

Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon- Denizli-Uşak Örneği

*The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial
Orientation in Family-Owned Businesses: A Research in
Afyonkarahisar, Denizli and Uşak*

Halil Saylı

Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi

Veysel Ağca

Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi

Nisan/April 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 2, Page: 117-136
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0104.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=361&cilt=11&sayi=2&yil=2009>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=361&vol=11&num=2&year=2009>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

Halil Saylı, sayli@aku.edu.tr

© 2000- 2009

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İşGüç” *Industrial Relations and Human Resources Journal*

Nisan/April 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 2

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0104.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinioğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

None of the contents published can't be used without being cited.

Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli-Uşak Örneği

The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation in Family-Owned Businesses: A Research in Afyonkarahisar, Denizli and Uşak

Halil Saylı

Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocaepe Üniversitesi

Veysel Ağca

Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocaepe Üniversitesi

Özet:

Genel ekonomi içinde büyük bir yere sahip olan aile işletmeleri çeşitli açılardan analiz edilmektedir. Aile işletmelerini yalnızca maliyet avantajı, yenilikçi olma, pazar payı gibi başarı ölçütleri ile değerlendirilmesi başarı ve başarısızlıkların temel nedenini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin yaşam seyrini iyi anlama, ancak girişimci ailelerin sahip olduğu kültürel özelliklerin iyi anlaşılması ile mümkün olacaktır. Çünkü girişimci ailelerin kültürel özellikleri ile girişimcilik eğilimleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Kaynak temelli yaklaşıma göre aile işletmelerinin sahip olduğu kültür, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli girişimsel özellikler kazandıran bir stratejik kaynak olarak görülmektedir.

Bu çalışma; "aile işletmelerindeki girişimcilerin sahip oldukları kültürel özelliklerin, işletmelerin iç girişimcilik eğilimlerini etkilediği" varsayımını test etmek üzere Afyon-Denizli-Uşak illerinde imalat sektörlerinde faaliyet gösteren 351 aile işletmesinde yapılan bir alan araştırmasını içermektedir. Araştırma bulguları aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel yapının girişimcilik eğilimlerini etkilediği varsayımını doğrulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletmeleri, Aile Kültürü, Girişimcilik, İç Girişimcilik Eğilimi

Abstract:

Family-owned businesses which have very important place within the economy have been analyzed in various ways. Evaluating the family-owned businesses just in terms of performance indicators such as cost advantages, innovations and market share is inadequate to show basic causes behind their achievement and failure. Therefore, to understand perfectly the life cycle of family owned-firms is based on mainly understanding of family entrepreneurs' cultural features. Because it is argued that there is a linear relation between cultural features of family entrepreneurs and their entrepreneurial orientation. According to resource-based view, organizational culture of family owned businesses as a strategic resource that gains a sustainable competitive advantage to them by promoting entrepreneurial features.

This study tests assumption that cultural features of intrapreneurs in family-owned businesses have affects on the corporate entrepreneurship orientation of these businesses. It included a field research which was done in the 351 family-owned manufacturing businesses in Afyon-Denizli-Uşak provinces. The results confirm research assumption that cultural structure of family-owned businesses influence their entrepreneurial orientation.

Keywords: Family-owned businesses, Family culture, Entrepreneurship, Corporate entrepreneurship orientation

Giriş

Günümüzde aile işletmeleri yeni ürünler, hizmetler ve süreçler sağlayarak ortaya çıkardıkları katma değer nedeniyle ekonomik büyüme ve gelişmenin önemli dinamik kaynakları durumundadırlar (Zahra, Hayton and Salvato, 2004). Merkezinde araştırma ve geliştirme çalışmalarına bağlı bu tür yenilikler olan ve yeni pazarların keşfedilmesi olarak örneklendirilen iç girişimcilik faaliyetleri aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürmeleri, karlılıkları ve büyümeleri için hayati önemdedir. Bu nedenle girişimcilik eğilimlerine sahip olma, yenilikler yapma ve girişimsel faaliyetleri agresif bir biçimde kovalama aile işletmeleri sahip ve yöneticileri için çok önemli olarak değerlendirilmektedir (Kellermans ve Eddleston, 2006: 809). Ayrıca, sermaye işletmelerinden farklı olarak aile işletmelerine has bir özellik olan akrabalık ilişkilerinin, girişimsel fırsatların teşhis edilip değerlendirilmesinde pozitif etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Zahra ve ark, 2004 :363). Aile işletmeleri sahip ve yöneticileri, işletmelerinin sürekliliğinin yenilik yapma, yeni ürün ve yeni rekabet stratejileri geliştirerek pazarlara girme kabiliyetine bağlı olduğuna inanmaktadırlar. Buna karşın bazı aile işletmeleri ise, yenilik ve değişime uyum sağlama konusunda proaktif davranma ve risk alma açısından tutucu davrandıkları görülmektedir. Bunun nedenlerinin başında aile işletmesi kurucusunun, belirsizliklerden kaçınma nedeni ile yüksek riskli konularda karar almada oldukça tutucu(muhafazakar) davranmaları gelmektedir. Bu nedenle girişimci ailelerin sahip oldukları girişimcilik kültürü, işletmelerin girişimsel eğilimlerini etkilemekte ve yönlendirmektedir. (Sayli ve Ağca, 2005)

Bu çalışma aile işletmelerindeki kültürel yapıyla girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmada aile işletmesi kültürü, işletme içerisinde girişimciliği başlatma ve sürdürme yoluyla aile işletmesine çok önemli rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olarak ele alınmaktadır.

Bu nedenle çalışmada "kaynak bağımlılığı yaklaşımı" temelinde stratejik bir kaynak olan aile işletmeleri kültürünün boyutlarıyla girişimcilik eğilimleri arasındaki bağlantılara yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Kaynak bağımlılığı görüşüne göre örgüt kültürü; örgütsel öğrenme, risk alma ve yenilik yapmayı destekleyerek işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran stratejik bir kaynak olarak değerlendirilir (Barney, 1986: 656).

Aile İşletmeleri Ve Girişimcilik

Aile işletmeleri ile ilgili tanımlamalarda, genel olarak mülkiyet yapısı, yönetim ve kültür kavramlarının öne çıktığı görülür. Bu kavramlar, aile işletmelerinin oluşumu, yapısı ve uygulamaları üzerinde de etkili olan faktörlerdir.

Aile işletmeleri; ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin büyüğü tarafından yönetilen ve yönetim kademelerinde büyük ölçüde aile fertlerinin çalıştığı, kararların alınmasında aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir (Drazdow ve Carroll, 1977). Diğer bir tanımda ise aile işletmesi; işletme ve ailenin bir bütün olarak görüldüğü, iş ve ailenin birleşmiş olduğu bir sistem olarak tanımlanır (Longeneker ve Moore, 1991:117). Aile işletmelerine yönelik benzer ve farklı tanımlamalar da yapılmıştır. Bu tanımlar genel itibari ile aile mülkiyet, ailenin yönetimi, ailenin işletmesi ve aile kültürü ortak noktalarında birleşmektedirler.

