3 olarak bulunmuştur. Bu açıklama gücü, regresyon analizlerinin yapılması için minimum gerekli olan %60'ın çok üzerindedir. Bu nedenle anket formunun geçerliliği konusunda olumlu sonuca ulaşmak mümkündür.

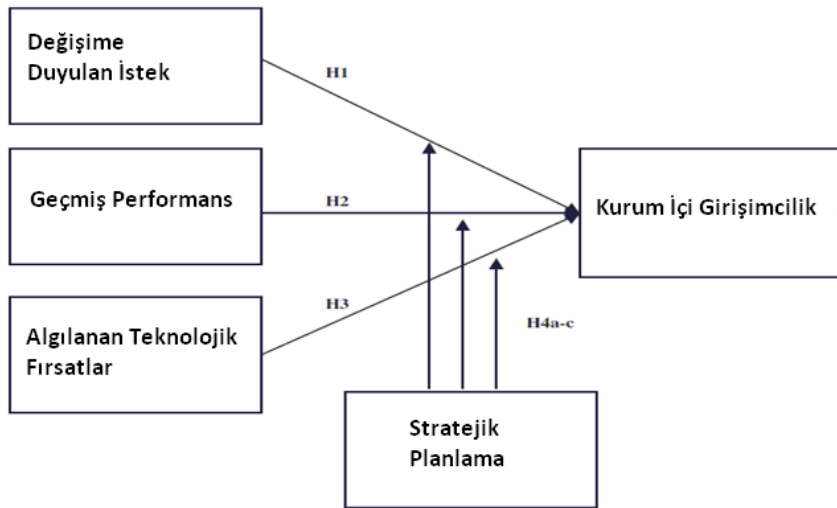
Kurum içi girişimcilik araştırmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınmıştır. Kurum içi girişimcilik ölçümü için kullanılan sorular Miller'in [17] yedi ifadeli orijinal ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması sonucu elde edilmiştir. Değişime duyulan istek ölçeği Barrick ve Mount'un [18] orijinal ölçeğinden uyarlanarak hazırlanmıştır. Algılanan teknolojik fırsatları ölçmeye yönelik soru formu ise Keats ve Hitt'in [19] ve Zahra'nın [8] çalışmalarında kullanılan dört ifadeli ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi ile oluşturulmuştur.

Orta düzey bir performansın işletmeyi kurum içi girişimciliğe zorlamış olma olasılığı yüksektir, yüksek performanslı işletmelerde bu daha az görülebilir [14]. İşletmelerin tümü aile işletmesi olup halka açık olmadığından finansal veriler yerine öznel performans değerlendirilmesi yapılmıştır. Öznel değerlendirme ile finansal değerlendirme arasında çok yüksek korelasyon görüldüğü literatürde bulunan çalışmalar tarafından kanıtlanmıştır, bu sebeple öznel bir değerlendirme hem uygulanabilirlik açısından hem de geçerlilik açısından uygun bulunmuştur [12, 14]. Bu doğrultuda araştırmanın gerçekleştirildiği aile işletmelerinin rakiplerine kıyasla geçmiş üç yıllık performansını ölçmek amacıyla sekiz adet ifade kullanılmıştır. Bu ifadeler; satışlardaki artış, pazar payındaki artış, çalışan sayısındaki artış, karlılıktaki artış, öz sermaye getirisindeki artış, toplam varlık getirisindeki artış, satışlardan elde edilen kâr marjındaki artış ve kârı kaynak olarak kullanarak büyüme yeteneğindeki artış gibidir. Bu ifadelere verilen cevaplardan elde edilen yüksek değerler işletmelerin daha iyi performansla sahip olduğunu işaret etmektedir.

