

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN, ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİN POTANSİYEL SONUÇLARINA ETKİLERİ: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Nihat KAYA
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi

Aziz Fahri ARKAN
Global Bilgi Paz. Dan. ve Çağrı Hiz. A.Ş

Bu çalışma, şirket girişimciliğini etkileyen organizasyonel faktörlerle şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Şirket girişimciliğini etkileyen organizasyonel faktörler; yönetsel destek verme, karar verme inisiyatifi tanıma, ödüllendirme, yaratıcılık için yeterli zaman sağlama, organizasyonel engelleri kaldırma ve çalışan motivasyonudur. Şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları; iş tatmini ve algılanan müşteri tatminidir. Araştırma verileri, iletişim ve bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren 4 firmadaki 94 teknik kökenli çalışandan toplanmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanlara karar verebilme inisiyatifinin verilmesi, çalışanlara yaratıcılık için yeterli zamanın sağlanması, çalışanların motive edilmesi ile şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları arasında olumlu bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, girişimsel yönelimli olmaya çalışan firmalar için yararlı olabilir.

Anahtar Sözcükler: Şirket girişimciliği, Örgütsel faktörler, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Endüstrisi.

THE EFFECTS of ORGANIZATIONAL FACTORS on POTENTIAL OUTCOMES of CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: AN EMPRICAL STUDY on FIRMS in THE INFORMATION and COMMUNICATION TECHNOLOGIES INDUSTRY

This study examines the relationship between organizational factors for corporate entrepreneurship and potential outcomes of corporate entrepreneurship. The organizational factors include: management support, work discretion, rewarding, time availability, organizational boundaries and motivation. The potential outcomes of corporate entrepreneurship: job satisfaction and perceived customer satisfaction. We collected data from 4 firms operating in communication and information technologies sectors. 94 technical employees from these firms have responded to our face-to-face interviews. The results of the study revealed that work discretion, time availability and motivation affect positively potential outcomes of corporate entrepreneurship. These results may be of practical use to firms that are trying to become more entrepreneurial.

Key words: Corporate entrepreneurship, Organizational factors, Information and Communication Industry

GİRİŞ

Çağdaş girişimcilik araştırmaları ekonomist Joseph Schumpeter'in çalışmaları (1883-1950) ile başlamıştır. Schumpeter, ekonomik gelişmenin ana aracının yeni ürünler, yeni üretim metodları ve ekonomik faaliyetleri uyaran diğer yenilikleri ortaya çıkaran girişimcilerin olduğunu ileri sürmüştür (Noteboom, 1994). Schumpeter, girişimciliği; girişimcinin mevcut ürünleri ya da üretim metodlarını sürekli olarak yenileriyle değiştirdiği ya da imha ettiği bir "yaratıcı yıkım" süreci olarak tanımlar. Schumpeter'in araştırmalarının genellikle bireysel girişim faaliyetleri üzerinde yoğunlaştığı söylenebilirse de, Schumpeter ile birlikte birçok araştırmacı (Covin ve Slevin 1991; Zahra, 1993; Antoncic ve Hisrich, 2001) girişimciliğin şirket düzeyinde ele alınması gerekli bir olgu olduğunu ileri sürerler. Bu yaklaşımdan yola çıkıldığında şirket girişimciliğinin davranışsal bir olgu olduğu ve bütün şirketlerin "oldukça tutucudan", "oldukça girişimciye" kadar uzanan bir düzlem üzerinde yer aldığı söylenebilir. Girişimsel yönelimli firmalar, risk alıcı, yenilikçi ve proaktiflerdir. Aksine tutucu firmalar risk almayan, daha az yenilikçi ve daha çok "bekle ve gör" ilkesini benimserler. Bu düzlemdeki bir firmanın konumu, onun girişimci yoğunluğu olarak atfedilir (Barringer ve Bluedorn, 1999).

İşletmeler son yıllarda girişimcilik düzeylerini artırmak için önemli ve maliyetli faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Şirket girişimciliği daha yenilikçi olma, proaktif davranabilme ve hesap edilmiş riskler alarak kazançları artırma fırsatı verdiği için ilgi giderek artmaktadır. Şirket girişimciliğini desteklemeye yönelik uygulamaların, girişimcilik düzeyini artıracak biçimde doğru bir anlayışla yapılandırılması gereklidir. Araştırma konusu özellikle dinamik ve çok hızlı değişimlerin yaşandığı sektörlerde hayati bir önem kazanmaktadır. Bu nedenle araştırmamızdaki temel amacımız önceki araştırmalara dayalı olarak şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörlerle, şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarını tartışmak ve aralarındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu yönde öncelikli olarak şirket girişimciliği ile şirket girişimciliğini destekleyen faktörler açıklanmış ve bu faktörlerin şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarına etkileri analiz edilmiştir.

1. ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ

Şirket girişimciliği, işletmelerin daha yenilikçi, daha proaktif olmaları ve risk alabilmelerini desteklemesinin yanında, şirketi kaynakların etkin kullanımını sağlayarak gerek yönetsel anlamda, gerekse pazarda daha doğru yaklaşımlar yaratarak bir çok kazanç sağlar. Ayrıca oluşturduğu öğrenme eğrisi

nedeni ile kurum çalışanlarının memnuniyetini artırmakta, aynı zamanda nitelikli çalışanların organizasyon dışına gitmemesini, diğer bir deyişle organizasyonel devamlılığı da sağlamış olmaktadır (Kuratko ve diğerleri, 1990).

