

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KÜÇÜK VE ORTA BOY İNŞAAT FİRMALARININ GİRİŞİMCİLİK
YÖNELİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Bora ALDEMİR**

Anabilim Dalı : Mimarlık

Programı : Proje ve Yapım Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ACAR

HAZİRAN 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KÜÇÜK VE ORTA BOY İNŞAAT FİRMALARININ GİRİŞİMCİLİK
YÖNELİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Bora ALDEMİR
502071504**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 06 Mayıs 2011

Tezin Savunulduğu Tarih : 09 Haziran 2011

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Emrah ACAR (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ (İTÜ)
Doç. Dr. Gül POLAT (İTÜ)**

Hayallerini iyilik üzerine kuran herkese,

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde eleştirileri, teşvikleri ve yardımlarından dolayı, ancak hepsinden önemlisi korkarak atıldığım bu serüvende bana olan güveni nedeniyle tez danışmanım Doç. Dr. Emrah ACAR'a minnettarlığımı sunarım

Çalışmaya gerek fikirleriyle, gerek yardımlarıyla, gerek anketleri cevaplayarak ve burada saymanın imkânsız olduğu çok farklı yollarla benden desteklerini esirgemeyen dostlara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, sabırla ve şefkatle çalışmamın sonuçlanmasını bekleyen sevgili babama ne kadar teşekkür etsem azdır.

Saygılarımla...

Haziran 2011

Bora Aldemir

(Mimar)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xix
1. GİRİŞ	1
2. EKONOMİDE VE İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KOBİLER.....	5
2.1 KOBİ Tanımları	5
2.2 KOBİ'lerin Ekonomi İçerisindeki Yeri	5
2.3 İnşaat KOBİ'lerinin Özellikleri.....	8
3. GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ	11
3.1 Girişimcilik Kavramı ve Sınıflandırılması	11
3.2 Girişimciliğin Ekonomi İçindeki Yeri.....	13
3.3 Kurumsal Girişimcilik ve Girişimcilik Yönelimi	14
3.3.1 Yenilikçilik eğilimi.....	19
3.3.2 Risk alma eğilimi.....	22
3.3.3 İleriye etkililik eğilimi	24
3.3.4 Saldırgan rekabetçilik eğilimi	25
3.3.5 Özerklik eğilimi.....	26
4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI	29
4.1 Birinci Aşama: Anket Tasarımı, Verilerin Toplanması ve Veri Analizi.....	29
4.2 İkinci Aşama: Yarı Kurgulu Derinlemesine Görüşmeler	30
5. BULGULAR.....	33
5.1 Anket Çalışmasının Sonuçları.....	33
5.1.1 İnşaat KOBİ'lerinin girişimcilik algısı	33
5.1.2 İnşaat KOBİ'lerinin girişimcilik yönelimi.....	33
5.2 Derinlemesine Görüşmelerin Bulguları.....	36
5.2.1 Yenilikçilik eğilimi.....	36
5.2.2 İleriye etkililik eğilimi	39
5.2.3 Risk alma eğilimi.....	39
5.2.4 Özerklik eğilimi.....	42
5.2.5 Saldırgan rekabetçilik eğilimi	43
6. TARTIŞMA VE SONUÇLAR.....	45
KAYNAKLAR.....	47
EKLER.....	51

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
GEM	: Global Entrepreneurship Monitor
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
KOBİ	: Küçük ve orta boy işletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PYY	: Proje ve Yapım Yönetimi
SME	: Small and Medium Sized Enterprises
TL	: Türk Lirası
TÜRKONFED	: Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1 : Avrupa Birliği firma tanımı kriterleri.....	6
Çizelge 3.1 : GEM Global Report'da kullanılan ölçekler.....	15
Çizelge 3.2 : Verimlilik güdümlü ekonomilerin ortalaması ve Türkiye'nin durumu.....	17
Çizelge 4.1 : Görüşülen firmaların özellikleri.....	31
Çizelge 4.2 : Derinlemesine araştırmaya katılan firmaların özellikleri.....	32
Çizelge 5.1 : Girişimcilik algısına ilişkin içerik analizi sonuçları.....	34

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1 : Bireysel ve kurumsal girişimcilik	13
Şekil 3.2 : Global Entrepreneurship Monitor (GEM) raporunda ülkelerin sınıflandırılması.	16
Şekil 3.3 : Yenilikle ilgili motivasyonların hiyerarşisi (Sexton ve Barrett, 2003:627).	21
Şekil 5.1 : Firmaların girişimcilik yönelimi.....	35
Şekil 5.2 : Girişimcilik alt boyutları için normalite sınamaları.....	35

KÜÇÜK VE ORTA BOY İNŞAAT FİRMALARININ GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

ÖZET

Gerek yerel gerekse küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün yoğunlaşması, bireysel girişimcilik kadar kurumsal girişimciliğin de önemini artırmıştır. Firmaların büyüklüğü arttıkça ve örgütsel yapıları karmaşıktıkça, girişimcilik bireysel bir çaba olmaktan çıkıp firma özelliği haline gelmektedir. İşletmelerin kurumsal girişimcilik becerilerini artırmaları, hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmeleri, rekabet ortamına ayak uydurabilmelerini sağlayacak esnek ve yenilikçi örgüt yapıları geliştirebilmeleri bakımından önemlidir. Gelişmiş ekonomilerde küçük ve orta boy işletmelere (KOBİ'lere) ekonomik kalkınmada daha etkin roller biçilmeye başlandığı dikkate alındığında, KOBİ'lerin girişimcilik yönelimlerinin geliştirilmesi öncelikli bir prolem alanı haline gelmektedir.

Bu çalışmada, yüklenici inşaat KOBİ'lerinin girişimcilik olgusunu nasıl algıladıkları ve hangi ölçüde girişimcilik yönelimine sahip oldukları araştırılmıştır. Çalışma kapsamında iki aşamalı bir saha araştırması tasarlanmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında, firmaların girişimcilik algulamalarını ve girişimcilik yönelimlerini ölçen bir veri toplama bir anket formu tasarlanarak 28 firmaya uygulanmıştır. İkinci aşamada, örneklem içinden seçilen beş firma ile derinlemesine görüşme yapılarak firma sahiplerinin 'girişimcilik' ve 'girişimcilik yönelimi' kavramlarını ve alt boyutlarını nasıl algıladıkları ve birinci aşamada elde edilen verileri nasıl değerlendirdikleri ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları, yüklenici inşaat KOBİ'lerinin girişimcilik yöneliminin *yenilikçilik* ve *ileriye etkililik* boyutlarını, *risk alma*, *saldırgan rekabetçilik* ve *özerklik* boyutlarına göre daha fazla ön plana çıkardığını; KOBİ'lerde bireysel ve kurumsal girişimcilik olgularının iç içe geçtiklerini ve girişimcilik yönelimlerinin 'muhafazakar-girişimci' ekseninin ortalarında yer aldığını ortaya koymaktadır.

Bu profil, Türkiye'nin uluslararası girişimcilik sıralamalarındaki konumu ile uyumlu olmakla birlikte tıpkı onun gibi yetersizdir. KOBİ'lerin girişimcilik yönelimini artıracak yolların aranması, geleceğin bu büyük firmalarının varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüebilmeleri ve ulusal ekonomiler içinde kendilerinden beklenen yaratıcı ve yenilikçi rolleri yerine getirebilmeleri bakımından önemlidir.

ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION OF SMALL AND MEDIUM BUILDING CONTRACTORS

SUMMARY

Corporate entrepreneurship has become a major area of investigation in accordance with intensifying competition in the domestic and overseas markets. As organizations become larger and more sophisticated, entrepreneurship is not merely an individual motivation; it becomes also a company characteristic. Developing corporate entrepreneurship is a major goal for organizations which aim to develop flexible and innovative organizational structures to adapt to changing market conditions. Considering that small and medium sized enterprises (SMEs) are expected to have relatively more important roles in advanced economies, it is understandable why developing entrepreneurship orientations of SMEs has become a priority research area in many countries.

In this thesis, the entrepreneurship perception and orientation of small and medium building contractors (construction SMEs) were investigated through a two-phase research. In the first phase, a survey instrument were designed and delivered to 28 Istanbul-based contractors. In the second phase, in-depth interviews were conducted with the owner-managers of five SME to understand better the findings of the first phase. Analyses of the empirical data suggest that (i) construction SMEs are more likely to be 'proactive' and 'innovative' in their business environment, while they have relatively less tendency to be 'risk takers' and 'aggressive competitors'; (ii) individual and corporate entrepreneurship are nested in the case of SMEs due to the dominant role of owner-managers, and (iii) entrepreneurship score of construction SMEs is in the midst of conservative-entrepreneur scale, which means that there is a considerable room for the entrepreneurship development endeavors in order for SMEs to survive, grow and play innovative roles in the construction industry.

1. GİRİŞ

‘Girişimcilik’ kavramından söz edildiğinde genellikle 'bireysel' girişimcilik olgusuna yoğunlaştığı ve girişimciliğin psikoloji ağırlıklı bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Bu anlamda girişimcilik bir bireyin çeşitli nedenlerle kendine bir girişim -yeni bir işletme- kurmasını ve hayatta kalmayı başarmasını ifade etmektedir. Gerek yerel gerekse küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün yoğunlaşması, rekabet avantajının edinimi ve korunması kaygısı, güncel araştırmaların eksenini bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğe doğru kaydırmaya başlamıştır (Fiş ve diğ., 2010). Firmaların büyüklüğü arttıkça ve örgütsel yapıları karmaşıklaştıkça, girişimciliğin bir kilit yöneticinin çabaları olmaktan çıkıp firma özelliği haline geldiği; dolayısıyla, bireyler gibi firmaların da girişimci olabileceği görülmektedir (Benito vd., 2009). Dolayısıyla girişimcilik 'bireysel girişimcilik' boyutuyla olduğu gibi 'kurumsal girişimcilik' boyutuyla da ele alınabilir. *Kurumsal girişimcilik*,“...işletme içerisindeki yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim teknikleri geliştirmeye ve yeni bir iş alanı oluşturmaya yönelik tüm biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetler” olarak tanımlanabilir (Fiş ve Wasti, 2009). Bu açıdan bakıldığında, yeni işlere girmek, yeni işletme kurmak ve yeni işletmeleri başarılı kılmak kurumsal girişimciliğin ilgi alanını oluşturmaktadır. Girişimcilik yönelimi kavramı ile bahsi geçen konu ise bir örgütün girişimci olmasıdır. Bir kurumun yeni pazarlara yeni ürünler sunması gibi, pazar payı kapmak gibi amaçlarla stratejiler üretmesi girişimcilik yöneliminin ilgi alanına girmektedir. 'Girişimcilik yönelimi' kavramı bir anlamda ‘firmaların’ kurumsal kimliklerinin değerlendirildiği bir ölçek işlevi görmektedir.