Türkiye'de işletmelerin %99.5 Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) ölçeğindedir. Bu işletmelerin de %95'i ise aile işletmelerinden oluşmaktadır. (Dünya ölçeğinde de işletmelerin %70'i aile işletmelerinden oluşmaktadır.) İstihdamın %45.6'sını ve üretimin %37.7'sini sağlamakta olan KOBİ'ler ülke ekonomisinde oldukça önemli bir yer edinmiş durumdadırlar. Dünyada aile işletmelerinin ortalama yaşam süreleri 24 yıldır. Her 10 aile işletmesinden yalnızca 3'ü ikinci nesile devredilebilmektedir. Ül-

kemizde ise durum Dünya ortalamasının daha da altındadır (Kesken ve Ayyıldız, 2006). Bu kadar önemli potansiyele sahip olan aile şirketlerinin kısa ömürlü olması kaynak kullanımını olumsuz etkilemekte ve kaynak israfına neden olmaktadır. Bu durum yalnızca işletmenin sahibi olan aileyi değil aynı zamanda bütün ülke ekonomisini etkilemektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin yaşam sürelerini arttıracak çözümlerin bulunması önem teşkil etmektedir.

Aile ve işletme arasında çok sıkı bir ilişki vardır ve bu ilişkide iki değişken arasında, işletmenin büyük ölçüde bağımlı değişken olduğu ve ailenin etkisinde yaşamını sürdürdüğü görülmektedir. Bununla ilgili olarak, işletmelerin başarı ve başarısızlık nedenlerini araştıran Mintzberg (1990) incelediği aile işletmelerinde, "işletmelerin başarısızlık ve yok olma nedenlerini" kullanılan strateji, teori ve yöntemlerden ziyade ailelerin değer ve dinamiklerinde saklı olduğu sonucuna varmıştır. Özellikle, "gücü paylaşma-delege etme" sorununun en yoğun olarak yaşandığı "girişimcilik evresi" en riskli evre olarak görülmektedir. Dolayısı ile, aile işletmelerinin yaşam seyri ve geleceği ile girişimcinin sahip olduğu özellikler arasında doğrudan ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, güçlü girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesi işletmelerin sürekliliği, ekonomik büyüme ve kalkınma için son derece önemlidir. Bu öneme dair Schumpeter 20. yüzyılın başında, ekonomik gelişmede girişimcilerin rolünü aşağıdaki gibi açıklar. Schumpetere göre girişimciler, kapitalist iktisadî yapının sürekliliğini sağlayan taze kanı üretmekte, hastalanmaya yüz tutan hücrelerinin yenilenmesine katkıda bulunmaktadır. Buna göre geçen zamanda, siyasal düzlemde ortaya çıkan kahramanlar olduğu gibi, iktisadî boyutta da girişimci liderler söz konusu olmuştur. Farklı davranış özelliklerine sahip olan bu insan tipi, özellikle gelecekle ilgili sınırlı bilgi kısıtı karşısında, üstün özellikleri ve yaratıcılığıyla cesurca davran-

makta; iktisadî kaynakları beklenmedik, sıra dışı ve şaşırtıcı yönlere sürüklemek suretiyle iktisadî yenilenmenin önündeki engelleri yıkmaktadır (Kızılkaya, 2005:6). Schumpeterin ifadelerinde yer aldığı gibi girişimci, sahip olduğu özellikler itibari ile günümüzde de ekonomik dinamizm için vazgeçilmez bir unsurdur. Girişimciliğin ele alınıp değerlendirilmesi ve geliştirilmesi bu açıdan önem arz etmektedir.

Aile Kültürünün Oluşumu

Ekoloji yaklaşımında sosyal bir sistem olarak ele alınan işletmelerde, kültürel yapıları oluşturan "değerler" kümesi bugün çok daha fazla önem kazanmıştır. Bu nedenle günümüzde "kurumsal kültür" konusu yönetimin önemli çalışma alanları arasında yer almaktadır.

Hofstede (1981) kültürü, "bir insan grubunu diğerlerinden farklılaştıran kolektif zihinsel program" olarak tanımlanmıştır. Bu zihinsel program, aileden başlamakta okul, sosyal çevre ve örgütsel çevrede devam etmektedir. Hofstede'nin tanımında yer alan zihinsel programı oluşturan değerler örgütsel, bireysel ve kültürel ilişkileri etkiler ve yönlendirirler.

Schein(1992) ise kültürü; "bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu ve problemleri çözmede etkili olan, bu nedenle yeni katılımcıların problemler ile ilgili doğru algılamaya, düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlar" olarak tanımlamakta ve tanımında kültürün işlevlerini vurgulamaktadır.

İşletmelerin sahip oldukları değerler, o değerlerin olduğu sistemden bağımsız değildir (Kesken ve Ayyıldız, 2006). Kültürün olduğu sistemlerden biri olan aile, sahip olduğu değerler ile işletmelerdeki ilişki ve uygulamaları doğrudan ve dolaylı olarak etkiler ve yönlendirir. Aile işletmelerinde hakim olan kültürel değerler aileden gelir. Bu nedenle aileler, kurucusu oldukları işletmelerde değer oluşturu bir rol üstle-

nirler. Değerler, örgütsel kültürün oluşmasına kaynaklık eden önemli bir faktördür. Ailenin inancı, yapısı, kişiliği, yenilikçiliği, işletmenin büyüme yönü ile ilgili politikaları ve ailenin sahip olduğu vizyon, bu konuda belirleyici olarak önemli bir etkiye sahiptir (Athanassiou, Crittenden

Kelly ve Marquez , 2002). İşletmeler ortaya çıkarken kurucusunun prensip ve amaçları, işletmenin değer sisteminin temellerini oluşturur. Kuşkusuz bu durumda sosyal orijin, değerler, zihniyet, algılar, idealler, bakış açısı gibi unsurlardan oluşan kişilik profili önem arz eder ve yönlendirici olur (Erdem, 1996: 32).

Aile işletmelerinde, iş ilişkilerinin ötesinde kan ve duygusal bağlar daha baskın olarak ilişkileri, karar ve uygulamaları etkiler ve yönlendirir. Bu durum aile işletmelerinin hem güçlü ve hem de zayıf taraflarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda işletmelerde "güçlü örgüt kültürü" ve "Zayıf örgüt kültürü" nün oluşmasına kaynaklık eden bir özellik olarakta görülebilir. Kültür; örgüt üyelerinin bütünü veya çoğunluğu tarafından benimsenmiş ve paylaşıyorsa güçlü değilse zayıf olarak nitelendirilir. Literatürde güçlü kültürün iyi, zayıf kültürün kötü olduğu yönünde genel bir anlayış da hakimdir (Arovaswamy ve Byles, 1987:649). Güçlü kültür, işletmelerin başarısında rol oynayan önemli bir faktördür. Ouchi, Deal, Kennedy, Peters ve Weterman, yaptıkları araştırmalarda kusursuz şirketlerin başarısında rol oynayan etkenler arasında güçlü kültürlerinin olduğunu belirtmekte ve yukarıdaki savı desteklemektedirler. Güçlü kültürün işletme performansı, çalışanın motivasyonu, personel değişimi, rekabet ve benzeri birçok konuda işletmeye avantajlar sağladığını belirtmektedirler (Baytok, 2006:39). Örgüt kültürü araştırmalarında güçlü kültürlerin genel özellikleri arasında tutarlılık, homojenlik, durağanlık ve yoğunluk, uygunluk ve ahenk, sıklık, etki ve içsel kontrol (Gordan ve Ditomaso, 1992:785) gibi faktörler sıralanmaktadır. Kültürün güçlü olması her şartta iyidir sonucu çıkarılmasa da, güçlü kültür uyum yeteneğini

sınırlayan bir unsur olmanın ötesinde yenilikçiliği, katılımcılığı teşvik ediyorsa o zaman işletmenin girişimciliğinin geliştiği ve kültürün girişimcilik eğilimlerini olumlu desteklediği söylenebilir.