Lumpkin ve Dess (1996) şirket girişimciliğini yeni ya da mevcut ürün/hizmetlerle, yeni ya da kurulmuş pazarlara ilk kez girmeyi ifade eden "yeni giriş" olarak tanımlamışlardır. Şirket girişimciliği ürün/hizmet yeniliklerini, risk almayı ve proaktif davranmayı (Covin ve Slevin, 1991); bunlara ilave olarak yeni bir işe girişmeyi, işletme içi girişimciliği (Kuratko ve diğerleri, 1990) ve organizasyonel yenilenmeyi (Sathe, 1989; Guth and Ginsberg, 1991) içerir.

Şirket girişimciliği açısından yenilik; ürünler, üretim süreçleri ve organizasyonel sistemleri oluşturma ve tanıtmaya açısından şirketin kararlılığını ifade eder (Lumpkin and Dess, 1996). Yeni bir işe girişme, mevcut bir organizasyonda ürünleri ve kaynakları yeniden değerlendirerek yeni işler yaratmak (Stopford and Baden-Fuller 1994) ve / veya şirketin mevcut ve yeni pazarlarda yeni faaliyetleri genişletmesi ile yeni iş alanlarına yatırım yapmasıdır (Guth and Ginsberg, 1991). Bu boyut, organizasyonlarda yaratıcılığın kuluçka evresi olarak görülür (Schollhammer, 1982).

Stratejik ve organizasyonel yenilenme, birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen farklı yaklaşımları içermektedir. Stratejik yenilenme, iş ya da faaliyet alanını değiştirme, rekabetçi yaklaşımı değiştirme ya da her ikisini değiştirmekle şirket operasyonlarının yeniden canlandırılmasını yansıtır (Zahra, 1993). Daha açık bir ifade ile stratejik yenilenme; şirket düzeyi stratejileri (ürün / pazar alanını belirleme gibi) ve işletme düzeyi stratejilerinin (sürdürülebilir rekabet avantajlarının kaynaklarını belirleme gibi) her ikisinin de ele alınmasını gerektirir (Dess, 1999). Organizasyonel yenilenmede ise; esnek ve kolay uyarlanabilen iş odaklarının ve yapılarının kurulması, tasarlanması önemlidir. Yapılan iş, verilen hizmet veya üretimde yenilenen önemli noktalara göre organizasyonel anlamda dönüşümü içerir. İşin genel yapısının tekrar ele alınması neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre organizasyonun yenilenmesi veya stratejik değişikliklere gidilmesi gündeme gelmektedir. Yürütülen işin genel anlamı ve içeriğinde meydana gelebilecek her türlü değişiklik veya yeniliğin izlenebilmesi ve sürekli olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu süreklilik kavramı incelemeye açık görülmektedir. Çünkü sürekli yeniden yapılanmaya uyumlu olmak ile sürekli yenilikleri izlemek görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Bu nedenle kendini yenileme boyutu, sürdürülebilir yenilenme kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Antoncic and Hisrich, 2001). Proaktiflik, olacakları önceden tanımlayarak, anlayarak ve algılayarak rakiplere oranla daha uygun faaliyetler yapabilme ve

hızlı davranabilme niteliğidir (Knight, 1997). Proaktiflik, risk almayı (Stopford and Baden-Fuller, 1994) ve aynı zamanda inisiyatif kullanabilmeyi de (Lumpkin ve Dess, 1996) içerir .

Şirket girişimciliğini doğru temeller üzerinde yapılandırmak için, özellikle yönetsel risk alma kavramının irdelenmesi gereklidir. Yönetsel risk alma, şirket girişimciliğinin önemli bir kısmını teşkil eder. Ancak şirket girişimciliği, ar-ge projelerinde üstlenilen riskten daha kapsamlı bir riski ifade eder. Tek başına yüksek ar-ge harcamaları, içsel etkinsizliğe, dolayısıyla risk almaktan ziyade yeni ürün ya da teknolojiyi ortaya çıkarmak için kaynakları gereksiz bir şekilde tüketmeye neden olabilir (Zahra, 1996). Araştırmaların bir çoğu, yüksek ar-ge harcamalarının daha çok ürün ve süreç yeniliğine neden olduğunu ileri sürmesine rağmen, Kochar ve David (1996) bu durumun daha detaylı araştırılması gerektiğini ileri sürmektedir. Aynı şekilde bir şirketin sahip olduğu patent sayısı da finansal olarak çok büyük değer taşımayabilir ve büyük karlar sağlamayabilir (Zahra, 1996). Bu açıdan riski sadece organizasyon seviyesinde yönetici veya liderlerin alması, eski bir yöntem veya görüştür. Yeni teknolojik gelişim ve yaklaşımlar, riskin farklı organizasyonel seviyelerde dengeli bir şekilde alınması gereğini ortaya koymuştur (Antoncic, 2003). Risk alan çalışanın organizasyon içerisinde desteklenmesi ve cesaretlendirmesi gereklidir. Risk alma eğilimlerini organizasyonel sınırlandırmalar ile zorlamak yerine, çalışanların desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi ile yenilikçilik ve yaratıcılık geliştirilmekte ve çok daha iyi organizasyonel gelişim sağlanabilmektedir (Kuratko ve diğerleri, 1993).

Şirket girişimciliği, birey ve şirket gelişimini destekleyen bir anlayış oluşturmaya nedeniyle şirket değerini artırabilir. Bu anlayış özellikle karşılıklı fonksiyonel işbirliğini teşvik eden bir organizasyonel kültür oluşturma, pazara şirketin daha hızlı cevap vermesini sağlama ve çalışanlara yaratıcı yeteneklerini kullanma fırsatı verme ile elde edilebilir (Zahra, 1996). Şirket girişimciliğinin potansiyel katkılarına rağmen, yöneticiler; girişimci faaliyetlerin rekabet gücünde azalmalara neden olabildiği (Franko, 1989) ve yüksek başarısızlık riski taşıyabildiği için (Zahra and Covin, 1995) genelde pek istekli davranmazlar. Girişimci faaliyetlerin neden olduğu başarısızlıkların, yöneticilerin işsiz kalma ihtimalini artırması ve yönetici kariyerlerini olumsuz yönde etkilemesi belirtilen isteksizliğin ana nedenleridir (Zahra, 1996).