Tez çalışmasının örneklemini oluşturan küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler) değişen ekonomik koşullarda giderek önem kazanmaya başlamışlardır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, ekonomik büyüme ile girişimcilik arasında ilişki olduğunun çoğu araştırmacı tarafından kabul edilmesidir (TÜRKONFED, 2008). KOBİ'ler bireysel girişimcilerle kurulmakta, ama hayatta kalmaları genellikle ‘kurumsal girişimcilik’ becerilerine bağlı olmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu

serbest piyasa ekonomilerinde finansman temini ve teknolojiye erişim gibi konularda pek çeşitli dezavantajları olan KOBİ'ler, rekabet edebilmek için 'yenilikler geliştirmeye', 'risk almaya', 'ileriye etkisi olabilecek' kararları hayata geçirmeye ve pazarlarında varlıklarını garanti altına alacak 'bir rekabet' politikası geliştirmeye gereksinim duymaktadırlar. Özetle, pazarlarında var olmayı sürdürmek ve büyümek isteyen KOBİ'lerin 'girişimci' (muhafazakar olmayan) bir yönelime sahip olmaları gerekmektedir.

KOBİ'lere atfedilen önem salt girişimcilikle ilgili değildir. İşsizlik ile mücadelede en etkili silahlardan birinin KOBİ'ler olduğu kabul edilmektedir. KOBİ'lerin kriz ortamlarında büyük firmalara oranla daha kolay hayatta kaldıkları düşünülmektedir. Avrupa'da işletmelerin yüzde 99,8'ini oluşturan KOBİ'ler toplam işgücünün üçte ikisini istihdam etmektedir. 2000 yılı istatistiklerine göre Türkiye'deki toplam işletme sayısının yüzde 99,8'ini oluşturan KOBİ'ler istihdamın yüzde 76,7'sini sağlamakta; ayrıca toplam sermaye yatırımlarının yüzde 38'ini üstlenmektedir. (OECD, 2004).

Geçmişte ekonominin temel motoru olarak görülmekte olan büyük işletmeler, teknolojik gelişmeler ve bunun sonucunda oluşmaya başlayan yeni ekonomi dinamiklerine karşı hantal ve bürokratik örgütler olarak görülmeye başlamıştır (Özsağır, 2002). Ekonomilerin teknolojik altyapısındaki gelişmeler, eskiden büyük firmaların güçlerinin yettiği üretim ve dağıtım araçlarını KOBİ'lere de erişilebilir kılmıştır. Bu durum, KOBİ'lerin pazar kısıtlamalarını daha rahat aşmalarını sağlamaktadır (Özsağır, 2002).

Diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de KOBİ'ler, pazarda faaliyet gösteren firmaların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Büyük firmaların yürüttüğü projelerde, saha imalatlarının çoğunlukla KOBİ'ler tarafından üstlenildiği bilinmektedir. Bu çalışmada, inşaat sektöründe 'genel yüklenici' olarak faaliyet gösteren inşaat KOBİ'lerinin 'girişimcilik' kavramını nasıl tanımadıkları ve 'girişimcilik yönelimleri' ele alınmıştır.

Yapılan literatür taramasında, proje ve yapım yönetimi (PYY) alanında inşaat firmalarının girişimcilik yönelimlerini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması, bu alanda bilgi boşluğu olduğunu göstermektedir. Çeşitli ülkelerin girişimcilik eğilimlerini ölçen uluslararası araştırmalar, Türkiye'nin girişimcilik

puanının pek çok ÷lkeye göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır (bkz. Global Entrepreneurship Monitor, 2010). Girişimciliğin yeniliği (*ing.*: innovation) ortaya çıkaran en önemli unsurlardan biri olduğu düşünüldüğünde (bkz. Global Entrepreneurship Monitor, 2010; Hitt ve diğ., 2001), Türkiye’de girişimcilik eğiliminin diğer ülkelere kıyasla düşük çıkması üzerinde durulması gereken ve hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ele alınması yararlı bir problem alanı oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasının konusu, inşaat KOBİ’lerinin girişimcilik yönelimidir. Araştırmanın amacı, inşaat pazarında faaliyet gösteren firmaların büyük bir bölümünü oluşturan inşaat KOBİ’lerinin girişimcilik kavramını nasıl algıladılarını *anlamak* ve bu firmaların hangi ölçüde girişimcilik yönelimine sahip olduklarını ortaya koymaktır. Bu kapsamda iki aşamalı bir saha çalışması tasarlanmıştır. Birinci aşamada yaygın olarak kullanılan bir girişimcilik yönelimi leği inşaat sektörüne uyarlanmış ve yirmi sekiz yüklenici firma ile yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Yüklenici inşaat KOBİ’lerinin girişimcilik kavramını nasıl tanımladıkları da bu aşamada araştırılmıştır. Saha çalışmasının ikinci aşamasında, örneklem içinden seçilen beş firma ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde yüklenici inşaat firmalarının girişimcilik yönelimleri, firma sahiplerinin/ortaklarının ayrıntılı anlatılarına dayalı olarak çözümlenmiştir. Yanıtlayıcılarla ayrıca birinci aşamanın bulguları tartışılmıştır. Derinlemesine görüşmeler, anket çalışmasının bulgularını genel olarak destekler niteliktedir. Bulgular, yüklenici inşaat KOBİ’lerinin girişimcilik yönelimlerinin ‘muhafazakar-girişimci’ ekseninin ortalarında yer aldığını ortaya koymaktadır. Bu profil, Türkiye’nin uluslararası girişimcilik sıralamalarındaki konumu ile uyumlu olmakla birlikte tıpkı onun gibi yetersizdir. KOBİ’lerin girişimcilik yönelimini artıracak yolların aranması, geleceğin bu büyük firmalarının varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüyebilmeleri ve ulusal ekonomiler içinde kendilerinden beklenen yaratıcı ve yenilikçi rolleri yerine getirebilmeleri bakımından önemlidir. İzleyen bölümlerde öncelikle KOBİ’lerin ekonomideki ve inşaat sektöründeki rollerine değinilmiştir. Ardından girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramlarına yoğunlaşılmıştır; bu bölümleri yapılan saha araştırmasına ilişkin bölümler izlemektedir.

2. EKONOMİDE VE İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KOBİLER

2.1 KOBİ Tanımları

Türkiye'deki KOBİ tanımı, Bakanlar Kurulu'nun 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan ve yayım tarihinden altı ay sonra yürürlüğe giren 2005/9617 sayılı kararı ve "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" aracılığı ile Avrupa Birliği (AB) ile uyumlu hale getirilmiştir. Yönetmeliğe göre KOBİ tanımı şu şekilde yapılmaktadır: "Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimler". Aynı yönetmelikte KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmışlardır:

- *Mikro işletme:* 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler;
- *Küçük işletme:* 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler;
- *Orta büyüklükteki işletme:* 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

2.2 KOBİ'lerin Ekonomi İçerisindeki Yeri

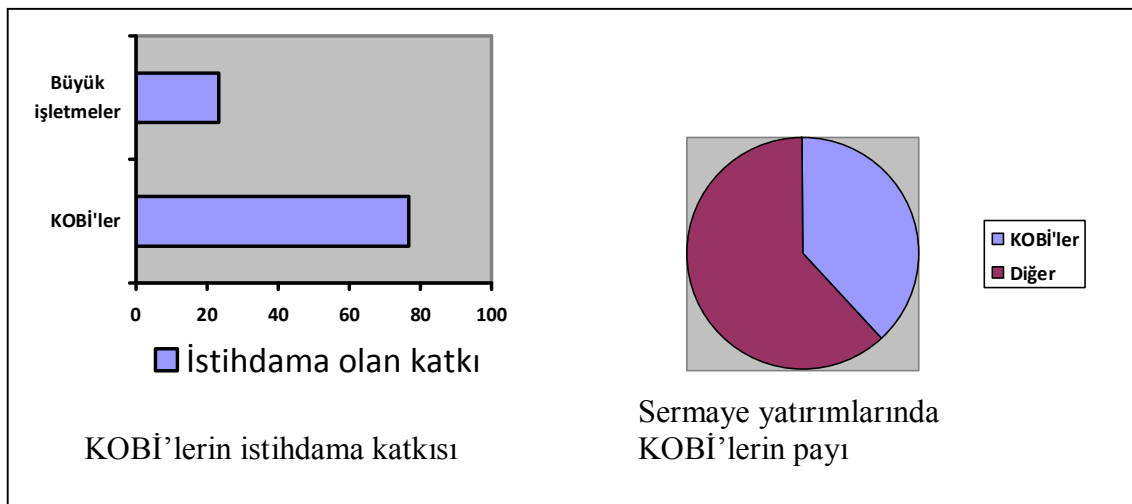
KOBİ'ler ekonomiye can veren 'damarlar' olarak görülmektedir. Ekonomik büyüme ile girişimcilik arasında ilişki olduğu çoğu araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (TÜRKONFED, 2009). Avrupa'da işletmelerin yüzde 99,8'i küçük ve orta boy işletmelerdir ve bu işletmeler toplam işgücünün üçte ikisini istihdam etmektedir (Dünya Bankası 2007; Avrupa Komisyonu 2003). AB'deki her on KOBİ'den dokuzu bir mikro

işletmedir. Diğer bir deyişle Avrupa ekonomisinin 'kılcal' damarlarını da mikro işletmeler oluşturmaktadır (TÜRKONFED, 2009).

Çizelge 2.1 : Avrupa Birliği firma tanımı kriterleri.

Firmalar	Tanımlama Kriteri
Mikro	Çalışan sayısı<10, Yıllık cirosu<2 milyon EUR Yıllık bilanço toplamı<2 milyon EUR ve bağımsızlık ölçütlerine sahip
Küçük	Çalışan sayısı<50, Yıllık cirosu<10 milyon EUR Yıllık bilanço toplamı<10 milyon EUR ve bağımsızlık ölçütlerine sahip
Orta	Çalışan sayısı<250, Yıllık cirosu<50 milyon EUR Yıllık bilanço toplamı<43 milyon EUR ve bağımsızlık ölçütlerine sahip
Büyük	>250

Son yıllarda ekonomisi hızla büyüyen ülkemizde de KOBİ'ler özellikle istihdama katkıları açısından ekonomik büyüme ve gelişme sürecinde dikkat çekici bir rol üstlenmişlerdir. İstatistiklere göre tüm işletmelerin yüzde 99,8'lik kesimi KOBİ'lerden oluşmakta ve istihdamın yüzde 76,7'lik bölümü KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. Ayrıca, sermaye yatırımlarının yüzde 38'i KOBİ'lerce üstlenilmektedir. (OECD 2004).



Şekil 2.1 : Ekonomi içinde KOBİ'ler

1970'lerde yaşanan petrol krizinin ekonomilere olumsuz etkilerinden büyük işletmelerin görece daha fazla etkilendikleri görülmüştür. Kriz ortamında sergiledikleri esneklik, gözlerin KOBİ'lere çevrilmesine yardımcı olmuştur (Özsağır, 2002). Geçmişte ekonominin temel motoru olarak görülmekte olan büyük işletmeler, teknolojik gelişmeler

ve bunun sonucunda oluşmaya başlayan yeni ekonomi dinamiklerine karşı hantal ve bürokratik olarak görülmeye başlamıştır. Hatta bazı büyük işletmelerin KOBİ'lerin esneklik avantajlarını yakayabilmek amacı ile küçülme (*ing.:downsizing*), yalın örgütlenme (*ing.:lean organising*) ve dış kaynak kullanımı (*ing.:outsourcing*) gibi yöntemlere başvurdukları bilinmektedir. Pek çok araştırmada, geleceğin ekonomik dinamiklerine esneklikleri ile hızlı uyum sağlama yeteneklerinden dolayı KOBİ'lerin rekabet avantajları yakalayıp büyük firmalardan daha önemli konumlara gelecekleri ifade edilmektedir (Özsağır, 2002). KOBİ'lerin finansmana ve teknolojiye olan erişim yeteneklerinin artmaya başlaması, eskiden yalnızca büyük firmaların kullanabildiği pek çok rekabet enstrümanının günümüzde KOBİ'lerce de kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Özsağır, 2002).