Dyre (1986) Aile İşletmelerinde Kültürel Değişim (Culturaal Change in Family Firms) isimli eserinde, aile işletmelerinde oluşan dört tip kültürel kalıptan söz etmektedir. (Günver, 1986)

Ataerki Kültür: Aile gelenek ve değerlerinin oldukça baskın olduğu bir durum söz konusudur. En baskın özelliği, işletmede hiyerarşik bir ilişkinin olması ve kararların kurucu tarafından verilmesidir. Profesyonellere karşı güvensizlik vardır ve bu nedenle hiyerarşik yapıda genellikle aile üyeleri tercih edilmektedir.

Serbest Kültür: Bu kültürel yapıda, amaç ve hedefler aile tarafından belirlense de, ilişkileri belirleyen unsur güvendir ve bu nedenle çalışanlara serbestlik tanınır.

Katılımcı Kültür: Aile işletmesinde kurumsal yapı ve kültürün geliştiği bir ortam söz konusudur. Ailenin etkisi en aza indirgenmiştir. Çalışanların güçlendirilmesine önem verilir.

Profesyonel Kültür: Karar alma süreçlerinde bireylerden ziyade kurullar önem kazanır. Yoğun rekabet vardır ve bireysel başarı önemsenir ve desteklenir.

Aile işletmelerinde görülen bu dört tip kültürel kalıp, işletmedeki girişimcilik özellikleri ve eğilimlerini etkiler ve yönlendirir. Girişimcilik ve örgütsel kültür literatüründe iki faktör arasındaki ilişkiyi inceleyen çok miktarda çalışmaya rastlamak mümkündür. Aşağıda, işletmelerde özellikle iç girişimciliği destekleyen kültürel boyutlar kültürel kaynakları itibari ile ele alınarak değerlendirilecektir.

Girişimciliği Destekleyen Kültürel Boyutlar

Literatürde incelenmiş ve üzerinde çalışılmış çok sayıda kültürel boyut vardır. Bu boyutların bir kısmı girişimcilik davranışlarını açıklamada kullanılan anahtar kav-

ramlardır (Mueller ve Thomas, 2000:52). Hofstede, ulusal kültürler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ortaya koyduğu kültür boyutları (hiyerarşik mesafe, güç dağılımı, belirsizlik kontrolü, bireyci-kollektivist düşünce ve eril ve dişil özellikler) bazı ülkelerin bireyci (A.B.D, Kanada, İngiltere) bazılarının ise kollektivist (Japonya, Singapur, Türkiye, Filipinler) olduğunu ortaya koymuştur.

Literatürde çok sayıda kültürel boyuttan söz edilmekle birlikte, bu çalışmada bu boyutların bazıları ile girişimcilik eğilimleri arasında ilişki aranmaktadır. Zahra ve arkadaşları, Kültürel boyutlardan bazılarının (bireysellik-kollektiflik, merkezîyetçi-adem-i merkezîyetçilik, içsel odaklılık-dışsal odaklılık, kısa dönemlik-uzun dönemlilik, (belirsizlikten kaçınma derecesi), girişimciliğin (yenilik yapma, risk alma, proaktiflik) boyutları ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler (Zahra ve ark., 2004). Trompenaars ise, yukarıdaki kültürel boyutlar ile ekonomik büyüme ve gelişme arasında ilişki olduğu gibi, girişimcilik arasında da yüksek bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir (Sang ve Peterson, 2000:400)

Girişimcilik Eğilimi Ve Boyutları

İşletmelerin hızlı değişme, yenilik yapma ve rekabetçi olma çabaları yeni girişimci özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Girişimcilik literatüründe, işletme içi girişimciliği açıklayan bir birine benzer pek çok kavramlarla karşılaşmak mümkündür. Daha çok orta ve büyük ölçekli organizasyonlar içerisindeki girişimcilik eğilim ve davranışlarını açıklamak için kullanılan iç girişimcilik kavramıyla aynı anlamda veya ilgili kavramlar olarak; intrapreneurship (iç girişimcilik) (Pinchot, 1985; Kuratko ve ark., 1990; Carrier, 1996; Antoncic ve ark., 2001,), corporate entrepreneurship (kurum girişimciliği) (Guth ve ark., 1990; Covin ve ark., 1999; Covin ve ark., 1991; Zahra, 1991), entrepreneurial orientation (girişimcilik eğilimi) (Lumpkin ve ark., 2001; Knight, 1997; Wiklund ve ark., 2005; Covin ve ark., 1991) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada "girişimcilik eğilimi" kavramı kullanılacaktır. Girişimcilik eğilimi, işletmelerin giriştikleri girişimcilik faaliyetlerinde strateji oluşturma süreçlerini ve stillerini (biçimlerini) ifade etmek için kullanılan bir terimdir (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001:136). Ayrıca, literatürde bu eğilim "organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir eğilim", "fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçme eğilimi", "mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu" olarak ve "faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar oluşturma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi" eğilimleri olarak ele alındığı anlaşılmaktadır.

Diğer bir açıdan ise; organizasyon içinde yenilikçi fikirlerin somut gerçeklere dönüştürülmesi sürecinde, bağımsız hareket etme niyetlerinin ve alışılmışın dışında yeni alışkanlıklar ile ilgili davranışların teşvik edildiği ve sergilendiği girişimcilik eğilimleri olarak ifade edilmektedir (Ağca, 2005). Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi işletmelerdeki girişimcilik eğilimi, işletmelerin kazandığı ve bir kültüre dönüştürdüğü sürekli olan bir takım özellikleri ifade etmektedir. Girişimcilik eğilimleri olarak ifade edilen bu özellikler literatürde, iki yaklaşım etrafında toplanmaktadır.

Bu yaklaşımlardan ilki; "girişimcilik eğilimi" yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımın öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları (Miller ve Friesen, 1983:235), yeni ürünler geliştirme, risk alma, ve proaktif davranma (Covin ve Slevin, 1991:10), risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma, (Lumpkin ve Dess, 1996:140) özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma, (Knight, 1997:220) proaktiflik ve yenilikçilik, risk alma olarak görülmektedir.

İç girişimcilik boyutlarının yer aldığı ikinci yaklaşımın öncüleri, iç girişimciliği

daha çok geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele alarak "kurum içi girişimcilik" olarak adlandırmışlar ve boyutları; stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimlerin başlatma ve yenilikçilik olarak ortaya koymuşlardır. Bu akımın öncülerinin, (Zahra,1993 ve ark., 1995), (Guth ve Ginsberg, 1990) ve (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) olduğunu görmekteyiz.

Bu çalışmada birinci akımın sınıflandırdığı yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma boyutları, kurucu aile kültürü ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılacaktır. Yenilikçilik, işletmelerdeki ürün ve hizmetlerle süreçleri kapsamaktadır. Ürün ve hizmetlerdeki yenilikçilik boyutu yeni ürünler ve hizmetlerin yaratılmasını vurgularken, süreçlerle ilgili yenilikler, üretim prosedürleri ve tekniklerindeki yeniliklere işaret etmektedir. Risk üstlenme boyutu cesaretli eylemlere geçmeye ve yeni fırsatları kovalamaya yönelik tahsis edilen kaynakların kaybedilme olasılığına işaret etmektedir. İç girişimciliğin proaktiflik boyutu, özellikle pazarda ve yenilikçilik faaliyetlerinde öncülük etmede ve inisiyatif almada üst yönetimin eğilim ve yönelimlerini yansıtmaktadır (Ağca, 2005).