Araştırmalar neticesinde şirket girişimciliği ve yaratıcılık kavramına organizasyonel faktörlerin etkisinin büyük olduğu açıkça ortaya çıkmıştır (Hornsby ve diğerleri, 2002). Araştırmacılar devamlı olarak yönetsel anlamda bu ortamın yaratılması için gerekli etkenleri bulmaya çalışmışlardır. Tümyle ortak etkenler

üzerinde anlaşma sağlanamamıştır. Ancak genel görüş itibari ile içsel çevreyi etkileyen faktörlerin organizasyonel girişimcilik kavramına büyük etkisi vardır.

2. ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİ DESTEKLEYEN ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER

Yapılan çalışmalar sonucu, şirket girişimciliğini besleyen ve gelişimini sağlayan 6 ana faktör olduğu görülmüştür. Bu faktörler; yönetsel destek, organizasyonel engelleri (gereksiz kurallar ve dar düşünsel yaklaşımlar) kaldırma, çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkmasına imkan verebilecek zamanı sağlama, karar verebilme inisiyatifi tanıma, çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışanların güdülenmesi faktörleridir (Kuratko ve diğerleri, 1990; Heinonen ve diğerleri, 2003).

2.1. Yönetsel Destek Sağlama

Yönetsel destek faktörü, firma içinde şirket girişimciliğini desteklemek ve yönetsel yardımlaşmayı istekli hale getirmekle ilgilidir (Sykes ve Block, 1989; Hornsby ve diğerleri, 2002). Bu destek, organizasyonun yönetim kadrolarının gelişime ve yaratıcılığa önem vermesi ve organizasyonel yapıları ve ilişkileri bu amaçla biçimlendirmesi ile sağlanabilir. Yönetsel destek kavramının temel unsurları, çalışanın yarattığı fikirlerin kavrandığının ve anlaşıldığının gösterilmesi, bu fikrin geliştirilebilmesi için önünün açılması ve belki yönlendirilmesi, mümkün olan en kısa zamanda pilot bir proje ve ya uygulamada deneme amacı ile desteklenmesidir. Buradaki en önemli davranış tarzı, yaratıcı fikirlerin kaynağı olarak çalışanların görülmesi ve onlara bu şekilde davranılmasıdır.

Bunlara ilave olarak yönetsel destek bir çok şekilde sağlanabilir. Yeni fikir ve önerilere potansiyel gelişim alanı olarak yaklaşılması, yeni öneri ve fikirlerin beyan edilmesinin ve açıkça belirtilmesinin desteklenmesi, şirket sistem ve süreçlerinin girişimsel faaliyetleri ortaya çıkaracak şekilde yapılandırılması bu yöntemlerden bazılarıdır (Antoncic ve Hisrich, 2001; Hornsby ve diğerleri, 2002).

2.2. Çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma

Çalışanlar kendi yaptıkları işlerde kendi kararlarını verebildikçe, inisiyatif kullanabilirler. Organizasyonlar özellikle yenilik ve yaratıcılık gerektiren bölümlerin faaliyetleri esnasında çalışanların ortaya attıkları fikirleri uygulamada destek olmalıdır. Olası hataları olumsuz biçimde eleştirip cezalandırmak yerine, gelişim için desteklemelidir. Şirketin yenilik çabalarında ya da

karşılaşılan problemlerin çözümünde çalışanların yaklaşımlarına, katılımlarına ve üretmiş oldukları çözümleri uygulamalarına fırsat verilmelidir. Ana hedef çalışanın kendi işinde, kendi kararlarını alabilmesine imkan tanıyan bir çalışma ortamı oluşturmak olmalıdır (Kuratko ve diğerleri, 1990; Hornsby ve diğerleri, 2002).

2.3. Çalışanların ödüllendirilmesi

Girişimsel başarı, büyük ölçüde sonuçların ödüllendirilmesine dayalıdır. Ödüllendirme, çalışanın performansını yükselterek başarılı bireysel geliştirmeler ve fikirler üretmesini sağlar (Kuratko ve diğerleri, 2001). Ödüllendirme sistemi, çalışanın sorumluluk alabilmesini sağlamalı ve performansa bağlı olmalıdır. Aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi fikirleri olan çalışanların organizasyon içinde farkedilmesini sağlayabilmeli, kurallı ve düzenli yapılmalıdır (Barringer ve Milkovich, 1998). Hedeflere yönelik, geri beslemeli, bireysel sorumluluklara dayalı ve sonuc/sonuçlara yönelik bir ödüllendirme sistemi kurularak, organizasyonel girişimcilik teşvik edilir. Böyle bir ödüllendirme sistemi, çalışanları risk alarak yaratıcı faaliyetlere katılma hususunda motive eder (Hornsby ve diğerleri, 2002).