Ekonomiler içinde KOBİ'lere atfedilen rollerin aslında daha kapsamlı olduğu görülmektedir (Özkan ve diğ., 2003; Çelik ve Akgemci 1998):

- Bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlayarak gelir dağılımındaki çarpıklıkları en aza indirirler;
- Bireysel tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler;
- Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır;
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudurlar;
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortaları olarak görülürler;
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissederler;
- Çalışanlar ile yakın ilişkiler kurarlar;
- Ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarları sınırlıdır;
- El emeği, mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktördür;
- Yatırım yapılırken daha çok öz sermayelerine ağırlık verirler.

KOBİ'lerde işletme sahibi ile yöneticinin genellikle aynı kişi olmaları nedeniyle, sahiplerinin özellikleri işletmelerin özellikleri ile özdeşleştirilebilmektedir. Araştırmalar, başarılı KOBİ sahiplerinin bazı ortak özellikleri olduğunu ortaya koymaktadır (Sarıaslan, 1996; Göç, 2010 içinde).

KOBİ sahipleri;

- Planlı olduğu kadar şans eseri olarak da işe girişebilirler;
- Kişisel ve ailevi nedenlerle motive olurlar;
- Bağımsız çalışmayı isterler;
- Güçlü bir girişim isteği taşırlar;
- Çabuk ve somut sonuç beklerler; İşletme içi ve dışı değişmelere çok çabuk karşılık vererek güçlü bir uyum sergilerler;

Kendilerini işlerine ve belli ölçüde de olsa hayatlarını işletmelerine adarlar.

2.3 İnşaat KOBİ'lerinin Özellikleri

İnşaat literatüründe, “küçük firma” kategorisi içine alınabilecek birkaç firma tipi bulunmaktadır (WS Atkins Int. Ltd., 1993, 2-11; Acar, 2005 içinde):

- *Küçük genel yükleniciler*: Bina ya da mühendislik yapıları inşa eden; tamamen yerel bir pazarda ya da pazarın özel bir bölümünde faaliyet gösteren; aynı anda birden fazla projeyi kendi alt-yüklenicilik ilişkileri ya da kendi işinin sahibi ustalar ile çalışarak üstlenebilen; inşaat pazarında belli bir sürekliliği olan ancak aile firması olduğu durumlarda ömrü firma sahiplerinin sektördeki aktif yaşamları ile sınırlı olabilen küçük firmalar.
- *Uzman alt-yükleniciler*: Genellikle bitirme işlerinde, kimi zaman da taşıyıcı sistem inşaatında uzman olan; geniş coğrafi pazarda hizmet verebilen; büyüdükleri takdirde bazen büyük firmaların bünyelerine dahil olan küçük firmalar.
- *Kendi işinin sahibi ustalar*: Diğer küçük firmalar gibi ticaret odalarına kayıt yaptıran ve kimi zaman aile bireylerinin emeğini kullanarak ya da geçici yardımlar olarak faaliyet gösteren küçük firmalar.
- *Kısa ömürlü küçük işletmeler*: İşsiz kalan ve büyük bir firma için çalışmaktansa bağımsızlık arayan girişimci ruhlu bireyler ya da ortaklar tarafından ya da işini büyütme çalışan ustalar tarafından kurulan; başarısız oldukları için ya da firma sahiplerinin yeniden düzenli çalışan statüsüne girmek amacıyla işlerini lağvettiği için kimi zaman çok kısa ömürlü olabilen küçük firmalar.

- *Büyük firmaların kurdukları KOBİ'ler*: Büyük firmalar tarafından vergi ya da hukuki sorumluluk ile ilgili gerekçeler ile tek bir inşaat projesi için kurulan; inşaat istatistiklerine KOBİ olarak yansıyan ancak gerçek anlamda KOBİ sayılamayacak olan küçük firmalar.

KOBİ literatürü incelendiğinde, araştırmaların ağırlıklı olarak imalat sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yoğunlaştığı; inşaat KOBİ'lerini konu alan çalışmaların kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Ancak, kısıtlı sayıda da olsa bu çalışmalar inşaat KOBİ'lerinin genel olarak KOBİ'lere özgü özellikler ile davranışların çoğunu sergilediklerini ve benzer sorunlar yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Koçak, 2006).

KOBİ'lerin sıklıkla sorun yaşadıkları alanlar birkaç ana başlıkta gruplanabilir (Koçak, 2006): *Yönetime ilişkin sorunlar* (kalifiye eleman eksikliği, örgütlenme sorunları, yönetim ve yönetici sorunu, vb.); *üretime ilişkin sorunlar* (teknolojik eksiklik, üretim kapasitesinin düşüklüğü, tedarik işlerinde yaşanan sorunlar, uluslararası kalite ve standartlara uygun olmayan üretim, vb.); *pazarlamaya ilişkin sorunlar* (pazar ve pazarlama konusunda bilgi eksikliği, yeni pazarlara açılmada yaşanan zorluklar, dış pazarlardaki yoğun rekabet, vb.) ve *finansal kaynak sağlama* konusunda karşılaştıkları sorunlar (yetersiz işletme sermayesi, teşviklerden yeterince yararlanamama, işletme sahiplerinin finans yönetimi konusunda beceri eksikliği, vb.).

Phaladi ve Thwala'nın (2009) inşaat KOBİ'lerine atfettiği özelliklerin, genel olarak KOBİ'ler için geçerli olduğu görülmektedir:

- Çoğunlukla kayıt dışıdırlar;
- Ekonominin gayriresmi kesiminde faaliyet gösterirler, formel işletme sistemlerini düşük yoğunlukla kullanırlar;
- Çoğunluğunun 10'dan daha az çalışanı olmasına karşın, sektörün sayıca ciddi bir kesimini oluştururlar.
- İşletmelerin gelişimi için genellikle az kaynak vardır (yetersiz fonlar, zayıf proje teslim/tedarik sistemleri ve zayıf yönetim kapasiteleri);
- Yöneticilerin işletmelerini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için ayrılan kaynaklar kısıtlıdır.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin, diğer sektörlerdeki KOBİ'ler gibi gerek sayıları ve istihdam kapasiteleri, gerekse yüklendikleri işlerin çeşitliliği ve doğal çevreye

etkileri açısından önemli bir role sahip oldukları görülmektedir. Araştırmalar, KOBİ'lerin sermayeyi tabana yaymak ve toplumda fırsat eşitliği sağlamak açısından da önemli işlevleri olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Güney Afrika Cumhuriyeti'nde ülkenin önceki koşulları nedeniyle toplumsal olarak geri bırakılmış siyah vatandaşlar için fırsat eşitliği yaratması amacı ile tasarlanmış olan bir destek projesinde, inşaat KOBİ'leri sosyal değişim ve ekonomik gelişme açısından yararlanılabilecek bir araç olarak görülmüştür (Phaladi ve Thwala, 2009).

Koçak ve Sey (2008), inşaat KOBİ'lerinin küçük olmanın doğurduğu bazı dezavantajların yanında; bir de yoğun rekabetin yaşandığı bir sektörde faaliyet göstermenin getirdiği zorluklarla mücadele etmek durumunda kaldıklarını belirtmektedir (Koçak ve Sey, 2008).

Kısacası KOBİ'ler hem inşaat sektörü özelinde, hem de genel olarak tüm ekonomide vazgeçilmez bir öneme sahiptirler. Gerek istihdama olan katkıları, gerek ise de üstlenmiş oldukları iş hacmi nedeni ile KOBİ'lerin ekonomik açıdan önemi her geçen gün artmaktadır. Ekonomik açıdan bu denli bir öneme sahip KOBİ'lerin gerek kuruluşlarında, gerek ise de varlıklarının sürekliliğini sağlayabilmeleri açısından 'girişimci bir yönetim tavrına' ihtiyaç duymaktadırlar.

3. GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Bu bölümde 'girişimcilik' kavramı ve tanımı, 'bireysel girişimcilik' ve 'kurumsal girişimcilik' kavramları, girişimciliğin günümüz ekonomik koşulları içerisindeki önemi ve kurumsal girişimciliğin ölçümünde kullanılan 'girişimcilik yönelimi' kavramı irdelenmiştir.

3.1 Girişimcilik Kavramı ve Sınıflandırılması

Gerek 'girişimcilik' gerekse de 'kurumsal girişimcilik' pek çok araştırmacının ve uygulamacının ilgisini çekmekle birlikte, bu kavramların tam olarak ne ifade ettiği konusunda tam bir uzlaşma yoktur. Sharma ve Chrisman (1999), 'girişimcilik' kavramını 'girişimci birey' üzerinden tanımlamaya çalışan genelgeçer kabul görmeye başlamış iki tanımın öne çıkmakta olduğunu belirtmektedir. Bu tanımlardan ilki Schumpeter'e (1934) aittir; Schumpeter, girişimci bireyi, "yeni ürünler, pazarlar, süreçler, örgütsel yapılar ya da tedarik düzenleri oluşturabilecek 'yeni kombinasyonlar' ortaya çıkaran kişi" olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, girişimcilik, yeni kombinasyonlar ortaya çıkarıp bunlardan fayda sağlama eylemi olarak tanımlanabilir. Gardner (1988) tarafından ortaya atılan ikinci tanım, ise girişimciliği 'yeni örgütlerin yaratılması' olarak tanımlamaktadır.

Daha güncel çalışmalarda girişimcilik, etraftaki fırsatları fark etme, fırsatlara yönelik plan ve proje yaparak projeleri günlük hayata taşıma ve hayatı daha yaşanabilir hale getirme uğraşı olarak kabul edilmektedir (Bozkurt, 2000:12). Literatürde çeşitli girişimcilik tanımları yapıldığı görülmektedir (Avşar, 2007):

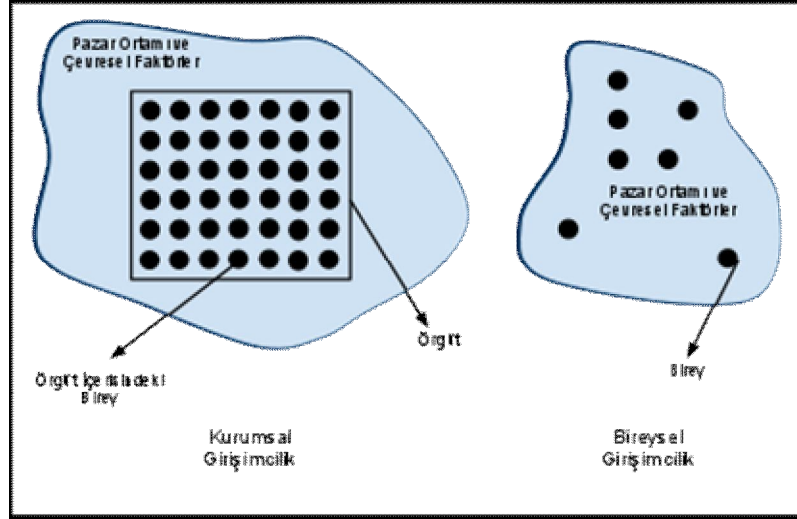
- Yeni ve bağımsız işletmeler yaratma;
- Fırsatları algılayarak, fırsatlar doğrultusunda işletmeyi şekillendirme;
- Değer yaratmak için, kar amacı güden yeni işletme kurma, büyütme ve yeni hizmet – mal üretme;
- Fırsat elde etmek için eşitsizlikleri vurgulama, alternatif üretim süreçlerini inceleme ve bunların optimizasyonunu sağlama;

- Gerekli zaman ve çabayı harcayarak; finansal, sosyal ve psikolojik riskleri bir araya getirerek, parasal ve kişisel tatmin ödülü olarak farklı olan bir şeyi yaratma;
- Birey ve toplum için değer yaratma, ekonomik fırsatlara cevap verme veya ekonomik fırsatlar yaratma; getirdiği yeniliklerle ekonomik süreçte değişiklik yaratma.