Araştırmanın Önemi Ve Amacı

Bu çalışma, aile işletmelerindeki kültürel yapıyla girişimsel faaliyetler ve eğilimler arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Aile işletmeleri günümüzde ekonomik gelişmenin ve büyümenin önemli dinamikleri olarak görülmektedir. Bunun nedeni aile işletmelerinin ekonomik büyümeyi körükleyecek ve refah getirecek yenilikler yoluyla değer oluşturma yetkinliklerine ve potansiyeline sahip olmalarıdır. Ayrıca aile işletmelerine has akrabalık bağlarının da girişimsel fırsatların teşhis edilip değerlendirilmesine pozitif etkiyi yapacağı ileri sürülmektedir (Zahra ve ark., 2004). Aile işletmeleri sahipleri ve yöneticileri, artık işletmelerinin sürekliliğinin yeni pazarlara girme kabiliyetine ve yeni işler oluşturmak yoluyla mevcut faaliyetlerini yeniden canlandırmaya bağlı olduğuna inanmaktadır.

İşletmelerin iç girişimcilik faaliyetleri olarak değerlendirilen bu tür çabaların onların büyümesini ve karlılığını artırdığı ileri sürülmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin hesaplı riskler alarak, proaktif davranma ve yenilikler yapma gibi girişimcilik faaliyetleri hayati önemdedir.

Bazı aile işletmeleri girişimcilikle ilişkili yenilikler yapma, proaktif davranma ve risk alma konularında tutucu davranmaktadırlar. Bunun nedenlerinin başında aile işletmelerinin kurucularının yüksek başarısızlık riski nedeniyle bu tür konularda karar almada oldukça tutucu (muhafazakar) davranmaları gelmektedir. Bu işletme sahiplerinin tutucu stratejiler benimsemelerinin diğer bir nedeni de işletmelerin karakterlerini şekillendiren ve onların dış çevreye nasıl adapte olacaklarında belirleyici olan organizasyon kültürü olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda organizasyonların sahip oldukları inançlar, hayaller, geçmiş ve kendilerine ait düşünceleri şekillendiren bu kültürel değerler, onların girişimcilik faaliyetlerini desteklemede ya da engelleyebilmektedir.

Girişimcilik faaliyetlerinin ve çabalarının örgütsel seviyedeki etkileri ve ekonominin geneline yaptığı katkılar göz önünde bulundurularak çalışmanın temel amacı; aile işletmelerinin kültürel yapılarıyla girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkinin ampirik olarak araştırılmasıdır. Bu çalışmada aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel değerler onların girişimsel faaliyetlerini desteklemede ve sürdürülebilir kılmada onlara farklı bir rekabet avantajı kazandıran önemli bir stratejik kaynak olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada aile işletmelerinin sahip olduğu organizasyon kültürü beş boyutta ele alınacaktır. Bu boyutlar; bireysellik-kolektiflik, merkeziyetçi- adem-i merkeziyetçi karar verme, içsel odaklılık-dışsal odaklılık, kısa dönemli planlama-uzun dönemli planlama ve aile değerlerine bağlılık olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimlerinin boyutları; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak

belirlenmiştir. Aile işletmelerindeki örgüt kültürünün bu boyutlarıyla girişimcilik boyutları arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılacaktır. Bu temel amacı gerçekleştirmek için Afyonkarahisar, Uşak ve Denizlide imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde bir alan çalışması yapılmıştır.

Araştırma Hipotezleri

Yukarıda ortaya konan araştırma amacından yola çıkarak, aile işletmelerinde girişimci ailenin kültürel yapısı ile işletmelerin girişimcilik eğilimleri arasında ilişki varmıdır? Temel sorusuna cevap aramak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir.

Organizasyonların sahip oldukları kültürel değerlerin girişimcilik eğilim ve faaliyetlerinin gelişmesinde ve yerleşmesinde belirleyici olduğu ileri sürülmektedir. Aile işletmelerindeki kültürel yapının boyutları olan bireysellik- kolektiflik derecesi, kararlardaki merkezîyetçilik- adem-i merkezîyetçilik derecesi, içsel odaklılık-dışsal odaklılık derecesi, kısa dönemli- uzun dönemli geleceği planlama derecesi ile akrabalık ve kan bağı nedeniyle aile değerlerine bağlılık derecesinin girişimcilik eğilim ve davranışları üzerinde etkili oldukları ileri sürülmektedir.

Her ne kadar işletmelerde radikal anlamdaki yeniliklerin ortaya çıkmasında bireysellik eğiliminin baskın olduğu kültürel değerler kolaylaştırıcı bir rol oynasa da, özellikle bütün boyutlarıyla işletmedeki girişimcilik faaliyetlerini destekleyen kültürel değerlerin, makul seviyedeki kolektiflik(grup) eğilimli kültür olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle çalışmada ilk hipotezimiz:

H1: Aile işletmelerindeki makul seviyedeki kolektiflik eğilimiyle girişimcilik seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dışsal odaklı örgütsel kültüre sahip aile işletmelerinin, çeşitli girişimsel faaliyetlere yönelik gerekli yetenekleri geliştirmek için çok çeşitli dışsal kaynaklardan(müşteriler, rakipler, tedarikçiler, pazar gibi) gerekli

bilgiyi elde etmede önemli avantajlar elde ettikleri ileri sürülmektedir. Bu durum onların girişimsel eğilim ve faaliyetlerini artırmaktadır. Bu nedenle;

H2: Aile işletmelerindeki yüksek seviyedeki dışsal odaklı kültürel eğilimler, işletmelerin girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini pozitif olarak etkilemektedirler.

Organizasyonlarda, özellikle yetki devri ve koordinasyon bakımından adem-i merkezîyetçiliği kabul eden ve destekleyen kültürel eğilimler, örgütsel esnekliği ve çalışanların bağımsız katkılarını artıracak kabul edilmektedir. Bu durum çalışanların işletme içerisinde inisiyatif alma ve yeni girişimsel fikirler ileri sürmelerini kolaylaştırmaktadır.

H3: Aile işletmelerindeki adem-i merkezîyetçiliğe yönelik kültürel eğilimlerle aile işletmelerin girişimcilik seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bazı aile işletmeleri, kısa dönemli geleceğe odaklı kültürel özelliklere sahiptir. Bu işletmeler sadece kısa dönemli ve yüksek getirisi olan projeleri tercih etmektedirler. Kısa dönemli faaliyetlere odaklı kültürel eğilimlere sahip bu işletmeler, kısa dönemli finansal planlama ve kontrol faaliyetlerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Uzun dönemli kültürel eğilimlere odaklı aile işletmelerinin daha çok stratejik planlamalara ve kontrol faaliyetlerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Girişimcilik faaliyetlerinin uzun dönemli, kaotik ve genellikle sonuçlarının tahmin edilebilirliği çok zor faaliyetler olduğu için makul risklerin alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle çalışmada dördüncü hipotez olarak;

H4: Uzun dönemli geleceğe yönelik stratejik plan ve kontrol faaliyetlerine odaklı kültürel eğilimlerle, aile işletmelerinin girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Günümüzde bir çok aile işletmesindeki geçerli kural ve politika ailenin gelenek, görenek ve değer yargılarına göre

oluşturulmaktadır. Bazen ailenin ihtiyaçlarının işletmenin ihtiyaçlarının önünde yer aldığı da görülmektedir. Bu işletmelerde örneğin; işe alma ve işletme içi terfilerde kan bağı, gelenek, hemşerilik bağı ve aile değerleri göz önünde bulundurulmaktadır. Duygusal yönü ağır basan bu tür kültürel eğilimlerin aşırı biçimde etkisinde kalındığında işletmelerin girişimcilik eğilim ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediği ileri sürülmektedir. Bu değerlere genellikle yüksek düzeyde bir bağlılık gösterilmesi işletmelerin girişimsel eğilimlerini olumsuz olarak etkilediği ileri sürülmektedir.