2.4. Organizasyonel engelleri kaldırma

Organizasyonel engeller, fiziksel diğer bir deyişle kurallarla belirlenmiş sınırlamalar olabilirler. Ayrıca bu engeller, çalışanın zihninde canlandırdığı ve ya bu canlandırmayı yapması için uygulanan davranışların bir sonucu olan dar düşünsel yaklaşımlar olabilir. Böyle engeller çalışanın kendi işiyle ilgili problemleri, dışardan bakar gibi görüp anlamasına engel olur. Çalışanlar, organizasyona ve işlere daha geniş bir perspektif ve daha objektif bir gözle bakabilmeleri hususunda cesaretlendirilmelidirler. Organizasyonlar, önemli işlerini yürütürken standart prosedürleri titizlikle uygulamaktan, dar kalıplı iş tanımlarına bağlılıktan ve değişmez performans standartlarından uzaklaşmalı ve sakınmalıdır. Organizasyonel yapının destekleyici ve yaratıcı ilkeler üzerine kurulmuş olması gereklidir (Covin and Slevin, 1991; Zahra, 1991,1993; Hornsby ve diğerleri, 2002).

2.5. Çalışan yaratıcılığını ortaya çıkarabilecek yeterli zamanı sağlama

Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkma süreci, tavuğun kuluçkaya yatması gibi zaman alan bir süreçtir. Diğer bir deyişle, yaratıcı fikirlerin üretilmesi için çalışanın yeterince zamanının olması gerekir. Organizasyonlar çalışanlarının üzerindeki iş yükünü

planlamalı ve yaratıcılık için yeterli zamanı vermelidir. Organizasyonlar çalışanın tüm iş adımlarına süre sınırlandırması koymamalıdır. Problemleri ve sorunları çözerken, çalışanların diğer çalışanlar ile uzun süreli birlikte çalışmalarına sıcak bakmalıdır (Kuratko ve diğerleri, 1990). Ayrıca çalışanlar, yenilik ve yaratıcılık ile ilgilenmek için yeterli zamana sahip olmalıdır.(Slevin ve Covin, 1997).

2.6. Çalışanların motivasyonu (güdülenmesi)

Çalışanların motivasyonu, bahsedilen tüm faktörlerin ve boyutların bir araya gelmesi ile oluşabilmektedir. Bireysel motivasyon kriterleri değişkendir. Çalışan motivasyonu, tümüyle bireysel, organizasyonel ve çevresel değişkenlere bağlıdır. Bu nedenle bireysel motivasyonu kontrol etmek ve üzerinde çalışma yapmak oldukça zordur (Kuratko et al., 1990). Bu çalışmada ödüllendirme ve motivasyonu iki ana değişken olarak ele almamızın nedeni, işletmelerimizde kullanılan ödüllendirme sistemleri ile bireysel motivasyonun birbirinden ayrılması gerektiğine olan inancımızdır. Araştırmaya başlamadan önce yaptığımız incelemelerde, firmaların ödüllendirme sistemlerini daha çok parasal nitelikli olarak ele aldığını belirledik. Örneğin, firmalar ikramiyeleri ödüllendirme mekanizması olarak kullanmaktadır. Ancak bu ödüllendirme performansa dayalı olarak değil, bütün çalışanlara belli dönemlerde dağıtılarak yapılmaktadır. Bu ayrımı yapmamızın diğer nedeni, motivasyonu daha çok organizasyon içinde bireysel ve daha öznel temelli olarak ele almak isteyişimizdir. Nitekim araştırmada motivasyonla ilgili anket sorularımızda da bu durum açıkça görülmektedir.

Şirket girişimciliğinin önündeki en büyük engellerden birisi; belli ölçüde risk içermesine rağmen önemli gelişmelerin yaşandığı pazarlarda, organizasyonların mevcut geleneksel yönetim tekniklerini kullanmasıdır. Geleneksel yönetim tekniklerinin, bireysel yaratıcılığı ve girişimciliği olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu nedenle, organizasyonların yönetim felsefelerini analiz etmelerinde yarar vardır.. Birçok organizasyon yönetim teknikleri ve kurumsal kültür açısından eskimiş ve kendini yenileyememiş fikirlere sahiptir. Böyle bir organizasyonda yeni değerler üretmek, yeni kültürler oluşturmak ve yeni fırsatlar yakalayabilmek için eski çalışma yapılarının sadece gözden geçirilmesi yeterli olmayabilir. Yapılan araştırmaların bazılarında bu yönde önemli bulgular edinilmiştir. Örneğin Zahra (1991), şirket içindeki baskın değerlerin (bu baskın değerlere araştırmacı soyut faktörler adını vermiş, somut faktörlerin de iletişim, bütünleşme ve kontrol olduğunu belirtmiştir) şirket girişimciliğini önemli ölçüde etkilediğini tesbit etmiştir.

Şirket girişimciliğini geliştirmek açısından belirtilen engellerin anlaşılmasının önemi büyüktür. Yenilikçiliğin ve kurumun yaratıcılığının artmasına destek olmak için yönetici kadrosunda bulunanların öncelikle bu engelleri kavramaları ve alternatif yönetsel yaklaşımları bulup uygulamaları gerekmektedir (Sykes and Block, 1989).

3.ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİN POTANSİYEL SONUÇLARI

Şirket girişimciliği, organizasyonlarda yeni çalışma ya da öğrenme biçimleri oluşturarak faaliyet gösterilen pazarlardaki değişimlere daha hızlı karşılık verebilme ve dış çevreye uyum kabiliyetini artırır (Covin ve Miles, 1999). Diğer yandan şirket girişimciliği, organizasyonların hem finansal hem de finansal olmayan (iş tatmini ve müşteri tatmini) performansları üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Zahra, 1991; Zahra, 1995; Antoncic ve Hisrich, 2001).

Şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarından ilki, iş tatminidir. İş tatmini, bireyin işini değerlendirmesi neticesinde oluşan olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir (Locke, 1976; Weiss, 2002). İş tatmini üzerinde görev başarısının, ücretin, diğer çalışanlarla etkileşimlerin ve organizasyonel politikaların etkisi vardır (Hampton ve Hampton, 2004). Araştırmalar; bu farklı unsurların meydana getirdiği tatminin çalışanların görevlerini daha iyi, etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirmelerine neden olduğunu göstermiştir (Hartline ve Ferrell, 1996; Snipes ve diğerleri, 2004).

Şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarından ikincisi, algılanan müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti, bir ürün/hizmeti satın almadan önceki beklentilerle tüketimden sonra algılanan performansın kıyaslaması vasıtasıyla oluşur. Diğer bir deyişle bir ürünün/hizmetin tüketimi sonucunda müşterilerin elde ettiği sonuç, beklentilerinden daha yüksekse tatmin, beklentilerinden düşükse tatminsizlik oluşacaktır (Oliver, 1997). Bu nedenle ürün/hizmetlerin müşterilerin beklentilerine ve kullanım amacına uygunluğu, memnuniyetin ana nedenidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması yönündeki çabaların temel hedefi ise, ürün/hizmetlerin müşteriler tarafından tekrar alınmasını sağlamaktır. İş tatmini yüksek çalışanların müşterilere daha iyi hizmet verdiği yönündeki araştırma bulguları nedeniyle, çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşimler inceleme konusu olmuştur. Bu yönde yapılan araştırmalarda iş tatmininin, çalışanların daha iyi hizmet sunmasının önemli bir nedeni olduğu bulunmuş, iş tatmini ile müşteri tatmininin bir arada değerlendirilmesi gerektiği görülmüştür (Tansuhaj et al, 1991; Wright et al, 1997).

Şirket girişimciliği; şirket içi kaynakların etkin kullanımını sağlama ile yönetime ve pazara ait doğru

yaklaşımlar oluşturmaya imkan tanır. Diğer yandan organizasyonel öğrenmeyi, başarıma hissini, diğer çalışanlarla daha iyi ve destekleyici bir etkileşime girmeyi desteklediği için de çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Bu durum çalışanların müşteri beklentilerine uygun çıktılar üretmesine yol açmaktadır.

4. ARAŞTIRMA METODU

Araştırmanın amacı; şirket girişimciliğini destekleyen faktörler ile şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları arasındaki ilişkileri incelemektir. yönelik bu araştırma, iletişim ve bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmış ve anketler teknik (mühendis) kökenli çalışanlar kapsamında dağıtılmıştır. Anketlerden 63 adeti iletişim alanında çalışan büyük ölçekli bir firmada, bilgi teknolojileri üzerine proje bazlı çalışan gruplarda değerlendirilmiştir. 21 adet anket ise bilgi teknolojileri alanında müşteriye ürün ve çözüm geliştiren 4 farklı firma çalışanları tarafından cevaplanmıştır. Araştırma konusu olarak bu 4 firmanın seçilme nedeni, sektördeki en başarılı, yenilikçi ve kurumsallaşmış firmalar olmalarıdır. Değerlendirmeye katılanların çoğunluğu bilgisayar, elektronik ve matematik mühendisliği bölümü mezunlarından oluşmaktadır. Çalışanlar ve firmaların uyguladığı çalışma şekli, proje yönetimi ve ekip çalışması şeklindedir. Şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörlerle ilgili anket soruları Hornsby et al. (2002)'ın çalışmasından ve şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarına yönelik sorular, Heinonen ve Korvela'nın (2003) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 10.0 İstatistik programında değerlendirilmiştir.

Sonuçlar değerlendirilmeden önce test edilmek istenen sorularla ilgili veriler gruplandırılmıştır. Ankette kullanılan değişkenlerle ilgili sorular öncelikle faktör analizine tabi tutulmuş ve değişkenler gruplandırılmıştır. Burada amaç, her bir değişkenin (sorunun) ilgili yapısal kavramla (faktörle) ne derece ilişkilendirilebileceğini belirlemektir. İdeal olarak her soru kendi faktörüne yüksek bir katsayı ile yüklenmeli, diğer faktörlere ise göreceli olarak çok daha düşük bir katsayı ile ilişkilenebilir. Tablo 1 ve 2'de şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörler ile şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarına ait soruların, faktör analizi sonuçları verilmiştir. Her değişken, ilgili faktöre yeterince yüksek bir katsayı ile yüklenmektedir. Şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörler, toplam varyansın % 61,23'ünü; şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarına ait faktörler, toplam varyansın % 59,69'unu açıklamaktadır.