'Girişimci' veya 'girişimcilik' kavramından bahsedildiğinde, yaygın olarak akla ilk gelen durum girişimci bir bireyin yeni pazarlarda, yeni bir işletme kurmasıdır. Benito ve diğ. (2008), girişimcilik alanındaki araştırmalarda konunun genellikle bireysel bir olgu olarak ele alındığını belirtmektedir. Ancak, gerek yerel gerekse küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün biraz daha artması, rekabet avantajının edinimi ve korunması kaygısı, güncel araştırmaların eksenini bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğine doğru kaydırmaya başlamıştır (Fiş ve diğ., 2010). İşletme stratejisi uygulamalarında, hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle rekabet çevresini şekillendirebilecek güçte dinamik, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt yapısı oluşturulması kurumsal girişimciliğin amacı olarak görülmektedir (Fiş ve diğ., 2010).

Firmaların büyüklüğü arttıkça ve örgütsel yapıları karmaşıklaştıkça, girişimciliğin bir kilit yöneticinin çabaları olmaktan çıkıp firma niteliği haline geldiği; dolayısıyla, bireyler gibi firmaların da girişimci olabileceği kabul edilmektedir (Benito vd., 2008). Dolayısıyla girişimciliği 'bireysel girişimcilik' ve 'kurumsal girişimcilik' olmak üzere iki boyutta ele almak mümkündür (Şekil 3.1).

Kurumsal girişimcilik, "bir kuruluşun tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Fiş ve Çetindamar, 2009). "Kurumsal girişimcilik, 'işletme içerisindeki yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim teknikleri geliştirmeye ve yeni bir iş alanı oluşturmaya yönelik tüm biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetler' olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kurumsal girişimciliğin ilgi alanını yeni işlere girmek, yeni işletme kurmak ve yeni işletmeleri başarılı kılmak oluşturmaktadır. Mikro ölçekli çalışmaların çoğunlukta olduğu bireysel girişimcilik çalışmalarına oranla kurumsal girişimcilik yazını daha çok örgüt düzeyinde analiz öngören makro ölçekli çalışmalara dayanır. Ancak ilk zamanlardaki bireysel girişimcilik çalışmalarında



Şekil 3.1 : Bireysel ve kurumsal girişimcilik.

olduğu gibi, kurumsal girişimcilik yazınındaki birçok çalışmanın da davranışa yol açan süreçlerin etkileşiminden çok bireylerin niteliklerine odaklandığı görülmektedir (Fiş ve Wasti, 2009).

3.2 Girişimciliğin Ekonomi İçindeki Yeri

Günümüzde pek çok araştırmacı işsizlikle mücadele ve ekonomik büyümeyi tetiklemesi açısından girişimciliği önemli görmektedir (Benzing ve diğ., 2009; Avşar, 2007). Girişimcilerin yeni işletmeler kurdukları veya eski işletmeleri yeniden şekillendirdikçe yeni iş olanakları oluşturacakları; mevcut firmaları rekabet yoluyla daha verimli ve etkili çalışmaya yönlendirecekleri savlanmaktadır. Bu nedenle pek çok hükümet ve uluslararası kuruluş girişimciliği ekonomik gelişmenin motoru olarak değerlendirmektedir (OECD, 2008; Avrupa Komisyonu, 2003).

Günümüzde küreselleşme ve bilginin yayılma hızındaki artış insanların yaşam tarzlarını değiştirmekte ve bağımsızlık, kendi kendini istihdam etme isteği ve benzeri eğilimler yaygınlaşmaktadır. Girişimcilik, bu yöndeki taleplerin karşılanması açısından önemli görülmektedir. Avrupa Komisyonu'na (2003) göre girişimcilik dört nedenle önemlidir:

- *Girişimcilik istihdam yaratılmasına ve artışına katkıda bulunur:* İstihdama katkı açısından büyük işletmelere oranla yeni ve küçük olan işletmeler daha verimli olarak görülmektedir. Hükümetler işsizlik oranlarını düşürebilmek için girişimcilik oranlarını artırma çabasıdadır. Girişimcilik ayrıca işsiz

insanlara yeni işler kazandırılması yoluyla ekonomik bakımdan geri kalmış bölgelerde sosyal çöküşlerin önlenmesine yardımcı olmaktadır.

- *Girişimcilik rekabetin gelişmesi açısından önemlidir:* Yeni işletmeler kurmak ya da bir işletmeyi yeniden organize etmek üretkenliği artırmaktadır. Yeni girişimler mevcut firmaları da daha verimli ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır.
- *Girişimcilik bireylerin potansiyellerini kullanmalarının önünü açmaktadır:* Para kazanmanın tek yolu bir meslek sahibi olmak değildir. İnsanların kariyer tercihlerinde para kazanmanın yanında bağımsızlık, görev çeşitliliği ve sevdikleri işte çalışabilme gibi çok farklı kriterleri de vardır. İşte yüksek gelirlerin tetikleyici olan bu tercihleri ancak girişimcilik yolu ile çözebilmektedirler. Ayrıca kendilerine bir iş bulamayan insanlar da ekonomik zorunlulukları sebebiyle girişimci olmak durumunda kalabilmektedirler.
- *Girişimcilik ve toplumsal çıkarlar:* Girişimciler pazar ekonomilerinin itici güçleridir ve topluma servet, müşteriler için çeşitlilik ve istihdam konularında kazanımlar sağlarlar.

Geçmişte ekonomik kalkınmanın büyük şirketlerle sağlanacağı düşünülürken, artık yeni ve küçük firmalara daha etkin roller atfedilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2003). Öte yandan, büyük firmalar arasında da küçülme ve dış kaynak kullanma eğilimi taşıyanların sayısı özellikle 2000'li yılların başlarından itibaren belirgin düzeyde artmıştır.

Küresel Girişimcilik Göstergesi–2010 Küresel Raporunda (Global Entrepreneurship Monitor–2010 Global Report), ülkeler bireysel girişimcilik faaliyetlerinin düzeyi açısından çeşitli ölçütlere göre (bkz. Çizelge 3.1) üç gruba ayrılmaktadır (i) Faktör güdümlü, (ii) verimlilik güdümlü ve (iii) yenilik güdümlü. Bu üç grubun başlıca özellikleri Şekil 3.2'de ifade edilmiştir. '*Verimlilik güdümlü*' (ing: efficiency-driven) ekonomilere sahip ülkelerle kıyaslandığında Türkiye'nin girişimcilik göstergelerinin pek çoğunda ortalamanın altında bir noktada yer aldığı görülmektedir.

3.3 Kurumsal Girişimcilik ve Girişimcilik Yönelimi

Kurumsal girişimcilik kavramı üzerine yoğunlaşan çalışmalarda, araştırmacıların konuyu ifade etmek üzere çok çeşitli kavramlar geliştirdikleri görülmektedir: Örgüt bünyesindeki bireylerin girişimciliğini araştıran iç girişimcilik (ing.: intrapreneurship -

Pinchot, 1985); işletme girişimciliği (*ing.*:corporate entrepreneurship – Guth and Ginsberg, 1990); işletme teşebbüsü (*ing.*:corporate venturing – MacMillan ve George, 1985); işletme içi girişimcilik (*ing.*:internal corporate entrepreneurship - Schollhammer, 1982) ve girişimcilik yönelimi (*ing.*:entrepreneurial orientation - Lumpkin ve Dess, 1996; Covin ve Slevin, 1991). Bu kavramlar içinde girişimcilik yönelimi ve kurumsal girişimcilik en sık kullanılan kavramlardır (Kaya ve Ağca, 2009). ‘Girişimcilik yönelimi’ kavramı literatürde ‘kurumsal girişimcilik’ kavramı ile iç içe geçmiş durumdadır. Fiş ve diğ. (2010), girişimcilik kavramının bireysel bir olgu olarak önemini koruduğunu belirtmekle birlikte, sertleşen ekonomik rekabet koşullarında kurumların gerek hayatta kalabilmek gerekse pazar paylarını genişletebilmek için girişimci bir duruşa sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Çizelge 3.1 : GEM Global Report’da kullanılan ölçekler.

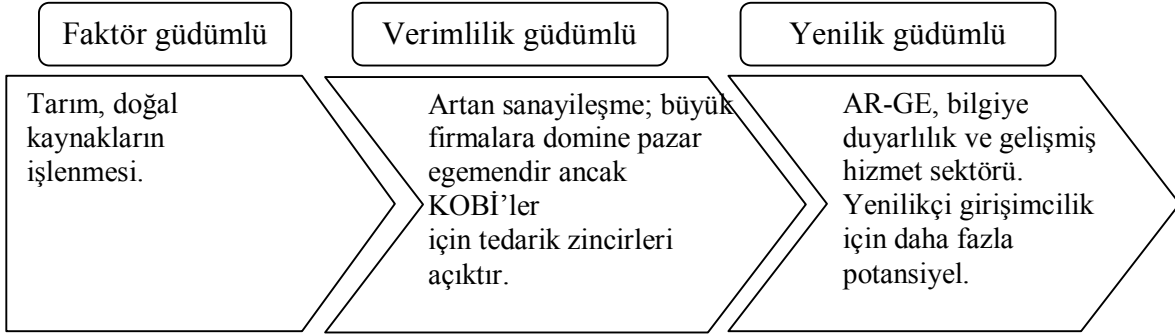
Alan	Ölçütler
Girişimci yaklaşım ve algılar	Farkedilen fırsatlar
	Farkedilen yetenekler
	Girişimci niyet
	Hata korkusu oranı
	Girişimciliğin arzu edilen bir kariyer yöntemi olması
	Başarılı girişimciliğin yüksek statü sayılması
	Girişimciliğe yönelik medya ilgisi
Girişimci Hareket	Yeterli düzeye ulaşmamış girişimcilik oranı
	Yeni işletme kurma oranı
	Genç işletme sahibi olma oranı
	Önceden kurulmuş işletme sahibi olma oranı
Girişimci arzular	İşletme süreksizliği oranı
	İşletmenin ilk yıllarında yüksek büyüme hedefi
	Pazara alıılmamış olan yeni ürünler sunma istekliliği
	Dış pazarlara açılma isteği

Kaynak: (GEM Global Report 2010).