Stratejik planlama ölçeği için Gould [20] tarafından aile işletmelerinde stratejik planlama düzeyini ölçmek üzere hazırlanmış ve Kellermanns ve Eddleston [12] tarafından

düzenlenmiş olan dört ifade ile tek bir boyuttan oluşan; hedefleri başarmak için stratejilerin, planların olması, hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği ve hedeflerinin açık olması ile ilgili ifadelerden oluşan form kullanılmıştır. Bu bölüm, belirli bir stratejinin, iş planının, uzun dönemli başarı hedefinin firma içerisinde ne derece var olduğuna yönelik algılamayı ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

Değişime duyulan istek, geçmiş performans ve algılanan teknolojik fırsatların kurum içi girişimcilik ile ilişkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Ancak bu ilişkide stratejik yönetim unsurlarının varlığının bir katalizör görevi göreceği düşünülmüştür. Stratejik yönetimin felsefesinin benimsendiği bir işletmede bu bahsi geçen unsurların, kurum içi girişimcilik üzerinde daha güçlü etkisi olması; başka bir deyişle stratejik yönetimin aradaki bu ilişkiyi güçlendirmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda Kellermanns ve Eddleston [12] modelinden uyarlanan araştırma modeli (Şekil 1) ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1 Araştırma Modeli

H₁=Değişime duyulan İsteğin, kurum içi girişimcilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂=Geçmiş performansın, kurum içi girişimcilik üzerinde negatif etkisi vardır.

H₃=Algılanan teknolojik fırsatların, kurum içi girişimcilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄=Değişime duyulan istek, geçmiş performans, algılanan teknolojik fırsatlar ve kurum içi girişimcilik arasındaki ilişkide stratejik planlamanın düzenleyici etkisi vardır.

3. Bulgular

Ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları Tablo 2'de yer almaktadır. Önerilen hipotezler daha sonradan çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2 Korelasyonlar (Pearson)

		<i>Geçmiş Performans</i>	<i>Algılanan Teknolojik Fırsatlar</i>	<i>Değişime Duyulan İstek</i>	<i>Stratejik Planlama</i>	<i>Kurum İçi Girişimcilik</i>
<i>Geçmiş Performans</i>	P.C.	1				
	Sig	-				
	N	56				
<i>Algılanan Teknolojik Fırsatlar</i>	P.C.	,448**	1			
	Sig	,001	-			
	N	56	56			
<i>Değişime Duyulan İstek</i>	P.C.	,781**	,275*	1		
	Sig	,000	,040	-		
	N	56	56	56		
<i>Stratejik Planlama</i>	P.C.	,690**	,028	,816**	1	
	Sig	,000	,837	,000	-	
	N	56	56	56	56	
<i>Kurum İçi Girişimcilik</i>	P.C.	,633**	,801**	,585**	,303*	1
	Sig	,000	,000	,000	,023	-
	N	56	56	56	56	56

*. Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Korelasyon analizi sonucunda Kurum içi girişimcilik ile tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki göze çarpmaktadır. Ayrıca sonuçlar incelendiğinde görülen teknolojik fırsatlar ile kurum içi girişimcilik arasındaki yüksek korelasyon da ilgi çekici bir sonuçtur. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere kurum içi girişimcilik ile başta teknolojik fırsatlar olmak üzere diğer tüm değişkenler anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki içerisindedir.

Tablo 3 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Anlamlılık	
1	,887 ^a	,784	,764	,66427	,786	63,811	3	52	,000	1,792

a. Değişkenler: (Sabit), Değişime Duyulan İstek, Algılanan Teknolojik Fırsatlar, Geçmiş Performans

b. Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik

Değişime duyulan istek, algılanan teknolojik fırsatlar, geçmiş performans ile kurum içi girişimcilik bağımlı değişkeni regresyon analizine sokulduğunda düzeltilmiş R² değerinin 0,764 gibi oldukça yüksek bir rakam olduğu göze çarpmaktadır (Tablo 3). Bu sonuçlara göre bu üç değişken aile şirketlerindeki kurum içi girişimciliğin %76,4'ünü açıklamaktadır. Tablo 4'teki katsayılar incelendiğinde ise algılanan teknolojik fırsatlar ($\beta = ,682$ $p < 0,001$) ve değişime duyulan istek ($\beta = ,364$ $p < 0,001$) ile kurum içi girişimcilik arasındaki pozitif yönde etki görülürken; geçmiş performansın bağımlı değişken üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır.