H5: Ailenin değerine aşırı bağlılıkla (kan bağı, yakınlık, hemşerilik) girişimcilik eğilimleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H6: Aile işletmelerinin sahip oldukları kültürel eğilimlerin onların girişimcilik eğilimlerini etkilemektedir.

H7: Afyonkarahisar, Denizli ve Uşak illeri imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kültürel değerleri ile, girişimcilik eğilimleri arasında farklılıklar vardır.

Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmayı standardize anket yönteminin kullanıldığı anlık(Cross-sectional) bir çalışma şeklinde tanımlamakta mümkündür.Çalışmadaki hipotezleri test etmek için verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Afyonkarahisar, Denizli ve Uşak illerindeki aile işletmelerinin, belirli bir andaki kültürel değerleri ile girişimcilik eğilimleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesi; Afyonkarahisar, Denizli ve Uşak illerindeki Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı, en az beş yıl süreli imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu ana kütle içerisinde tesadüfen seçilen 550 işletmeyle yapılan ön görüşmeler sonucunda 376 işletmenin çalışmaya olumlu cevap verdiği tespit edilmiştir. Ancak bunlardan 351 tanesi anketlere eksiksiz cevap verdiği için

araştırmanın örneklem büyüklüğünü bu ana kütleden tesadüfi olarak seçilen 351 aile işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmelerin 116 tanesi Afyonkarahisar, 119 tanesi Denizli ve 116 tanesi de Uşak illerinde faaliyet göstermektedir. Anket formunun, işletmelerin sahibi ya da sahip yöneticileri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Veri toplamak için geliştirilen anketler, ilgili aile işletmelerine gönderilmeden önce işletme sahipleriyle telefon yoluyla bir ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede yapılan çalışmanın amacı açıklanmış ve bu amaca uygun olarak anket formlarını cevaplamaları istenmiştir. Ön görüşme yapılan aile işletmesi sahiplerinden 375'i ankete cevap vereceğini bildirmiştir. Anketler, yaklaşık altı aylık bir sürede yüz yüze görüşme yöntemi ile 351 işletme sahip yada sahip yöneticinin cevaplandırması sağlanmıştır. Anketlerde geri dönüş oranı %95 gibi yüksek bir oranla gerçekleşmiştir. Anket formunda yer alan işletmelerin kültürel değerleri ve girişimcilik eğilimlerine ilişkin doğru bilgilerin ancak işletme sahiplerinin ya da sahip yöneticilerin verebileceği düşünüldüğünden, anketlerin işletme sahipleri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Güvenirliliği ve geçerliliği bir çok çalışmada test edilmiş olan bu ölçeklerin, daha çok Kuzey Amerika ve Batı Avrupa literatüründe yer aldığı görülmektedir. Bu ölçeklerden yararlanılarak araştırmamıza uygun bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun anlam farklılıklarını önlemek için, 20 kişi ile pilot çalışması yapılmış ve form anlamlı hale getirilmiştir. Araştırma konusunun nitel özelliğinden dolayı, pozitif yönlü yargıya ve algılamaya dayalı ifadelerden oluşan soru formu seçilmiştir. Cevap formu olarak da 5-li likert tipi tutum ölçeri seçilmiştir.

Anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım; araştırmanın kontrol değiş-

kenlerinin yer aldığı 6 soruluk kısımdır. İkinci kısım; aile işletmelerinin sahip oldukları kültürel özellikleri ölçmeye yönelik 24 sorudan oluşmaktadır. Literatürde çok sayıda örgütsel kültür boyutundan söz edilmektedir. Bu boyutlar içerisinde işletmelerin girişimsel eğilim ve faaliyetleriyle ilgili olduğu düşünülen ve üzerinde en çok durulanların, “bireysellik-kollektiflik”, merkezi karar verme-adem-i merkezîyetçilik”, “içsel-dışsal odaklılık” ve “kısa-uzun dönemli zaman yönelimi” boyutları olduğu görülmektedir. Bu boyutlara ilaveten akrabalık, hemşerilik ve kan bağı gibi faktörlerin yer aldığı “aile değerlerine bağlılık” boyutu da burada yer almaktadır. Araştırmacı Zahra ve vd.(2004), çalışmada yer verilen ilk dört boyuta yönelik bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte yer alan ifadeler temel alınarak 5-li likert ölçeği tipinde 24 soruluk bir ölçek hazırlanmıştır.

Üçüncü kısım; işletmelerdeki girişimcilik boyutlarını ölçmek için 15 sorudan oluşturulmuş. Bu soruların (8)’i girişimciliğin “yenilikçilik” boyutu, (4)’ü “risk alma” boyutu, (3)’ü “proaktiflik” boyutuyla ilgili 5-li likert tipi tutum ölçeği ifadelerden oluşmaktadır. İşletmelerin girişimcilik boyutlarıyla ilgili ifadeler, girişimcilik literatüründe yaygın olarak kullanılan ve güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli araştırmacılar tarafından test edilen, iki farklı ölçek temel alınarak geliştirilmiştir. İlki Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen “yenilikçilik”, proaktiflik” ve “risk alma” boyutlarının yer aldığı kurum girişimcilik eğilimi (Corporate Entrepreneurial Orientation Scale) ölçeğidir. İkincisi ise Zahra (1993) tarafından geliştirilen İç Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship Scale) ölçeğidir.

Araştırmada kullanılan anket formu içerisinde yer alan “Örgütsel kültür boyutları” ve “girişimcilik eğilimi” ölçeklerine Cronbach’ Alpha testi ayrı ayrı SPSS Versiyon 11.0 kullanılarak uygulanmıştır. Bu test sonucunda aile işletmelerindeki kültürel boyutlara yönelik ölçeğin Alpha Katsayısı 0.8646; girişimcilik eğilimlerine yönelik öl-

çeğin Alpha Katsayısı da 0.8341 olarak bulunmuştur. Bu oranların Nunnally’nin 0.70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Geliştirilen ölçeklerde yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması, ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca farklı faktörlere ilişkin değişkenler arasındaki korelasyonların çok düşük olması ve istatistiksel olarak anlamlı olmaması ölçeklerin ayırt edici geçerliliğini desteklemektedir.

Araştırma Bulguları

Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi, araştırmada yer alan işletmelerin 116’sı Afyonkarahisar 119’u Denizli ve 116’sı da Uşak İlinde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya konu olan işletmelerin yaklaşık %56’sı sahip yönetici tarafından yönetilmektedir. Burada dikkat çeken bir durum bu işletmelerin ortalama yaşının 15 yaş civarında olması ve %48’inin 1. nesil, %34,5’inde 2. nesil sahipler tarafından yönetiliyor olmasıdır. Bu durum, aynı zamanda aile işletmelerinde bir nesilden diğer nesle geçişlerdeki büyük başarısızlık oranını da yansıtmaya açısından anlamlıdır. İşletmelerin %63’ünün ihracat yapması ve %71’inin orta ölçekli işletme olması ayrıca dikkat çekmektedir.