Girişimcilik yönelimi kavramı ile ‘varolan bir kurumdaki girişimcilik’ olarak tanımlanan (bkz. Antoncic ve Hisrich, 2001) kurumsal girişimcilik kavramı eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Fiş ve diğ. (2010) kurumsal girişimciliğin amacını aşağıdaki şekilde tariflemişlerdir:

“Kurumsal girişimcilik genel kabul görmüş şekliyle, performans ve büyüme amacıyla çevredeki fırsatları değerlendirerek risk alma, inovasyon [yenilik],

proaktivite [ileriye etkililik] ve agresif [saldırgan] rekabetçiliğe yönelik işletme düzeyindeki eğilim ve davranışların bütünüdür” (Fiş ve diğ. 2010).



Şekil 3.2 : Global Entrepreneurship Monitor (GEM) raporunda ülkelerin sınıflandırılması.

Lumpkin ve Dess (1996)'e göre, 'girişimcilik yönelimi' yeni girişimlerin nasıl gerçekleşeceği sorusunu yanıtlayan kilit girişimci süreçleri temsil eden bir kavram iken, 'girişimcilik' yürütülmekte olanı betimleyen girişimci kararlar olarak tanımlanabilir. Stopford ve Fuller (1994), araştırmacıların yeni teşebbüsler ile sonuçlanan girişimcilik hareketlerini çoğunlukla bireysel girişimciliğin bir konusu olarak gördüklerini, ancak 'yeni teşebbüslerin' kurumsal girişimciliğin de önemli bir unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir anlatımla, bir örgütün içindeki bireylerin ya da ekiplerin girişimci faaliyetleri de 'yeni teşebbüslerle' sonuçlanabilir. Hit ve diğ. (2001), kurumsal girişimciliğin firmaların faaliyet çevrelerindeki değişikliklere kendilerini uyarlamalarını sağlayacağını, belirsizliklerin ortaya çıkardığı fırsatları yakalamalarını sağlayacağını ve refah yaratılmasına yardımcı olacağını savunmaktadır.

Girişimcilik yöneliminin kökeni strateji yönetimi literatürüne dayanmaktadır. Strateji üretme; içerisinde planlamayı, çözümlenme yapmayı, karar almayı ve örgüt kültürünün çok çeşitli yanlarını barındıran, örgütün geneline hakim bir olgu ve değerler sistemidir. Girişimcilik yönelimi, girişimci kararlar verilirken etkili olan politikaları ve uygulamaları ifade etmektedir. Bu nedenlerle girişimcilik yönelimi kilit karar vericilerin örgütlerine rekabet avantajı sağlayabilmek, vizyonlarını sürdürülebilmek ve firmalarının amaçlarını uygulayabilmek amacı ile girişimci strateji üretme süreci olarak görülebilir (Lumpkin vd., 2009).

Girişimci firmalar, firmaların stratejik kararlarından ve yürürlükte olan yönetim felsefelerinden de anlaşılabilir üzere üst yöneticilerinin girişimci yönetim tarzları

Çizelge 3.2 : Verimlilik güdümlü ekonomilerin ortalaması ve Türkiye'nin durumu.

	Yakalanan fırsatlar	Kullanılan yetenekler	Başarısızlık korkusu	Girişimciliğin başarılı bir kariyer yöntemi algısı	Başarılı girişimcilere yüksek sosyal statü	Girişimcilik üzerine medyanın ilgisi	Girişimci denemeler
Türkiye	36,1	54,2	25,0	71,2	76,4	61,7	19,4
Ortalama	42,9	55,9	31,7	72,8	69,8	62,5	23,2

Kaynak: (GEM Global Report 2010).

olan firmalardır. Girişimci olmayan ya da tutucu firmalar ise riskten kaçınan, yenilikçi olmayan ve pasif üst yönetim stilleri olan firmalardır (Covin ve Slevin, 1989).

Girişimcilik yönelimi, stratejik bir seçim ve yönelim olarak var olan ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilmesi ile sonuçlanacak olan girişimci bir eylemde bulunabilmek için kullanılan yöntem, uygulama ve karar alma biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceğine odaklanır. Başka bir deyişle, girişimcilik yönelimi girişimciliğin ele alınma biçimi ile ilgilidir. Girişimcilik yöneliminin var olması, bu yönelimin girişimci bir davranışa dönüşmesini gerektirmediği gibi, yönelimin davranışa dönüşmediği durumlarda bir kişi ya da işletmenin girişimci olduğundan da söz edilemez. Bu nedenle, kurumsal girişimciliğin başarısının, orta düzeyli yöneticilerin işletme içerisinde kurumsal girişimciliğe izin veren bir ortamın varlığını algılamalarına ve bu durumu davranışlarına yansıtmalarına bağlı olduğu ileri sürülebilir. Özetle, kurumsal girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü ifade eder. Benzer bir görüşle, kurumsal girişimciliğin ölçümünde işletme içi tavır, tutum, niyet ve yönelimlerin davranışlar kadar önemli olduğu vurgulanarak girişimci yönelimin kurumsal girişimciliğin bir boyutu olarak nitelendirilmesi gerektiği de ileri sürülebilir. Kurumsal girişimcilik, sıklıkla büyük ölçekli işletmeler ile özdeşleştirilirken, girişimcilik yönelimi herölçek ve işletme türü için uygun görülen bir stratejik yönelimdir.

Literatürde, girişimcilik yönelimi ile örgüt performansı ve örgüt başarısı arasındaki ilişki konusunda farklı bulgular göze çarpmaktadır. Kimi araştırmalarda girişimci yönelime sahip firmaların daha fazla kazanç elde ettiği ortaya konulurken (Lumpkin ve Dess, 1996; Lumpkin vd diğ., 2009), bazı araştırmacılar girişimcilik yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını ileri sürmüşlerdir (bkz. Bhuiyan ve diğ., 2005). Güney Afrika'da faaliyet gösteren küçük firmalarda girişimcilik yöneliminin 'işletme performansına' olan etkisini inceleyen (çalışmada girişimcilik yönelimi bireysel bir olgu olarak ele alınmıştır) ve işletme başarısını 'çalışan sayısı', 'işletmenin büyüklüğü' ve 'işletme dışından görünüm' olmak üzere üç gösterge ile ölçen Frese ve diğ (2005), saldırgan rekabetçilik eğiliminin işletme

büyüklüğüne bir etkisinin olmadığını, ancak çalışan sayısı ve dışarıdan görülen durum ile ve olumlu bir ilişki gözlediklerini raporlamışlardır. Risk alma eğilimi ise işletme büyüklüğü ve dış değerlendirme ile olumlu bir ilişki sergilerken, çalışan sayısı üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Özerklik ve yenilikçilik eğiliminin belirtilen çalışmada yalnızca dış başarı görünümü ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Girişimcilik yöneliminin boyutlarına ilişkin algılamada kültürel faktörlerin belirleyici rolü dikkati çekicidir. Bazı kültürlerde saldırgan rekabetçilik olumlu bir özellik olarak değerlendirilirken, bazı kültürlerde yüz kızartıcı bir durum olarak görülebilmektedir (Lumpkin ve diğ., 2009).

3.3.1 Yenilikçilik eğilimi

Yenilikçilik eğilimi bir firmanın 'yeni olana' yatkınlığını ifade etmektedir. Yenilikçilik hem ürünlerde hem de süreçlerde yaratıcılığı, deneyciliği, değişikliği, teknolojik liderliği ve bu yönde kullanılan tüm yöntemleri içeren niyetlere karşılık gelmektedir (Lumpkin vd., 2000). Bir firmada yenilik yapmaya duyulan isteğin sonucunda yeni ürün, yeni hizmet ya da yeni süreçlerin oluşmasının ilk adımı firmanın yenilikçilik eğilimine sahip olması ile gerçekleşmektedir (Fiş ve diğ., 2010). Lumpkin ve Dess'e (2001) göre *yenilikçilik* yeni ürün/hizmet geliştirmeye, teknolojik liderlik ve yeni süreçler geliştirmek amaçlı araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetlerine destek vermeye duyulan isteği yansıtmaktadır.

Yenilikçilik ve girişimcilik arasında genellikle sıkı bir bağ kurulmaktadır (Hitt ve diğ., 2001). Stopford ve Fuller (1994); girişimcilik literatüründe belirsizlikler olduğunu, ancak bu alanda araştırma yapan tüm yazarların girişimciliğin temelinde 'yenilikçilik' olduğu konusunda uzlaştıklarını belirtmişlerdir. Drucker (1985), yenilikçiliğin girişimciliğin en öncelikli faaliyeti olduğunu savunmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik yöneliminin kilit ölçütünün yeniliğe verilen önem olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle yeni teşebbüsler yaratmak fikrinin yanında, mevcut işletmelerin gelişebilmesi için de yenilikçilik şarttır. Ireland ve diğ. (2001), önemli artılar sağlayan bir girişimcilik olgusunun yeni ürünler üretmekten ve bu ürünleri ticari olarak pazarlayabilmekten geçtiğini belirtmişlerdir. Kemelgor (2002), düzensiz ortamlarda bir firmann rekabet avantajını koruyabilmesi için yenilikçi

olması gerektiğini savunmaktadır. Bir firma gerçek anlamda girişimci ise, gerekli bilgileri toplayıp bu bilgileri yenilik üretme stratejisi haline dönüştürebilmelidir.

Kurumsal girişimcilik, bir örgütün stratejik rekabetçiliği açısından önemli süreçler ve uygulamalar ile taktiksel açıdan önemli kademeli ve radikal yenilikleri barındıran bir kavramdır. Kurumsal girişimcilik, firmaların yeni ürün ya da hizmetleri geliştirebilmeleri; yenilik sürecini yönetebilmeleri; kabiliyetlerini geliştirebilmek amacıyla çalışanların katılımını teşvik eden programların bir uzantısı olarak tanımlanabilir (Kemelgor, 2002).

Girişimci süreç içerisinde yenilikçiliğin rolünü vurgulayan ilk araştırmacı olan Schumpeter, 'yaratıcı yıkım' (*ing.:creative destruction*) olarak ifade edilen bir ekonomik süreç tarif etmiştir. 'Yaratıcı yıkım' kavramı ile kastedilen, yeni ürün ve hizmetlerin pazara tanıtılması ile mevcut olan pazar yapılarının "tahrip" edilerek kaynakların yeni firmalara doğru aktarılmasının ve yeni firmaların büyümesinin sağlanmasıdır. Schumpeter, bunun yolunun girişimcilikten geçtiği düşüncesindedir (Fiş ve Wasti, 2009).