Tablo 1. Şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel etkenlere ait faktör analizi tablosu	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<i>Yönetsel Destek</i>						
Yeni ve yaratıcı fikirler, genellikle ödüllendirilir	.58					
Yeni fikir ve önerilerde bulunan çalışanlar, yönetim tarafından desteklenir	.64					
Yeni fikir ve öneriler açısından “üretken” olan çalışanlar, ayrıntılı ve uzun kabul prosedürlerine gerek olmaksızın projelerle ilgili kararlar verebilirler	.72					
Üst yöneticiler; yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve özendirmek için, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.	.65					
Birçok üst düzey yönetici, yenilikçilik ve yaratıcılıkları ile tanınmaktadırlar	.65					
Yeni proje fikirlerini ortaya çıkarmak için, parasal ödüller sıklıkla kullanılır	.73					
Başarılı yeni projeler üreten çalışanlar, göstermiş olduklar çaba ve özverileri için standart ödüllendirme sisteminin dışında ek ödüller alırlar	.74					
Firmamda, çalışanların yeni proje ve fikirlerine finansal açıdan destek alabileceği pek çok alternatif kaynak vardır	.72					
Yeni projeleri özendirmek için, başarılı olsun yada olmasın bireysel risk alan çalışanlar ödüllendirilir	.65					
Çalışanlar genellikle yeni fikirler yaratırken hesaplanmış riskler alması hususunda cesaretlendirilirler	.74					
Risk alma olumlu bir nitelik olarak değerlendirilir.	.64					
Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanınır	.73					
Bölümsel ilgi alanı kısıtlarına veya fonksiyonel sınırlara bakılmaksızın, yeni fikir ve projeler oluşturmak için çalışanlar arasında dikkate değer bir isteklilik vardır	.64					
Çalışanların, diğer departmanlardaki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapması desteklenir	.68					
<i>Çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma</i>						
Kendimi işimin patronu gibi hissediyorum.		.76				
Firmam kendi metodlarımı yaratma ve deneme şansı veriyor.		.66				
Firmam, inisiyatif kullanma imkanı vermektedir.		.76				
Firmam, kendi yeteneklerimi kullanabilme şansı veriyor.		.62				
Firmam, işimle ilgili kararlar verebilme imkanı tanımaktadır.		.70				
İşleri nasıl yapacağıma dair kendim karar alabilirim.		.81				
Genellikle işimde yapacaklarıma kendim karar veririm.		.80				
<i>Çalışanların Motivasyonu</i>						
Yetenek ve kabiliyetlerime güvenirim.			.62			
Firmamda, başarılı olup kendimi isbatlamayı isterim			.82			
Kendimi işe adarım.			.77			
Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.			.78			
Belirsizliğe ve karmaşıklığa, tahammül ederim.			.56			
<i>Yaratıcılık için yeterli zamanın sağlanması</i>						
İşlerimi yapmak için yeterli zamana sahip olduğumu biliyorum.				.62		
İşlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var				.60		
İşlerimi daima, bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.				.74		
Çalışanlar problemleri çözmek için yeterli zamanı bulabiliyorlar.				.66		
<i>Organizasyonel engelleri kaldırma</i>						
İşim ile ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.					.71	
Yaptığım işle ilgili olarak, hiç bir belirsizlik yoktur.					.69	
Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum					.48	
<i>Çalışanların Ödüllendirilmesi</i>						
İşlerimi iyi yaparsam, bağlı olduğum yöneticim iş sorumluluklarımı artırır						.69
İş performansım gerçekten iyi ise, yöneticim beni ödüllendirir ve takdir eder						.51
Eigenvalue	14.03	4.22	2.22	4.69	4.04	3.33
% variance	38.97	11.74	6.18	1.69	1.45	1.20

Tablo.2 . Şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarına ait faktör analizi sonuçları	F1	F2
<i>İş tatmini</i>		
Bu iş yerinde çalışmak beni mutlu ediyor.	.62	
İşim benim için çok değerlidir	.59	
Yaptığım iş bana ilginç geliyor	.77	
Yaptığım iş, önemli sorumluluklar içerir	.73	
Diğer çalışanlar ve yöneticiler, yaptığım işe değer verir	.81	
Firmam için önemli ve değerli olduğumu hissediyorum	.69	
<i>Algılanan müşteri tatmini</i>		
Firmam, pazarda çok yetenekli olarak bilinir		.80
Müşterilerimiz, bizden aldığı ürün/hizmetlerden memnundur		.60
Rakiplerimizden daha iyi müşteri ihtiyaçlarına cevap veririz		.82
Firma ürün/hizmetleri, müşteri ihtiyaçlarına uygundur ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya hitap eder		.77
Müşteri ilişkilerimiz, uzun vadelidir		.79
Ürün/hizmetlerimizin fiyat-kalite ilişkisi, müşterilerimizi memnun eder		.54
Eigenvalue	6.74	1.6
% variance	48.16	11.53

4.1. Keşifsel analizler

Araştırma şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörlerle, şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları arasındaki karşılıklı ilişkilerin ve etkilerin ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Bu ilişkilerin ve etkilerin nomolojik özelliklerinin daha iyi anlaşılması amacıyla, hiçbir biçimsel hipotez geliştirilmeden analizler yapılmıştır.

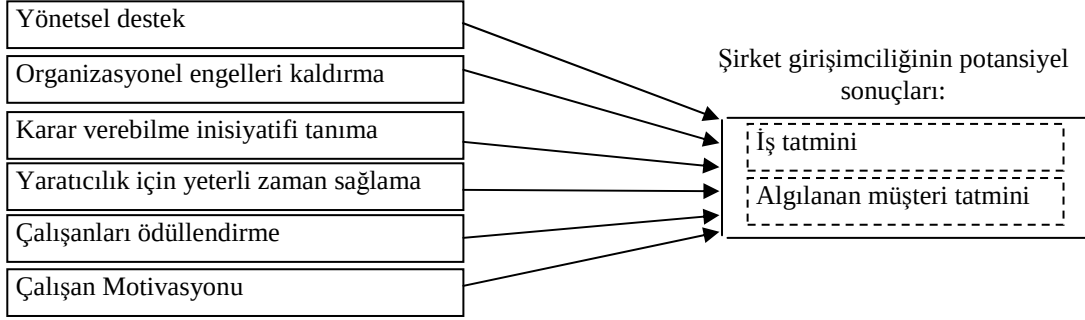
Tablo 3'de ilgili değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve alfa güvenilirlik katsayıları verilmiştir. Araştırmadaki değişkenlerin güvenilirliğini test etmek için, her bir değişkenin coefficient-alfa değerinin .70 üzerinde olması tavsiye edilir (Nunnally, 1978). Araştırmada incelenilen ödüllendirme değişkeni dışındaki tüm değişkenler, .70'in üzerinde güvenilirliğe sahiptir. Korelasyon analizi neticesinde (Tablo 3) şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörlerin her birisi ile girişimciliğin potansiyel sonuçları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde korelasyonun bulunduğu tesbit edilmiştir. Karar verebilme inisiyatifi tanıma ($r=.77$) ve yaratıcılık için yeterli zamanı sağlama ($r=.68$) ile şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları arasında yüksek bir korelasyonun olduğu belirlenmiştir. Analizde şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörlerden olan yönetsel destek ve motivasyon arasında herhangi bir korelasyon bulunamamıştır.