Kültürel Boyutlar Ve Girişimcilik Eğilimlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2.1’de araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin girişimcilik eğilimleriyle ilişkili olduğu varsayılan işletme kültür boyutları ve girişimcilik eğilimlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda, en yüksek ortalamaya sahip örgütsel kültür boyutlarının 3,86 adem-i merkezîyetçilik 3,85, ortalamayla işletmelerdeki dışsal çevreye duyarlılık boyutları olduğu görülmektedir. Diğer taraftan 3,5 ortalamayla aile değerlerine düşük düzeyde bağlılık boyutunun en

düşük değere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında bu işletmelerdeki girişimcilik boyutlarından "proaktiflik" ve "yenilikçilik" boyutlarının "risk alma" boyutundan daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmelerdeki girişimcilik eğilimiyle ilişkili olduğu kabul edilen, "örgütsel kültür" ve "girişimcilik eğilim"i seviyelerinin 5'li bir ölçekte sırasıyla 3,73 ve 3,67 aralığında olduğu görülmektedir.

Aile İşletmelerindeki Kültürel Boyutların Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkileri

Burada öncelikle işletmelerin girişimcilik eğilimleri ya da davranışları üzerindeki pozitif etkileri olduğu kabul edilen örgütsel kültür boyutlarıyla girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin gücünü belirlemek için korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizine göre, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 1,00-0,70 arasında olması, yüksek; 0,70-0,30 arasında olması, orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2003). Tablo3.1'de aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimleriyle ilgili olduğu kabul edilen kültürel boyutlarla girişimcilik boyutları arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tabloda yer alan değerlere göre aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimleriyle ilişkili olduğu kabul edilen kültürel boyutlardan "kolektiflik" ($r=,405$), "dışsal odaklılık" ($r=,329$) "adem-i merkezîyetçilik" ($r=,395$), "uzun dönemlilik" ($r=,531$) ve "aile değerlerine bağlılık" ($r=,298$) boyutlarıyla girişimcilik arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, genel olarak girişimcilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu kabul edilen işletmelerdeki kültürel yapıyla girişimcilik eğilimi ($r=,529$) arasında %99 güven aralığında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Ayrıca aile işletmelerindeki kültürel boyutlarla girişimcilik boyutları arasındaki

Tablo 1.1 İşletmelere İlişkin Özellikler

İl	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
Afyonkarahisar	116	%32,0
Denizli	119	%33,9
Uşak	116	%33,0
Anketi Durumu	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
İşletme Sahibi	155	%44,2
Sahip - Yönetici	196	%55,8
Yaş	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
5-9 Yıl	46	%13,1
10-14 Yıl	102	%29,1
15-19 Yıl	80	%22,8
20-24 Yıl	47	%13,4
25 Yıl ve üzeri	76	%21,7
Kaçıncı Nesil	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
1. Nesil	172	%48,4
2. Nesil	121	%34,5
3. Nesil	53	%15,1
4. Nesil	7	%2
Büyükükük	Sayı	Yüzdelerik Dilim
Küçük Ölçekli	45	%12,8
Orta Ölçekli	248	%70,7
Büyük Ölçekli	58	%16,5
Satışlardaki İhracat Payı	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
%0	130	%37,0
%20 den az	63	%17,9
%20 ila %40	52	%14,8
%41 ila %60	35	%10
%61 den fazlası	71	%20,2

korelasyonlara baktığımızda "risk alma" boyutuyla kültürel boyutlar arasında "yenilikçilik" ve "proaktiflik" boyutlarına göre oldukça düşük düzeyli ilişkiler olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için bu değişkenlere çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir analiz tekniğidir. Regresyon analizinin ilk adımında işletmelerin girişimcilik eğilimleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen organizasyonel kültür boyutları bağımsız değişkenler, işletmele-

Tablo 2.1. Organizasyon kültürü ve Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

KÜLTÜREL VE GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI	ARİTME TİK ORTALAMA X	STANDART SAPMA S5
Kolektiflik	3,6912	,66531
Dışsal Odaklılık	3,8484	,69909
Adem-i Merkeziyetçilik	3,8575	,54761
Uzun Dönemlilik Eğilimi	3,7514	,66949
Aile Değerlerine Bağlılık	3,4969	,71151
Kültürel Eğilim	3,7291	,47500
Yenilikçilik	3,6311	,61231
Risk Alma	3,4815	,65548
Proaktiflik	3,9046	,71124
Girişimcilik Eğilimi	3,6724	,52422

rin girişimcilik eğilimi de bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bu analiz, bağımlı değişken olan girişimcilik eğiliminin, bağımsız değişkenlerin farklılaştırıldığı üç aşamada ele alınmıştır. Çoklu regresyon modelinin üç aşamasıyla ilgili değerler Tablo 3.2 de verilmiştir. Modelin 1. aşamasında aile işletmelerindeki organizasyon kültürüyle girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. 2. aşamada örgüt kültürünün kolektiflik, uzun dönemlilik, dışsal odaklılık, adem-i merkezietçilik ve aile değerlerine bağlılık boyutlarıyla aile işletmelerin girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Modelin 3. aşamasında da örgüt kültürünün 2. aşamada yer alan boyutlarıyla birlikte aile işletmelerinin kültürel yapısı ve girişimcilik eğilimleri üzerinde etkisinin olduğu düşünülen kontrol değişkenlerden işletmelerin yaşı, büyüklüğü ve kaçınıncı nesil tarafından yönetildiğine yönelik değişkenleri yer almaktadır.

Regresyon Modelinin 1. aşamasında, aile işletmelerindeki organizasyon kültürüyle girişimcilik eğilimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($R= 0,535$, $R^2= 0,286$, $p<0,01$) görülmektedir. Bu analize göre işletmelerin girişimcilik eğilimlerinin %29'u bağımsız değişken olan organizasyon kültürüyle açıklanmaktadır. Bu durumda, "Aile işletmelerinin sahip oldukları kültürel eğilimlerin onların girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini etkilemektedir" hipotezi olan H6 desteklenmektedir.

Regresyon modelinin 2. aşamasında aile işletmelerindeki örgüt kültürü boyutlarıyla girişimcilik eğilimleri arasında genel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki ($R= 0,578$, $R^2= 0,334$, $p<0,01$) ortaya çıkmıştır. Buna göre 2. aşamada yer alan değişkenler işletmelerdeki girişimcilik eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %33,4 açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin işletmelerin girişimcilik

Tablo 3.1. Kültürel Boyutlarla Girişimcilik Boyutları Arasındaki İlişkiler

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Kolektiflik	1									
2-Dışsal Odaklılık	,492***	1								
3-Adem-i Merkeziyetçilik	,351***	,502***	1							
4-Uzun Dönemlilik Eğilimi	,491***	,415***	,509***	1						
5-Aile Değerlerine Bağlılık	,351***	,236***	,215**	,444***	1					
6-Yenilikçilik	,415**	,326**	,353**	,532**	,333**	1				
7-Risk Alma	,145*	,126*	,185	,199**	,019	,476***	1			
8-Proaktiflik	,404**	,331**	,399**	,532**	,315**	,610***	,267***	1		
9-Kültürel Eğilim	,750***	,736***	,684***	,792***	,642***	,543**	,182**	,547**	1	
10-Girişimcilik Eğilimi	,405**	,329**	,395**	,531**	,280**	,864***	,723***	,401**	,535**	1