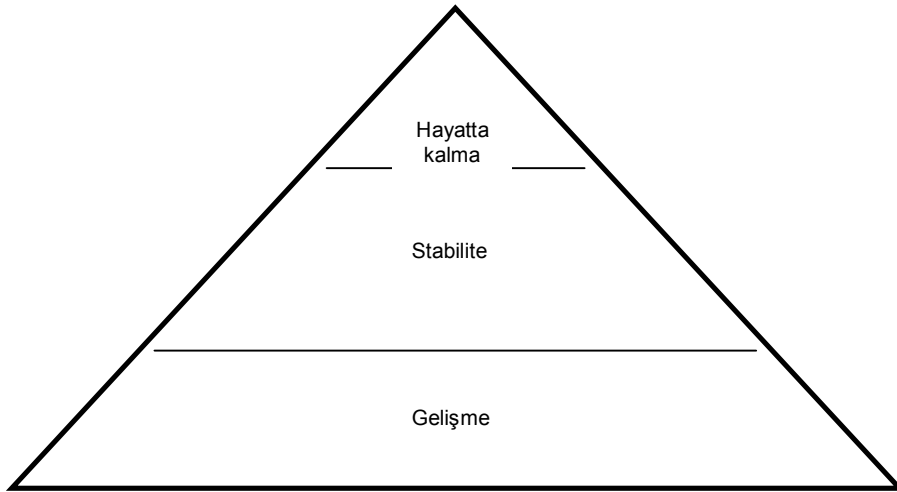
Girişimcilik yöneliminin bir örgüte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yeniliğe odaklanması gereklidir. Bu nedenle bir dizi eyleme ve sürece ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yenilikler şirketleri güçlendirecek, rekabet avantajları yaratacak, büyümeyi destekleyecek, yeni iş alanlarının yaratılmasını sağlayacak ve sermayeyi artıracaktır (Hayton ve Kelley, 2006).

Kemelgor (2002), belirsizlik gösteren ortamlarda firmaların sistematik bir yenilikçilik politikası ile kendilerine artı değer sağlayabileceklerini belirtmiştir.

Yenilik üzerine yapılan araştırmacıların genellikle ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma, teknik uzmanlık ve endüstri bilgisini kapsayan teknolojik yenilikçilik üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Teknolojik yenilikçilik, genel anlamda 'mevcut teknolojilerin ve uygulamaların terk edilip mevcut durumun ötesinde uygulamalar yapma isteği' olarak tanımlanabilir. Proje ve yapım yönetimi disiplininin yenilik literatürü diğer disiplinlerle karşılaştırılmayacak denli yenidir. Blayse ve Manley (2004), diğer sektörlerle ilişkileri dikkate alındığında inşaat sektöründeki yenilikçiliğin ekonomiye çok olumlu katkıları olacağını, buna karşın inşaat firmalarının yenilikçilik konusunda düşük performans sergilediklerini kaldıklarını ifade etmektedir. Özel olarak inşaat KOBİ'lerinin yenilikçiliğini ele alan

bir çalışmada Sexton ve Barrett (2003), inşaat KOBİ'lerini yenilik yapmaya yönelten motivasyon unsurlarının bir hiyerarşisi olduğunu savunmuştur. Sexton ve Barrett üç kademeli bir hiyerarşiden söz etmektedir (age., 627-628): Hayatta kalma (*ing.*: 'survival'), istikrar (*ing.*: 'stability') ve gelişme (*ing.*: 'development').

- *Hayatta kalma*: Küçük inşaat firmaları, içinde faaliyet gösterdikleri pazarların yapısının yanında yeterli düzeyde organizasyonel ve gevşek kaynağa sahip olmamaları nedeniyle çoğunlukla hayatta kalma kaygısıyla proje-tabanlı yeniliğe yönelmektedir
- *İstikrar*: Ancak ve ancak hayatta kalabileceğine güven duyan bir küçük firma orta vadede pazarı ve kaynakları açısından konumunu sağlamlaştırma ve stabilize etme kaygısı ile hareket etmeye başlamaktadır.
- *Gelişme*: Belirli bir istikrar yakalayan firma bu konumunun olanaklarını kullanarak gelişme ya da büyüme çabası içine girmektedir.



Şekil 3.3 : Yenilikle ilgili motivasyonların hiyerarşisi (Sexton ve Barrett, 2003:627).

Dolayısıyla, Sexton ve Barrett tarafından ortaya konulan hiyerarşi modeli (bkz. Şekil 3.3), inşaat KOBİ'leri açısından yeniliği bir 'kaynak sorunu olarak tariflemektedir. Piramitte gösterilen üç katman birbirini izleyen, ardışık aşamalar oluşturmayabilir; firmanın kaynak durumuna ve faaliyet gösterilen pazarın koşullarına bağlı olarak döngüsel olabilir. Sexton ve Barrett'e göre küçük firmaların dış çevre koşullarına karşı daha açık ya da savunmasız olmaları bu döngünün daha hızlı işlemesine yol açmaktadır. Bu firmaları yenilik yapmaya yönelten motivasyon unsurları üç grupta

toplanabilir (age., s.626-7): i) Küçük firmalar yenilik yapma konusunda her zaman istekli değildir; ‘hayatta kalma’ kaygısı taşıdıkları durumda, yeniliğin riskini ve maliyetini sınırlama çabası ön plana çıkmaktadır; ii) küçük firmaları yeniliğe yönelten motivasyon unsurlarının hiyerarşisi dinamik ve döngüseldir; ve iii) küçük firmaların hepsinin de belirsiz bir büyüme çabası içinde oldukları doğru değildir; büyüme, firma sahibinin amaçları ile uyumlu bir noktada stabilize olmaktadır. Sexton ve Barrett’e göre (age.: 628), insan kaynakları faktörü küçük firmalar sözkonusu olduğunda iki boyutu ile önem kazanmaktadır: i) Yeniliğin yaratılabilmesi, yönetilebilmesi ve firma çıkarları doğrultusunda kullanılabilmesi için personelin uygun becerilere ve motivasyona sahip olması gerekir; ii) küçük firma çalışanlarının organizasyon içinde çoklu görevler (‘multiple tasks’) üstlenebilmesi, farklı beceri ve deneyimlere sahip olmalarını gerektirir. Başka bir deyişle, küçük firmaların yenilikçiliği firma sahiplerinin/çalışanların çoklu-rolleri ile yakından ilişkili olabilmektedir.

3.3.2 Risk alma eğilimi

Risk alma eğilimi, işletme sahiplerinin/üst yöneticilerinin işle ilgili konularda risk almaya yatkınlığını ifade etmektedir. “Risk alma eğilimi; bilinmeyen yeni pazarda bir teşebbüs ortaya koymaya çalışmak gibi gözüpek atılımlar yapmaya olan yatkınlığı, garantilenmiş bir sonucu olmamasına karşın bir girişime kaynakları yatırabilmeyi ve/veya çok miktarda borçlanabilme anlamlarına gelmektedir” (Lumpkin ve Dess, 2001). Fiş ve Wasti (2009) risk alma eğilimini, sonuç ve getirinin açık olmadığı durumlarda bile yenilikçi projelere destek verme yönelimi olarak tanımlanmaktadır.

Risk kavramı, literatürde girişimcilik olgusunu açıklamak amacıyla en çok kullanılagelen kavramlardan biridir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Girişimcilik gibi risk alma eğilimi de birey veya örgüt düzeyinde ele alınabilir. Örgüt düzeyinde risk almadan söz edildiğinde, işletmelerin büyümek ve performanslarını artırmak için mevcut konumlarını korumak yerine risk alarak yenilikçi bir tutum benimsemelerine vurgu yapılmaktadır. İşletmelerin çeşitli düzeylerde risk almadan rekabetçi pozisyonlarını sürdüremeyecekleri; işletme yöneticilerinde ve çalışanlarında bireysel ve örgütsel kazanç elde etmek üzere risk alma eğilimi oluşturulması gerektiği savunulmaktadır (Fiş ve diğ., 2010).

Göç (2010), literatürde KOBİ'lerin risk konusundaki tutumlarına dair iki farklı bakış açısı olduğundan söz etmektedir: Birinci yaklaşıma göre KOBİ girişimcilerinde yenilik yaratma tutkusunu, girişime karar verme konusunda daha belirleyicidir. Bu yaklaşımı savunanlara göre, KOBİ girişimlerinin yenilik yaratma kapasitesini yüksek risk ve belirsizlik toleransı ifade etmektedir. Ayrıca tüketiciler ile büyük firmalara kıyasla daha yakın iletişim kurabilen KOBİ'lerde risk hesaplamaları daha belirgindir ve bu nedenle risk eşikleri ve belirsizlik toleransları daha yüksektir. Yapılan çalışmalar KOBİ girişimlerinin risk alma ile ilgili olarak değerlendirilebilecek yeni teknolojik imkanlara uyum, örgütsel yenilikleri kullanma ve tüketici beklentilerinin gerektirdiği esnekliği sağlama konusunda önemli avantajlara sahip olduklarını göstermiştir. Diğer yandan, KOBİ'ler daha çok aile işletmelerini içermesi ve yöneticiler arasındaki yakın bağlardan dolayı, risklere karşı daha güçlü bir dayanışma içindedirler. Bu dayanışmanın gücü, riskli ve belirsiz alanlara ilişkin cesur projelerin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

İkinci yaklaşım, KOBİ girişimcilerinin kısıtlı finansal imkanlarının risk alma eşiklerinin düşmesiyle sonuçlandığını iddia eder. Bu yaklaşıma göre KOBİ'lerin çoğunluğu başlangıç dönemindeki firmalardır ve bu firmaların ayırt edici özelliği yeterli finansal kaynaklardan yoksun olmalarıdır. Bu nedenle KOBİ girişimcileri büyüme yönlü stratejilerden çok, belirsizliklere karşı koruyucu düşük risk stratejilerini sürdürme hedefindedirler. Yani risk eşikleri KOBİ girişimcilerinde diğerlerine göre daha düşüktür. Ayrıca KOBİ'lerin yönetiminin genellikle aile, akrabalık gibi enformel ilişkilere dayanmasının, yöneticiler arasındaki güven unsurunu artırmakla birlikte, karar alma süreçlerinde sanıldığından daha fazla sorun yarattığı ileri sürülmektedir (Bozkurt ve Baştürk, 2009).

Yüksek lisans tez çalışmasında İstanbul'da faaliyet gösteren yüklenici inşaat KOBİ'lerini inceleyen ve bu firmalardaki yönetim kararlarının salt proje risklerinin rasyonel değerlendirmesine dayanamayacağını, örgüt ölçüğü küçüldükçe bu tür değerlendirmelerin firma sahiplerinin kişisel özelliklerinden bağımsız ele alınamayacağını savlayan Göç (2010), çalışmasının sonunda bu savı destekleyen bulgular elde etmiştir. Araştırmacı, KOBİ sahiplerinin özellikle finansal riskler ve sağlık riskleri karşısındaki bireysel tutumlarının yapım projelerindeki risk algulamalarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur.

3.3.3 İleriye etkililik eğilimi

İleriye etkililik ('proaktiflik'), 'rakiplerden önce pazara yeni ürün ve hizmetleri sunabilmeyi amaçlayan, fırsatları sürekli olarak yakalamaya çalışan, geleceğe yönelik bir perspektif' olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001). İleriye etkililik; rekabetin ilerisinde yeni ürünler ve yeni süreçler ortaya çıkararak ortamı değiştirmeyi amaçlayan; ileri görüşlü, ilk olmanın avantajını yakalamaya çalışan çabaları içerir (Lumpkin vd., 2000). Girişimcilik yönelimini ele alan çalışmalarda 'ileriye etkililik' eğilimi ile ilgili olarak iki noktanın sürekli vurgulandığı görülmektedir: Biri 'fırsatçı' diğeri ise 'öncü olmak'tır. İleriye etkililik eğilimi bir firmanın pazardaki fırsatları takip edip, yakaladığı fırsatlar üzerinden harekete geçmekte öncü olmasını ifade etmektedir. İleriye etkililik, "fırsatları araştırmak, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmek, değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla, uygun stratejileri geliştirebilme, pazar değişimi sürecinde aktif rol oynayabilme ve yeni ürün/hizmetleri pazara ilk sunabilme, girişimci bir firmanın proaktif eğilimlerini ve davranışlarını" ifade etmek üzere kullanılan bir kavramdır (Fiş ve diğ., 2010).