Tablo 4 Katsayılar Tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.	95,0% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Üst Sınır	Alt Sınır
1 (Sabit)	,213	,389		,548	,586	-,567	,992
Geçmiş Performans	,042	,107	,043	,389	,699	-,174	,257
Algılanan Teknolojik Fırsatlar	,563	,060	,682	9,420	,000	,443	,683
Değişime Duyulan İstek	,409	,117	,364	3,513	,001	,175	,643

a. Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik

Yukarıdaki sonuçlar ışığında H_1 ve H_3 hipotezleri kabul edilirken, H_2 hipotezi ise reddedilmiştir. H_4 hipotezinin test edilmesi için 2. bir model oluşturulmuştur ve yukarıdaki üç değişken ile birlikte Stratejik Planlama değişkeni de bağımsız değişken olarak modele katılmıştır. Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de bu yeni modele ait sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 5 İkinci Modelin Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Anlamlılık	
2	,891 ^a	,794	,777	,65945	,794	49,001	4	51	,000	1,761

a. Değişkenler: (Sabit), Stratejik Planlama, Algılanan Teknolojik Fırsatlar, Geçmiş Performans, Değişime Duyulan İstek

b. Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik

Modelin özet tablosuna bakıldığında düzeltilmiş R^2 değerinin 0,777 olduğu, yani ilk modele göre 0,013 (%1,3) gibi ufak bir fark gösterdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle stratejik planlamanın güçlü bir düzenleyici etkisinden söz etmek olası değildir. Tablo 6’daki katsayılar tablosu da zaten stratejik planlama değişkeninin kendi başına anlamlı bir etkisi olduğunu ancak bu etkinin %7 gibi ($R^2 = 0,075$) az bir etki olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 7’de tüm değişkenler birlikte olacak şekilde gösterilen katsayılar tablosu ise (Tablo 5’deki modele aittir) stratejik planlama değişkeninin modele girmesi algılanan teknolojik fırsatların etkisi az da olsa azalırken, değişime duyulan isteğin etkisinin arttığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, çok güçlü olmamakla birlikte stratejik planlamanın düzenleyici etkisinden söz etmek mümkün olabilir, buna karşın düzenleyici etkinin hiyerarşik regresyon ile kontrolü sağlanmalıdır. Ancak geçmiş performans değişkeninin bu modelde de anlamlı bir etkisine rastlanmadığından bu değişken ile ilgili bir düzenleyici etkiden söz etmek imkânsızdır.

Tablo 6 Stratejik Planlama değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Anlamlılık	
-	,303 ^a	,092	,075	1,34401	,092	5,465	1	54	,023	1,826

a. Değişken: (Sabit), Stratejik Planlama

b. Bağımlı değişken: Kurum İçi Girişimcilik

Tablo 7 İkinci Modele Ait Katsayılar Tablosu

İkinci Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.	%95,0 Güven Aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Üst Sınır	Alt Sınır
1 (Sabit)	,537	,456		1,176	,245	-,380	1,453
Geçmiş Performans	,091	,113	,094	,805	,424	-,136	,317
Algılanan Teknolojik Fırsatlar	,523	,066	,634	7,880	,000	,390	,657
Değişime Duyulan İstek	,531	,148	,472	3,596	,001	,235	,828
Stratejik Planlama	-,190	,143	-,166	-1,328	,190	-,478	,097

a. Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik

$$Y = b_0 + b_1.x_1 + b_2.x_2 + b_3.(x_1.x_2) + \varepsilon$$

Moderatör (Düzenleyici) değişken aranıyor ise kullanılması gereken yöntem hiyerarşik regresyondur. Burada (kategorik değişkenler dışında) standardize skorlar ile çalışmak doğru olacaktır (kategorik değişkenler dışında). Yukarıdaki modelde x2 düzenleyici değişken olarak yer almaktadır. İlk önce x1 (birinci model) Y ile, sonra x1 ve x2 beraber Y ile (İkinci Model) modele sokulur, ayrıca x1 ve x2'nin çarpımlarının da x1 ve x2 ile beraber Y ile modele girdiği bir üçüncü model ortaya çıkartılır. Eğer birinci modeldeki x1 in katsayısı ikinci modeldeki katsayısından farklı ise (azalmış ya da artmış olabilir), bu farkın x2'den kaynaklanıp kaynaklanmadığına bakmak gerekir. Bunu da üçüncü modeldeki çarpım skorunun anlamlı olup olmadığı gösterecektir. Anlamlı bir b3 katsayısı bize x2'nin moderatör (düzenleyici) değişken olduğunu ve x1'in Y üzerindeki etkisini değiştirdiğini gösterir. Bu değişimin ne derece olduğu x1 değişkeninin beta katsayıları arasındaki (birinci ve ikinci modeller) fark gösterecektir [21].

Bizim modelimiz dâhilinde çarpım skorları yukarıdaki adımlar takip edilecek regresyon modeline sokulmuş ancak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu bağlamda bu verilere dayanarak H₄ hipotezi reddedilmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Kurumsal şirketler aile işletmelerine göre, aile işletmelerinin yenilik kapasitelerini artırıcı yatırımlara daha az önem vermeleri [22], değişime karşı daha dirençli olmaları [23], daha az risk almaları [24] gibi nedenlerle daha yaratıcı gibi gözükse de aile işletmelerinin rekabet edebilmeleri için kurum içi girişimciliği anlamaları ve girişimsel fırsatları görebilmeleri gerekir [25-27]. Araştırmada, en genci yaklaşık 67 yaşında olan aile işletmelerinden elde edilen sonuçlarda, uzun seneler yaşamlarını devam ettirmiş, nesiller arası geçişi birçok defa başarı ile gerçekleştirmiş, değişime ayak uydurmuş bu işletmelerde kurum içi girişimcilik ile geçmiş performans, değişime duyulan istek ve algılanan teknolojik fırsatlar arasında pozitif ilişkiler bulunduğu görülmüştür.

Aile işletmelerin teknolojik fırsatları zamanında fark edebilmesi, değişime istek duymaları yönetime katılan yeni nesillerin değişen koşulları daha iyi analiz edebilmeleri işletmenin kurum içi girişimciliğe olan yatkınlığını artıracaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda

da teknolojik fırsatları algılama ve değişime duyulan isteğin kurum için girişimciliği desteklediği görülmektedir. Ancak aile işletmelerinin geçmiş performansları ile kurum içi girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olmakla beraber, geçmiş performansın kurum içi girişimciliğe herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Yazına bakıldığında geçmiş performansı nispeten yüksek olan işletmelerin, geçmiş performansı daha düşük olanlara oranla kurum içi girişimciliğe daha az yatkın oldukları belirtilmektedir. Bu sonuca göre, geçmiş performansı orta seviyede olan aile işletmelerinin kurum içi girişimciliğe olan isteklerinin daha fazla olması beklenmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre geçmiş performansın kurum içi girişimcilikle pozitif bir ilişkisi bulunurken, kurum içi girişimcilik üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Stratejik planlama değişkeninin kurum içi girişimcilik ile geçmiş performans, algılanan teknolojik fırsatlar ve değişime duyulan istek arasında düzenleyici etkisi bulunmamıştır. Geçmiş performans değişkeninin modelde kurum içi girişimcilik üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamasından dolayı stratejik planlama değişkeninin düzenleyici etkisinden söz edilemez. Ana kütle dâhilindeki işletmeler açısından bakıldığında stratejik planlama işlevinin kurum içi girişimciliği çok az etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla kurum içi girişimcilik üzerinde stratejik planlamanın ciddi etkilerinden söz etmek yanlış olacaktır.