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

eğilimi üzerindeki görece önem sırası, "uzun dönemlilik" ($\beta=0,35$), "kollektiflik" ($\beta=0,14$), "dışsal odaklılık" ($\beta=0,11$), "adem-i merkezîyetçilik" ($\beta=0,11$) ve "aile değerlerine bağlılık" ($\beta=0,03$) şeklindedir. Bu değerlerin anlamlılık düzeyleri ince-

lendiğinde "aile değerlerine bağlılık" dışındaki boyutlarla işletmelerin girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Modelin 3. aşamasında örgüt kültürü boyutlarıyla birlikte işletmelerin yaşı, büyüklüğü ve kaçınıcı nesil tarafından yönetildiğiyle il-

Tablo 3.2. Kültürel Boyutların Girişimcilik Üzerinde Etkisi Regrasyon Modeli

		1. AŞAMA	2. AŞAMA	3. AŞAMA
Sabit	B	1,471	1,365	1,315
	t	7,841***	6,6758***	6,539***
Örgüt Kültürü	β	0,535		
	t	11,824***		
Kollektiflik	β		0,14	
	t		2,599***	
Dışsal Odaklılık	β		0,12	
	t		2,180***	
Adem-i Merkezîyetçilik	β		0,11	
	t		2,070***	
Uzun Dönemlilik	β		0,35	
	t		5,922***	
Aile Değerlerine Düşük Düzeyli Bağlılık	β		0,03	
	t		0,583	
Kollektiflik	β			0,14
	t			2,646***
Dışsal Odaklılık	β			0,16
	t			3,008***
Adem-i Merkezîyetçilik	β			0,13
	t			2,399***
Uzun Dönemlilik	β			0,30
	t			4,945***
Aile Değerlerine Bağlılık	β			0,01
	t			0,232
İşletmelerin Yaşı	β			-0,18
	t			-3,259***
İşletmelerin Büyüklüğü	β			0,11
	t			2,452***
Kaçınıcı Nesil tarafından Yönetildikleri	β			0,22
	t			3,874***
R		0,535	0,578	0,616
R ²		0,286	0,334	0,380
$\overline{R^2}$		0,284	0,325	0,365
F		139,814	34,654***	26,163***
N		351	351	351

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

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

gili kontrol değişkenler yer almaktadır. Bu kontrol değişkenlerin modele dahil edilmesi aile işletmelerinin kültürel yapısı ve girişimcilik eğilimleri üzerinde etkilerinin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu değişkenlerin modele dahil edilmesiyle kültürel boyutlarla girişimcilik eğilimi arasında 2. aşamada ortaya çıkan ilişkilerden farklı ilişkiler ortaya çıkmamıştır. Yine bu değişkenlerin standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, “uzun dönemlilik” ($\beta=0,29$), “kollektiflik” ($\beta=0,14$), “dışsal odaklılık” ($\beta=0,15$), “adem-i merkezîyetçilik” ($\beta=0,13$) boyutlarıyla işletmelerin girişimcilik eğilimi arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülürken “aile değerlerine bağlılık” ($\beta=0,01$) boyutuyla anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu analiz sonuçlarına göre H1, H2, H3, ve H4 hipotezleri desteklenirken “Ailenin değerine aşırı bağlılıkla (kan bağı, yakınlık, hemşerilik) girişimcilik eğilimleri arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi olan H5 hipotezi doğrulanmamıştır. Diğer taraftan kontrol değişkenlerden işletme yaşıyla girişimcilik eğilimi arasındaki ilişki ($\beta= -0,18$) negatif ve anlamlı çıkarken; işletme büyüklüğü ($\beta=0,11$) ve işletmelerin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği ($\beta=0,22$) değişkenleriyle aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiler pozitif ve anlamlı olarak ortaya çıkmıştır.

Afyonkarahisar, Denizli ve Uşak ta faaliyet gösteren aile işletmelerinin kültürel boyutlarıyla girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının incelenmesi üçlü karşılaştırmaları gerektirmektedir. Bunun için bu üç grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için “varyans” (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Tablo 3.9 da illere göre örgüt kültürü ve boyutları ile girişimcilik eğilimi ve boyutlarına yönelik varyans analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre her üç ilde faaliyet gösteren işletmeler arasında işletmelerdeki kültürel boyutlardan “adem-i merkezîyet”çilik dışındaki değişkenler arasında anlamlı farklılıklar

ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle özellikle her üç ilde faaliyet gösteren aile işletmeler arasında girişimcilik eğilimleri itibariyle anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıkların hangi iller arasında olduğunu ve hangi ildeki işletmelerden kaynaklandığını gösteren varyans analizine bağlı olarak yapılan LDS testi sonuçları Tablo 3.10 da verilmiştir. Gerek kültürel boyutlar gerekse girişimcilik boyutları itibariyle Denizlide faaliyet gösteren işletmelerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları için bu farklılığı oluşturan grubun da daha çok Denizli olduğu görülmektedir. Örneğin, genel olarak örgüt kültürü bakımından Denizliyle Afyon arasındaki anlam farklılığını yaratan grubun Denizli olduğu görülürken; Uşakla Afyon arasındaki anlamlı farklılığı yaratan grubunda Uşak olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, genel olarak girişimcilik eğilimi bakımından Denizliyle Afyon arasındaki anlam farklılığını oluşturan grubunda Denizli olduğu görülürken, Uşakla Afyon arasındaki farkın Uşak tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Denizliyle Uşak arasında girişimcilik eğilimleri bakımından anlamlı farklılık görülmezken örgüt kültürü bakımından Denizli tarafından oluşturulan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Dolayısıyla bu sonuçlara göre Denizlide faaliyet gösteren aile işletmelerinin daha yüksek girişimsel kültüre ve dolayısıyla daha yüksek girişimcilik eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılıklardan dolayı “Afyonkarahisar, Denizli ve Uşak illeri imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kültürel değerleri ile, girişimcilik eğilimleri arasında farklılıklar vardır hipotezi olan H7 desteklenmektedir.

Değerlendirme Ve Sonuç

Araştırmada, aile işletmelerinin kültürel yapılarıyla girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki ampirik olarak araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya konu olan kültür ve girişimcilik literatüründe de (yabancı

literatür) iki konunun bir biri ile etkileşim içinde olduğu üzerinde önemle durulmaktadır. Bu çalışmada da benzer değişkenler kullanılmış ve kültürel boyutlar ile girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın teorik zemini öncelikle işletme içerisindeki girişimcilik eğilim ya da davranışlarıyla ilişkili olduğu var sayılan örgütsel kültür boyutlarının belir-

lenmesini kapsamaktadır. Ayrıca, literatürde işletmelerin girişimcilik eğilimleri "yenilikçilik", "risk alma" ve "proaktiflik" boyutlarıyla açıklandığından bu çalışmada da işletmelerdeki girişimcilik eğilimleri bu boyutlar zemininde ele alınmıştır. Oluşturulan bu teorik zemin üzerinde, boyutları itibariyle açıklanan kültürel yapıya bağlı olarak düşünülen girişimcilik eğilimleri bağımlı değişken, kültürel boyutlarda bağımsız değişkenler olarak kabul