Fırsatların farkedilmesi, firmaların mevcut ortamlarını taramaları, kendileri için belirleyici olayları ve eğilimleri fark etmeleri ile gerçekleşir (Kemelgor, 2002; Lim ve diğ., 2002). 'Girişimci' olanlardan diğelerinin farkına varamadığı fırsatları görmeleri ve diğelerinin tahmin etmekte zorlanacakları gelecek olasılıklarını hayal etmeleri beklenir.

İşletmelerin rakiplerine oranla daha fazla ileriye etkili bir duruş içinde olmaları, pazardaki değişimleri fark ederek rakiplerinden önce kaynaklarını harekete geçirmelerini; müşterilerini korumalarını; pazar paylarını büyütmelerini ve sonuç olarak rekabet avantajı sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Çünkü başarı için, işletmelerin fırsatları ve tehditleri sistematik bir biçimde çözümlenmeleri, dış çevreyi kavramaları ve kendi kaderlerini etkileyebilme yeteneğine sahip olmaları gereklidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). İleriye etkililik, geleceğe odaklanarak, "bir düşünce yaratmayı, sorumluluk üstlenmeyi, sorunları öngörme ve önlemeyi, etkin iletişim kurmayı, uyumcul olmayı, yeni süreçlerin uyarlanması ve yeni ürünün / ürünlerin pazara sürülmesi aracılığıyla azmetmeyi" içermektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Proje ve yapım yönetimi literatüründe yüklenici inşaat firmalarının ileriye etkililiklerine ilişkin herhangi bir gözlemsel bulguya rastlanmamıştır.

3.3.4 Saldırgan rekabetçilik eğilimi

Saldırgan rekabetçilik (*ing.*:competitive aggressiveness), sektördeki rakiplerin alt edilmesine yönelik kuvvetli bir yönelime işaret etmektedir (Fiş ve Wasti, 2009).

Covin ve Slevin (1990) girişimcilik yöneliminin üç alt boyut ile (yenilikçilik, ileriye etkililik ve risk alma) değerlendirilebileceğini düşünmektedirler. Lumpkin ve Dess (1996) bu alt boyutlara *saldırgan rekabetçilik* ve *özerklik* olmak üzere iki alt boyutun daha eklenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Ancak, bazı araştırmacılar, saldırgan rekabetçilik eğiliminin, ileriye etkililik (*ing.*:proactiveness) eğiliminin içinde değerlendirilebileceğini savunmaktadırlar (bkz. Covin ve Covin, 1990; Antoncic ve Hisrich, 2001).

Lumpkin ve Dess (2001), girişimcilik yöneliminin bu iki alt boyutu arasındaki “keskin” farkları aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır:

“İleriye etkililik, firmaların fırsatlara karşı pazarda öncü bir tavır almaları ile ilgili iken; saldırgan rekabetçilik, pazarda çoktan var olan rekabetçi eğilim ve gerekliliklere nasıl tepki verdikleri ile ilgilidir” (Lumpkin ve Dess, 2001)

“İleriye etkililik, bir pazar liderinin gelecekteki talepleri öngörüp, pazarı şekillendirme niteliğini ortaya koyar. Saldırgan rekabetçilik ise karşıt olarak bir firmanın pazardaki rakiplerine karşı savunma eğilimini ifade eder” (Lumpkin ve Dess, 2001).

“İleriye etkililik, fırsatlara verilen yanıtlar iken; saldırgan rekabetçilik, tehditlere karşı yapılan savunmalardır” (Lumpkin ve Dess, 2001).

Schumpeter’in (1950) yaratıcı yıkım teorisi (*ing.*:creative destruction), kafa kafaya sürdürülmekte olan rekabeti “bir firmanın diğerinin önüne bir baş mesafesi kadar önüne geçebilmeye çalışması ya da bu durumu korumaya çalışması” şeklinde tanımlamıştır (Ferrier, 2001).

Ferrier’e (2001) göre, firmalar saldırgan fiyat politikaları ve reklam kampanyaları oluşturmak, yenilikçilik ve saldırılara hızlı yanıt vermek gibi yollarla kafa kafaya rekabet ederken pazar payı için çarpışır.

Bir firmanın ileriye etkili olması gelecekte pazarında lider olabilmek için yakalanabilecek fırsatları ilk olarak fark edip bu yönde adımlar atmasıdır. Saldırgan rekabetçilik ise mevcutta kazanılmış olan bir durumun korunabilmesi ve rakiplerden pazar payı kapabilmek amacı ile gerçekleştirdiği eylemlerdir.

Saldırgan rekabetçilik, "...bir işletmenin rakiplerine egemenliğini kabul ettirebilmek amacıyla bilinçli olarak ya da reaktif davranarak rakip ve pazar analizlerini içerecek biçimde alışılmadık yöntemlerle "rakibi yok etme" istek ve eğilimini işaret eder. Sözü edilen istek ve eğilimin temelinde, rakiplerin alt edilmesi gereken düşmanlar olarak görülmesi, ürün ve süreçler açısından pazarda ilk olma girişiminde bulunulması, rakiplerle barışçıl bir ortamda bir arada yaşamak istenmemesi nedeniyle, rakiplerin rekabetçi eylemlerini bozarak ve/veya yaptıklarından dolayı karşılık vererek pazar paylarına zarar vermek amacıyla sert ve düşmanca saldırmak düşüncesi yatar. Söz konusu eylemler, yalnızca rekabetsel açıdan uzmanlaşarak üstünlüğü elde etmek, pozisyonunu korumak ve geliştirmek için değil, pazara girişi kolaylaştırmak ve pazar payını arttırmak amacıyla da doğrudan ve yoğun bir biçimde mücadele ederek de gerçekleştirilebilir" (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Pek çok işletmede, dinamik pazarlarda değişen müşteri istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla pazardaki tehditlerin üstesinden gelecek eylem ve varlıklarını sürdürebilmek adına oldukça gözüpek rekabetçi davranışlar sergilenmektedir. Sözü edilen rekabetçi davranışlar sıklıkla, rakiplerin eylemlerine doğrudan karşılık verecek biçimde saldırgan fiyat rekabeti, yeni ve üstün bir sunumla pazara giriş, bir rakibi hızlı bir biçimde kopyalayarak izleme, hızlı bir biçimde müşteri farkındalığı yaratmak amacıyla yüksek reklam maliyetlerine katlanma ve kâr marjlarından fedakârlık etme ve alışılmadık sürpriz taktikler geliştirme veya finansman, satış sonrası hizmet, garanti, fiyat, ürün kalitesi ve benzeri rekabet unsurlarına odaklanma biçimindedir. Rekabetçi davranışların özünde, işletmelerin kendilerini rakipleri ile karşılaştırarak kaynaklarını hızlı bir biçimde harekete geçirmesi ile analiz ve rakibe saldırı amacıyla rakibin zayıf yönleri hakkında bilgi biriktirmesi vardır (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Proje ve yapım yönetimi literatüründe yüklenici inşaat firmalarının saldırgan rekabetçilik eğilimlerine ilişkin herhangi bir gözlemsel bulguya rastlanmamıştır.

3.3.5 Özerklik eğilimi

Özerklik, "...bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız faaliyetleri ifade eder" (Lumpkin ve Dess, 1996:140). Özerklik; yeni bir iş kavramı, fikri veya vizyonu elde edebilmek amacı ile bireylerin ya da takımların hayata geçirdiği eylemlere karşılık

gelmektedir. Özerklik, "bir fikir veya vizyonun oluşturulmasında ve uygulamaya geçirilmesinde örgütün operasyonel düzeyinde görev alan birey ya da takımların bağımsız stratejik inisiyatifi" olarak tanımlanabilir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Genel olarak özerklik, fırsatların takibinde kendi kendini kontrol edebilme yeteneği ve isteği anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlamda ise, boğucu örgütsel sınırlamalardan özgür olarak hareket edilebilmesini ifade eder. Kısacası, süreç içerisinde örgütteki oyuncuların bağımsız olarak hareket edebilmesi, karar verebilmesi ve ilerleyebilmesidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Özerklik olgusunun literatürde iki şekilde tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki Mintzberg'in (1973) ve Mintzberg ve Waters'ın (1985) karar ve risk gerektiren riskli eylemleri güçlü bir liderin gerçekleştirdiği modeldir. Bu model işletme sahibinin (*ing.*:owner-manager) yönettiği örgütlerde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bunun tam tersi olarak Hart'ın (1992) örgüt üyelerinin üretime dair konularda verdikleri kararların, üst yöneticilere ulaştığı model vardır. Bu ayırmadan da anlaşılacağı üzere, örgütlerde özerklik kavramının varlığı firmanın yönetim şekli ve boyutu ile ilintilidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Proje ve yapım yönetimi literatüründe yüklenici inşaat firmalarının özerklik eğilimlerine ilişkin herhangi bir gözlemsel bulguya rastlanmamıştır.

4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu bölümde, tez çalışması kapsamında yapılan iki aşamalı saha araştırmasının tasarımı aktarılmıştır. Çalışmanın ilk aşamasını oluşturan anket çalışmasının tasarımı özetlendikten sonra, anket çalışmasında elde edilen bulguların seçilen firmalarla yarı-kurgulu (*ing.*:semi-structured) derinlemesine görüşmelerle değerlendirildiği ikinci aşamaya ilişkin ayrıntılar sunulmuştur.

4.1 Birinci Aşama: Anket Tasarımı, Verilerin Toplanması ve Veri Analizi

Araştırmanın birinci aşamasında, inşaat sektöründe genel yüklenici olarak faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerinin (inşaat KOBİ'lerinin) *girişimcilik* ve *girişimcilik yönelimi* kavramlarını nasıl algıladıklarını anlamak amacıyla firmaların sahip-yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır (bkz. Ek-A.1). Bu kapsamda saha araştırmasında kullanılmak üzere ağırlıklı olarak kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Tasarlanan anket formu iki firma ile pilot görüşme yapılarak sınanmış ve ardından son şekli verilmiştir. Ankette yer alan sorular, üç ana grupta toplanan değişkenleri ölçmektedir: (i) Girişimciliğin tanımı, (ii) girişimcilik yönelimi ve (iii) örgütsel değişkenler.