4.2. Regresyon analizi sonuçları

Korelasyon analizi organizasyonel faktörlerin, şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarını olumlu etkilediğini göstermektedir. Bu konudaki analizlerin derinleştirilmesi sonucunda son derece faydalı bilgilere ulaşmak mümkün olabilecektir. Bu düşünceyle şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörlerle, şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4'de görüldüğü gibi, modelin bağımlı değişkeni olan girişimciliğin potansiyel sonuçları değişkeninin varyansının açıklama yüzdesini ifade eden R^2 değeri .724 ve F değeri 37.682 olarak bulunmuştur ve model $p < .01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık göstermiştir. Analiz neticesinde karar verebilme inisiyatifi tanıma, yaratıcılık için yeterli zamanı sağlama ve motivasyon ile işletme içi girişimciliğin potansiyel sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin ($p < .01$) mevcut olduğu bulunmuştur. Çalışanlara karar verebilme inisiyatifi vermenin ($B = .37$), yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecek yeterli zamanı sağlamanın ($B = .17$) ve motive edilmelerinin ($B = .20$), şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarını olumlu etkilediği tesbit edilmiştir. Buna karşılık yönetsel destek, ödüllendirme ve organizasyonel engelleri kaldırma ile girişimciliğin potansiyel sonuçları arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Şirket girişimciliğini destekleyen
organizasyonel faktörler:



Şekil 1. Araştırma modeli

Tablo 3. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi.

Faktörler	M	S.D.	Coeff.α	1	2	3	4	5	6	7
Yönetsel destek	3.16	.75	.93	1.000						
Karar verebilme inisiyatifi tanıma	3.54	.84	.94	.65**	1.000					
Çalışanların ödüllendirilmesi	3.75	.56	.53	.48**	.39**	1.000				
Yaratıcılık için yeterli zaman sağlama	3.24	.88	.83	.48**	.66**	.48**	1.000			
Organizasyonel engelleri kaldırma	3.36	.79	.77	.52**	.62**	.42**	.58**	1.000		
Çalışan motivasyonu	3.92	.60	.77	.13	.42**	.35**	.36**	.39**	1.000	
Şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları	3.71	.54	.91	.59**	.77**	.53**	.68**	.63**	.53**	1.000
N=94 **p<0.01; *p<0.05;										

Tablo 4. Şirket girişimciliğini destekleyen organizasyonel faktörler ile şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları (bağımlı değişken: şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları)

Bağımsız değişkenler	B değeri	t değeri
Yönetsel destek	.12	1.48
Karar verebilme inisiyatifi tanıma	.37	3.84**
Çalışanların ödüllendirilmesi	.12	1.73
Yaratıcılık için yeterli zaman sağlama	.17	2.17**
Organizasyonel engelleri kaldırma	.10	1.27
Çalışan motivasyonu	.20	3.02**
R ² = .724 F= 37.682 p< .01		
N= 94; **p< .01; *p< .05		

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmada iletişim ve bilgi teknolojileri sektöründeki teknik kökenli çalışanların, şirket girişimciliğini destekleyen faktörlerinden hangilerinin, şirket girişimciliğin potansiyel sonuçlarını etkilediği tesbit edilmiştir. Bulgular çalışanlara işlerinde karar verebilme inisiyatifi verilmesinin, işlerinde yaratıcılık ve verimliliklerini ortaya koyabilecek şekilde uygun zaman aralıklarının sağlanmasının ve çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılmasının, çalışanların iş tatminlerini ve müşteri tatminini artıracaklarını göstermektedir.

Bilgi ve iletişim sektöründeki firmaların şirket girişimcilik düzeylerini artırabilmeleri elbetteki tüm destekleyici faktörlere önem verilmesi ile mümkün olabilecektir. Diğer bir deyişle araştırmada aralarında anlamlı ilişki çıkmayan destekleyici faktörlere de dikkat edilmesi gerektiğidir. Ancak araştırma bulguları iletişim ve bilgi teknolojileri sektöründeki firmaların, çalışanların kendi becerilerini işe yansıtabilme ve gerektiğinde kendi kararlarını işe aktararak inisiyatif kullanabilmelerine daha fazla imkan tanımalıdır ve çalışanların bu yönde güçlendirmeye önem vermelidir. Diğer yandan çalışanların güven ve sorumluluk düzeylerinin artırılmasına azami çaba gösterilmelidir. Çalışanların yaptıkları bir hata nedeniyle üzerinde baskı kurulması, çalışanların risk ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmalarına neden olabilir. Bu nedenle hesaplanmış risklerin alınması cesaretlendirilmeli, deneysel çalışmalar desteklenmeli ve hataları öğrenme sürecinin bir adımı olarak görülmelidir. Bir diğer önemli nokta da bu çalışanların zaman baskısı olmadan çalışmaları halinde daha iyi sonuçlar üretebileceklerini belirtmeleridir. Sonuçlar; daha gerçekçi iş tamamlama zaman süreleri belirlenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bahsedilmesi gerekli bir diğer önemli nokta da belirlenen amaçlara ulaşılması halinde, bunun ödüllendirilmesi ve risk alma-ödüllendirme dengesinin kurulmasıdır. Özellikle parasal ödüllerin (ikramiyeler gibi) belli periyotlar halinde her çalışana sürekli olarak ödenmesi, bu ödüllendirme aracının etkinliğini ortadan kaldırmaktadır. Araştırma yapılan kuruluşlarda belli bir ödüllendirme sisteminin olduğu belirtilmesine karşın, ödüllendirmenin şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tesbit edilmiştir. Araştırma yapılan işletmelerde kullanılan ödüllendirme sistemlerinin, çalışanların iş tatminine ve müşteri memnuniyetine hiç bir etkisi yoktur. Bu tür ödüllendirme sistemlerinden kaçınılmalı ve sistem daha etkin hale getirilmelidir.