Yapılan bu araştırma ile aile işletmelerinin başarılı olabilmesi açısından kurum içi girişimciliğin önemini ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, ana kütle sınırlı olması ve işletmelere ulaşma zorluğu gibi kısıtlara sahiptir. Bu yönden bir ön çalışma niteliği taşımaktadır ve sonuçların genellenebilmesi mümkün görünmemektedir. Gelecekte bu alanda araştırma yapacak olanlar için, kurum içi girişimciliğin farklı değişkenlerle ölçülmesi açısından fikir verici bir özellik taşımaktadır. Aile işletmelerinde kurum içi girişimciliği inceleyecek olan araştırmacıların konuyu farklı boyutlarla değerlendirmesi ve daha fazla sayıda aile işletmesini araştırmaya dâhil etmesi konunun geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

Kaynakça

- [1] G. Pinchot, *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row, 1985.
- [2] B. Antoncic, R.D. Hisrich, Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7-24 (2003).
- [3] B.R. Barringer, A.C. Bluedorn, The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444 (1999).
- [4] J.G. Covin, M.P. Miles, Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47-63 (1999).
- [5] G.D. Dess, R.D. Ireland, S.A. Zahra, S.W. Floyd, J.J. Janney, P.J. Lane, Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 3, 351-378 (2003).
- [6] S. Ford, E. Garnse, D. Probert, Evolving Corporate Entrepreneurship Strategy: Technology Incubation at Philips. *R&D Management*, 40, 1, 81-90 (2010).
- [7] J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273 (2002).
- [8] S.A. Zahra, Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1713-1735 (1996).

- [9] H. Zachary, K. Ramona, A Commentary on Entrepreneurship in Family vs. Non Family Firms: A Resource Based Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 383-389 (2004).
- [10] D.F. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Hornsby, Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5, 49-58 (1990).
- [11] J.A. Pearce, T.R. Kramer, D.K. Robbins, Effects of Managers Entrepreneurial Behavior on Subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12, 147-160 (1997).
- [12] F.W. Kellermans, K.A. Eddleston, Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 809-830 (2006).
- [13] K. Gersick, J. Davis, M. Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation Lifecycles of the Family Business*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [14] J. Chrisman, C. Steiter, Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 3, 237-249 (2005).
- [15] B. Sipahi, S. Yurtkoru, M. Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analiz*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- [16] Ş. Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, 2008.
- [17] D. Miller, The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 7, 770-791 (1983).
- [18] M.R. Barrick, M. Mount, Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 1, 111-118 (1993).
- [19] B. Keats, M. Hitt, A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *Academy of Management Journal*, 31, 570-598 (1988).
- [20] S. Gould, Characteristics of Career Planning in Upwardly Mobile Occupations. *Academy of Management Journal*, 22, 539-550 (1979).
- [21] R.M. Baron, D.A. Kenny, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research – Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182 (1986).
- [22] K.A. Eddleston, F.W. Kellermans, R. Sarathy, Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning, and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45, 1, 26-50 (2008).
- [23] A. Hall, L. Melin, M. Nordqvist, Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Culture Patterns. *Family Business Review*, 14, 3, 193-208 (2001)
- [24] L. Naldi, M. Nordqvist, K. Sjöberg, J. Wiklund, Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20, 1, 33-47 (2007).
- [25] L. Beck, W. Janssen, T. Lommelen, R. Sluismans, "Research on Innovation Capacity Antecedents: Distinguishing between Family and Non-Family Businesses", *EIASM Workshop on Family Firms Management Research*, 5, Hasselt, Belgium, 13, 2009.

- [26] S.A. Zahra, J.C. Hayton, C. Salvato, Entrepreneurship in Family vs. Non-family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 4, 363-381 (2004).
- [27] M. Carney, Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 3, 249-266 (2005).