Tablo 3.9. Kültürel Boyutlarla Girişimcilik boyutlarına yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
1-KOLLEKTİFLİK	Grup Arası	7,694	2	3,847	9,093	,000***
	Grup İçi	147,229	348	,423		
	Toplam	154,923	350			
2-DİŞSAL ODAKLILIK	Grup Arası	4,094	2	2,047	4,266	,015
	Grup İçi	166,963	348	,480		
	Toplam	171,057	350			
3-ADEM-İ MERKEZİYE TÇİLİK	Grup Arası	,035	2	,017	,058	,944
	Grup İçi	104,923	348	,302		
	Toplam	104,957	350			
4-UZUN DÖNEMLİLİK EĞİLİMİ	Grup Arası	9,402	2	4,701	11,093	,000***
	Grup İçi	147,472	348	,423		
	Toplam	156,874	350			
5-DÜŞÜK DÜZELİ BAĞLILIK	Grup Arası	24,266	2	12,133	27,611	,000***
	Grup İçi	152,920	348	,439		
	Toplam	177,187	350			
6-YENİLİKÇİLİK	Grup Arası	11,778	2	5,889	17,158	,000***
	Grup İçi	119,443	348	,343		
	Toplam	131,222	350			
7-RİSK ALMA	Grup Arası	12,992	2	6,496	16,455	,000***
	Grup İçi	137,387	348	,395		
	Toplam	150,380	350			
8-PROAKTİFLİK	Grup Arası	5,169	2	2,584	5,233	,006***
	Grup İçi	171,884	348	,494		
	Toplam	177,053	350			
9-KÜLTÜREL EĞİLİM	Grup Arası	5,487	2	2,744	12,993	,000***
	Grup İçi	73,482	348	,211		
	Toplam	78,969	350			
10-GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ	Grup Arası	9,143	2	4,571	18,277	,000***
	Grup İçi	87,040	348	,250		
	Toplam	96,183	350			

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

edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezlerle öncelikle her bir kültürel boyutun işletmelerdeki girişimcilik eğilimleri üzerindeki belirleyici etkilerini, ikinci olarak da araştırmanın yapıldığı Afyonkarahisar, Denizli ve Uşak ilindeki aile işletmeleri arasında var olduğu tahmin edilen kültürel boyutlar ve girişimcilik eğilimleriyle ilgili farkları test etmiştir.

Aile kültürünün “uzun dönemlilik”, “kollektiflik”, “dışsal odaklılık”, “adem-i merkezîyetçilik” boyutlarıyla işletmelerin girişimcilik eğilimi arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülürken “aile değerlerine bağlılık” boyutu ile anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bağımsız değişkenlerin işletmelerin girişimcilik eğilimi üzerindeki görece önem sırası, “uzun dönemlilik” “kollektiflik” “dışsal odaklılık”, “adem-i merkezîyetçilik” ve “aile değerlerine bağlılık” şeklinde gerçekleşmiştir. Aile işletmelerindeki organizasyon kültürüyle girişimcilik eğilimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, aile işletmelerindeki kültürel boyutlarla girişimcilik boyutları arasındaki korelasyonlara baktığımızda, “risk alma” boyutuyla kültürel boyutlar arasında “yenilikçilik” ve “proaktiflik” boyutlarına göre oldukça düşük düzeyli ilişkiler olduğu görülmüştür.

Her üç ilde faaliyet gösteren aile işletmeleri arasında girişimcilik eğilimleri itibariyle anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Gerek kültürel boyutlar gerekse girişimcilik boyutları itibariyle Denizli ilinde faaliyet gösteren işletmelerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları için bu farklılığı oluşturan grubun da daha çok Denizli ili olduğu görülmektedir.

Toplumun önemli bir unsuru olan işletmelerin, içinde buldukları kültürün bir parçası oldukları ve onun etkisinde kalarak faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir. Bu konuda önemli olan faktör, kültürün hangi boyutlarının işlet-

melerdeki girişim eğilimlerinden hangisini nasıl etkilediğini tespit etmektir. Araştırma temelde bu konu üzerinde odaklanmış ve bu konudaki bir takım soruları cevaplandırmaya çalışmıştır.

Bu çalışma, erişebilirlik imkanları dahilinde olan üç ilde gerçekleştirilmiştir. Ulusal düzeyde yaygınlaştırılarak yapıldığı takdirde, çok daha farklı ve şaşırtıcı sonuçların alınabileceği muhakkaktır. Girişimciliğin, özellikle iç girişimciliğin kültürel boyutlar ile karşılaştırmalı analizlerini içeren çalışmaların çok sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu açıdan ülkemizde, yerel ve özellikle ulusal ölçekte yapılacak benzer çalışmalara ihtiyaç vardır.

Daha iyi çalışmaların yapılacağı inancı ile, bu çalışmanın da literatüre katkı sağlayacağı ümit edilmektedir

Kaynakça

- Ağca, V., (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri.: Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.[Intrapreneurship construct and its effects on the firm performance a survey of the tekstile firms in Denizli] Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Arogyaswamy, B., & Byles, C.,B., (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits Journal of Management, 13 (4), s. 647-659,
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D., (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Venturing, 16 (5), s. 495-527.
- Athanassiou, N., Crittenden W. F., Kelly L. M., & Marquez P., (2002). "Founder Centrality Effects
- On The Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance". Journal of World Business, Vol. 37,.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management Review, 11(3), s. 656-665.
- Carrier, C., (1996). Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study, Entrepreneurship Theory and Practice, 21 (1), s.5-20.
- Baytok, A., (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşmasında Liderin Rolü [The role of leader in formation of organizational culture in service enterprises] Yayınlanmamış Doktora Tez. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, . s. 39
- Covin, J.G., & Miles, M.P., (1999). Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage, Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (3), s.47-64.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P., A (1991). Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (1), s.7-25.
- Drazdow, N., & Vincent P. (1997). Carroll, "Tools for Strategy Development in Family Firms", Sloan Management Review, Volume 39, Fall
- Erdem, F., (1996). İşletme Kültürü [Business Culture] Frederich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., 32, Ankara
- Gordan, G., G., & Ditomaso, N., (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. Journal of Management Studies, 29, (6), s. 785
- Guth, W. D. & Ginsberg, A., (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, Strategic Management Journal, 11 (5), s. 5-15.
- Günver, B., A., (2006). "Aile İşletmelerin ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi" [Training of Family Firms and Their Coming Generations] Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Nisan
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Kellermanns, Franz W. & Eddleston, Kimberly A, (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective, Entrepreneurship Theory and Practice, 30, (6), s.809-830.

- Kesken, J., ve Ayyıldız, N., A., (2006). "Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak "Spritüalite" [Transformation Need in Family Firms: Spritüalite as a Method] Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Nisan
- Kızılkaya, E., (2005). "Joseph a. Schumpeter'in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not" [A note on Schumpeterian Thought] Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (10), s. 5-6
- Knight, G., (199). Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), s.213-225.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S., (1990). Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11 (5), s. 49-58.
- Longenecker, J., & Moore, C.W., (1991)., *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. South-Western Publishing Corp. 117 Cincinnati
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G., (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), s.135-172.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G., (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), s.429-451.
- Mintzberg H. (1990). "Postscript". *Family Business Review*, 3,. s.314
- Miller, D., & Friesen, P.H., (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4 (3), s.221-235.
- Mueller, S.L., & Thomas, A. S., (2000). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing* 16,. s.52
- Pinchot, G., (1985). *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York.
- Sang M. L., Peterson S. J., (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business* 35(4), s.400
- Schein, E., H., (1992). *Organizational Culture and Leadership* 2nd Ed. Jossey Bass Publishers. San Fransisco,
- Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C.W.F., (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15 (7), s.521-536.
- Wiklund, J., & Shepherd, D., (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, Article In *Pres. Journal of Business Venturing*, 20 (1), s. 71-91.
- Zahra, S. A., Hayton, J.C., & Salvato, C., (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), s.363-82.
- Zahra, S.A., (1993). New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variable., *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), s.47-67.
- Zahra, S.A., (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), s.259-285.