İletişim ve bilgi teknolojileri sektöründeki gelişmeler oldukça dinamik bir yapı arz etmektedir. Bu dinamizme ayak uydurabilmek, değişim ve gelişimleri yakalayabilmek için doğru stratejilerin geliştirilmesi

gereklidir. Bahsedilen değişim ve gelişimi gerçekleştirenler ise çalışanlardır. Bu nedenle hem başarıyı yakalama hem de başarının sonuçlarını elde etme sürecinde çalışanların önemi oldukça büyüktür. Çalışanların işlerinden almış oldukları tatmin düzeylerinin artırılması, onların daha iyi sonuçlar üretmesine ve müşteri tatmininde bu şekilde daha yüksek seviyelere taşınmasına imkan verecektir.

KAYNAKÇA

- Antoncic, B., 2003, "Risk Taking in Intrapreneurship: Translating The Individual level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking," **Journal of Enterprising Culture**, 11(1):1-23
- Antoncic, B. Hisrich, R. D., 2001, "Intrapreneurship : Construct refinement and cross-cultural validation" **Journal of Business Venturing** 16: 496-499.
- Barringer, B. R., Bluedorn, A.C., 1999, "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 20: 421-444.
- Barringer, M.S., Milkovich, G.T., 1998, "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible benefit plans: a case of human resource innovation", **Academy of Management Review**, 23: 305-324.
- Covin J.G., Slevin, D.P., 1991, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16: 7-25.
- Covin, J.G. ,Miles, M.P. (1999) **Corporate Entrepreneurship and the pursuit of Competitive Advantage**, Entrepreneurship, Theory and Practice, Spring: 47-63.
- Dess, G.G., 1999, "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 23: 85-103.
- Franko, L.G., 1989, "Global Corporate Competition, Who's Winning, Who's Losing, and the R&D Factor as on Reason Why", **Strategic Management Journal**, 10: 449-474.
- Guth, W.D., Ginsberg, A., 1990, "Guest Editor's Introduction, Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, 11:5-15.
- Hampton, G.M., Hampton, D.L. (2004) "Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of Certified Nurse-Midwives", **Journal of Business Research**, Volume 57(9):1042-105.
- Hartline, M.D., Ferrell, O.C., (1996) "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing** 60 (4): 52-70.

- Heinonen, J., Korvela, K., September 2003, "How About Measuring Intrapreneurship?" 33rd EISB Conference, Milan, Italy.
- Hornsby, J.S., Kurakto, 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: 153-173.
- Kochar, R., David, P., 1996, "Institutional Investors and Firm Innovation, A Test of Competing Hypotheses", *Strategic Management Journal*, 17: 73-84.
- Knight, G.A., 1997, "Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation", *Journal of Business Venturing*, 12 (3): 213-225.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S., 1990, "Developing, an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment", *Strategic Management Journal*, 11: 49-58.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Naffziger, D.W., Montagno, R.W., 1993, "Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations", *SAM Advanced Management Journal*, 58 (1): 28-33.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Hornsby, J.S., 2001, "Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy", *Academy of Management Executive*, 15 (4): 60-71
- Lumpkin, G.T., Dess G.G., 1996, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21: 135-172.
- Noteboom, B., 1994, "Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence", *Small Business Economics* 6: 327-347.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, Newyork.
- Oliver, R.L. (1997) "Customer satisfaction. A behavioral perspective on the consumer", içinde Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H.H., Renzl, B., Pichler, J. (2004) "The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis", *Industrial Marketing Management*, 33(4):271-277
- Sathe, V., 1989, "Fostering Entrepreneurship in the Large, Diversified Firm", *Organizational Dynamics*, 18 (1): 20-32.
- Schollhammer, H., 1982, "Internal Corporate Entrepreneurship", içinde Hornsby, J. S., Kurakto, 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: 153-173, .
- Slevin, D.P., Covin, J.G., 1997, "Time, Growth, Complexity and Transitions. Entrepreneurial challenges for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22: 43-68.
- Skyes, H.B., Block, Z., 1989, "Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions", *Journal of Business Venturing*, 4: 159- 167.
- Snipes, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M., Armenakis, A.A. (2004) "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis" *Journal of Business Research*, In Press, Corrected Proof, Available online.
- Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F., 1994, "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15: 521-536.
- Tansuhaj, P., Randall, D.D., McCullough, J. (1991) "Applying The Internal Marketing Concept Within Large Organizations: As Applied To A Credit Union", *Journal of Professional Service Marketing*, 6 (2): 193-202.
- Wright, N.D., Pearce, J.W., Busbin, J.W. (1997) "Linking customer service orientation to competitive performance: does the marketing concept really work?", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4: 23-34.
- Zahra, S.A., 1991, "Predictors and Financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 6: 259-286
- 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., 1995, "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, 10: 43-58.
- Zahra, S.A., 1996, "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, 39(6): 1713-1735.