'Girişimcilik yönelimi' (GY) Fiş ve Wasti (2009) tarafından geliştirilen/kullanılan ölçekle ölçülmüştür. "İlk olarak 1977 yılında Khandwalla tarafından oluşturulduktan sonra Miller ve Friesen'in (1982) geliştirdiği girişimcilik yönelimi ölçeğine son halini Covin ve Slevin (1989) vermiştir. Özgün hali ile ölçek *yenilikçilik*, *risk alma* ve *ileriye etkililik* olarak adlandırılmış üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyutlu ölçek ve/veya onun çok küçük değişikliklerle geliştirilmiş hali, firma düzeyinde girişimciliğin ölçülmesi için araştırmacılarca en çok kullanılan araçtır. Fiş ve Wasti (2009), girişimcilik yönelimini Lumpkin ve Dess (1996) tarafından önerildiği hali ile beş alt boyut ile ölçmüştür (bkz. Şekil 4.1 ve EK 1). Fiş ve Wasti (2009), ilgili yazını tarayarak sonradan eklenen *özerklik* ve *saldırgan rekabetçilik* boyutlarına ait soruları Covin ve Slevin'in (1989) dokuz soruluk ölçeğine uyarlamış ve ön test ve pilot çalışma aşamalarından sonra ölçeği son haline getirmişlerdir (Ölçeğin geliştirilmesine ilişkin daha fazla ayrıntı için bkz. Fiş ve Wasti, 2009).



Şekil 4.1 : Girişimcilik yönelimi ve alt boyutları

Anket formunda ayrıca “Sizce inşaat piyasasında girişimci olmak ne anlama gelmektedir?” sorusu açık bir soru olarak yöneltilmiştir (Ek- A.1).

Anketin son bölümünde firma profiline ilişkin sorulara yer verilmiştir; bu bölümde üç grup soru yer almaktadır: Sektör yaşı, örgütsel büyüklük (personel sayısı ve son 5 yılda imzalanan sözleşmelerin toplam bedeli) ve faaliyet gösterilen pazarlar. Faaliyetleri konut ve ticari yapı sektörlerinde yoğunlaşan ve ‘genel yüklenici’ olarak faaliyet gösteren mikro ve küçük yüklenici inşaat firmalarının (inşaat KOBİ’lerinin) sahipleri/ortakları çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır (Çizelge 4.1). Çalışmanın birinci aşaması için tasarlanan anketi formunu yazar tarafından yüz yüze yapılan görüşmelerde 25 firma sahibi/ortağı doldurmuştur.

Anket verilerinin tanımlayıcı ve yorumlayıcı analizleri SPSS yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Ankette ‘girişimcilik’ kavramı ile ilgili açık soruya verilen yanıtlar ise ‘içerik analizi’ yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, sözel veya yazılı verilerin araştırmanın amaçları çerçevesinde sınıflandırılması, özetlenmesi, ilgi konusu değişkenler veya kavramların ölçülmesi ve anlamlandırılması için taranarak kategorilere ayrılmasıdır.

4.2 İkinci Aşama: Yarı Kurgulu Derinlemesine Görüşmeler

Çalışmanın ikinci aşamasında, birinci aşamanın örneklemini içinden seçilen firmaların sahipleri/ortakları ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Yapılan beş adet yarı kurgulu görüşmede birinci aşamanın bulguları tartışılmış ve yanıtlayıcılara girişimcilik yöneliminin beş alt boyutunun faaliyet gösterdikleri pazarda firmaları ve inşaat KOBİ’leri için ne anlama geldikleri sorulmuştur. İkinci aşamadaki

derinlemesine görüşmeler için seçilen firmaların ve yanıtlayıcıların özellikleri Çizelge 4.2 belirtilmiştir. Firmalar belirlenirken, çeşitliliği sağlamak amacıyla yerel, bölgesel ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren farklı firmaların seçimine ve firma sahiplerinin araştırmaya katkıda bulunmaya istekli ve yetkin olmalarına dikkat edilmiştir. Firmalar yazarın da sahiplerini ve faaliyetlerini yakından tanıdığı firmalardır. Beş firma ile yapılan görüşmelerde elde edilen verilerin araştırılan konuyla ilgili yeterli anlatı içerdiği ve firma sahiplerince ifade edilen unsurların birbirlerini tekrarlamaya başladığı farkedildiğinden, ‘teorik doygunluk’ (*ing.*:theoretical saturation) ilkesi gereği daha fazla firma sahibi ile görüşülmesine gereksinim duyulmamıştır. Güvenilirliği artırmak üzere yüz yüze yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşme en geç 2 gün içinde deşifre edilerek, üzerlerinde çalışılmış ve her görüşme için vaka özeti hazırlanmıştır.

Çizelge 4.1 : Görüşülen firmaların özellikleri.

	n	%	Ortalama	Medyan	Standart Sapma
Toplam personel sayısı (Maaşlı sigortalı çalışan personel)	25		16,76	15	11,52
Toplam Sözleşme Bedeli (ABD Doları)	25		14.430.000	5.000.000	28.245.132
Sektör yaşı	25		18,88	18	11,27
Pazarlar					
Yerel ölçek (1)	10				
Bölgesel ölçek (2)	3				
Ulusal ölçek (3)	6				
Uluslararası ölçek (4)	6				
Yapı türlerine göre faaliyet alanları					
Konut	21	84			
Ticaret	10	67			
Endüstriyel	10	67			
Altyapı	11	44			

Çizelge 4.2 : Derinlemesine araştırmaya katılan firmaların özellikleri.

Firma No.	Faaliyet gösterilen pazar	Personel Sayısı	Son beş yıldı yapılan sözleşme tutarı (TL)	Yaş	Faaliyet gösterilen pazarlar
1	Uluslararası	15	2.500.000	9	Konut, ticari yapılar, endüstri yapıları, diğer.
2	Uluslararası	5	500.000	2	Konut, altyapı, diğer.
3	Bölgesel	4	5.000.000	25	Konut, ticari yapılar, diğer.
4	Yerel	4	1.000.000	3	Konut, ticari yapılar, diğer.
5	Yerel	9	9.000.000	22	Konut, ticari yapılar.

5. BULGULAR

Bu bölümde, saha araştırması kapsamında 25 yüklenici firma firma sahibi/ortağı ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen verilerin tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistiksel analizlerinin sonuçları ve anket çalışmasının ardından derinlemesine görüşmelerde elde edilen *nitel* veriler aşağıda birlikte sunulmuştur.

5.1 Anket Çalışmasının Sonuçları

Görüşme yapılan firma sahiplerinin/ortaklarının ‘girişimcilik’ ve ‘girişimcilik yönelimi’ algılamalarına ilişkin anket bulguları aşağıda özetlenmiştir.

5.1.1 İnşaat KOBİ’lerinin girişimcilik algısı

Anket çalışmasında “Sizce inşaat piyasasında girişimci olmak ne anlama gelmektedir?” açık sorusuna katılımcı 25 firma sahibinden 22’si yanıt vermiştir. Verilen yanıtlar içerik analizi ile değerlendirildiğinde, inşaat KOBİ’lerinin sahiplerinin/yöneticilerinin ‘girişimcilik’ kavramına ağırlıklı olarak üç anlam yükledikleri anlaşılmaktadır. Açık soruya verilen yanıtlar ve bu yanıtların sınıflandırılması (‘temalar’) Çizelge 5.1’de gösterilmiştir.

- Tema I: Pazarda yenilikçi ve öncü olmak -Yeni teknolojileri araştırmak ve uygulamak;
- Tema II: Kendi işletmesini kurmuş ve pazarda başarı sağlamış olmak -İş alabiliyor olmak;
- Tema III: Risk almak.

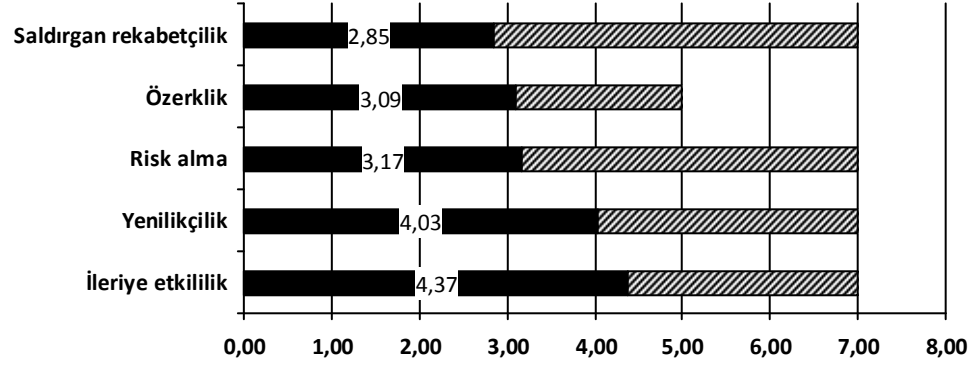
5.1.2 İnşaat KOBİ’lerinin girişimcilik yönelimi

Yüzyüze görüşmelerde 25firma sahibi/ortağı tarafından doldurulan anket formlarıyla elde edilen verilerin tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistiksel çözümlenmelerine dayalı bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Çizelge 5.1 : Girişimcilik algısına ilişkin içerik analizi sonuçları

Soru: Sizce inşaat piyasasında 'girişimci olmak' ne anlama gelmektedir?	Temalar
"Girişimci olmak akıllı bir tercihtir"	Diğer/İlgisiz
"Yeni teknolojiyi takip etmek, araştırmak ve uygulamak"	I
"Hukuksuz, cahil insanların saldırganca piyasalara girmesi"	Diğer/İlgisiz
"Sermaye sahibi olmak, proje üretebilir nitelikte olmak ve bu projeye finansman sağlamak"	II
"İnşaat piyasasında girişimci olmak ağır ama bir o kadar da maddi ve manevi tatmin edici bir yük. Sistemli, disiplinli ve daimi kontrollü bir çalışma kadar beşeri ilişkilerin de önemi büyük. Teknik beceri ile beşeri ilişkilerdeki beceriniz bir uçağın iki kanadı gibi olmalı."	Diğer/İlgisiz
"Yapsatçı' bir firma olduğumuz için satış ve pazarlama önemlidir. Girişimcilik pazarlamada yaşanır, biz o yönde hareket ederiz"	II
"Bilgili olarak işleri icra etmektir"	Diğer/İlgisiz
"Bireysel olarak iş kurulması".	II
"İnsanların kendi firmalarını kurması suretiyle müteahhit olması, büyük firmalardan işler alınmaya çalışılması".	II
"Bu yüzyılda çok riskli bir faaliyettir".	III
"Büyük riskler ve sorumluluklar".	III
"Mevcut piyasa şartlarında inşaat sektörü risk grubunda büyük firmalar piyasa koşullarını belirlemektedir".	III
"Piyasa[ya] yeni uygulama ve projeler getirebilmek".	I
"Bilgi verilmemiştir".	-
"Piyasanın içine dahil olabilmek için güncel kalınmalı ve fark yaratılmalı ve kontrollü risklerden kaçınılmamalı (maddi ve teknolojik olarak)".	I
"Geleceği doğru tahmin edebilme yetisine sahip olmaktır".	Diğer/İlgisiz
"Sektör içinde en kaliteliyi en ucuza imal etmektir".	Diğer/İlgisiz
"Sektördeki yeni fırsatları takip etmek ve risk almaktır".	III
"Şirketin öncü ve başarılı olması".	I, II
"Yenilikçi anlayışları uygulayabilecek cesur, ilerici ve açık görüşü anlamak - anlatmak demektir".	I
"Öz sermaye ile yatırım karşılığında sektörde iş almak ve zamanında tamamlama".	II
"Değişik kulvarlarda yeni malzemelerle sağlıklı yapılar üretmek"	I

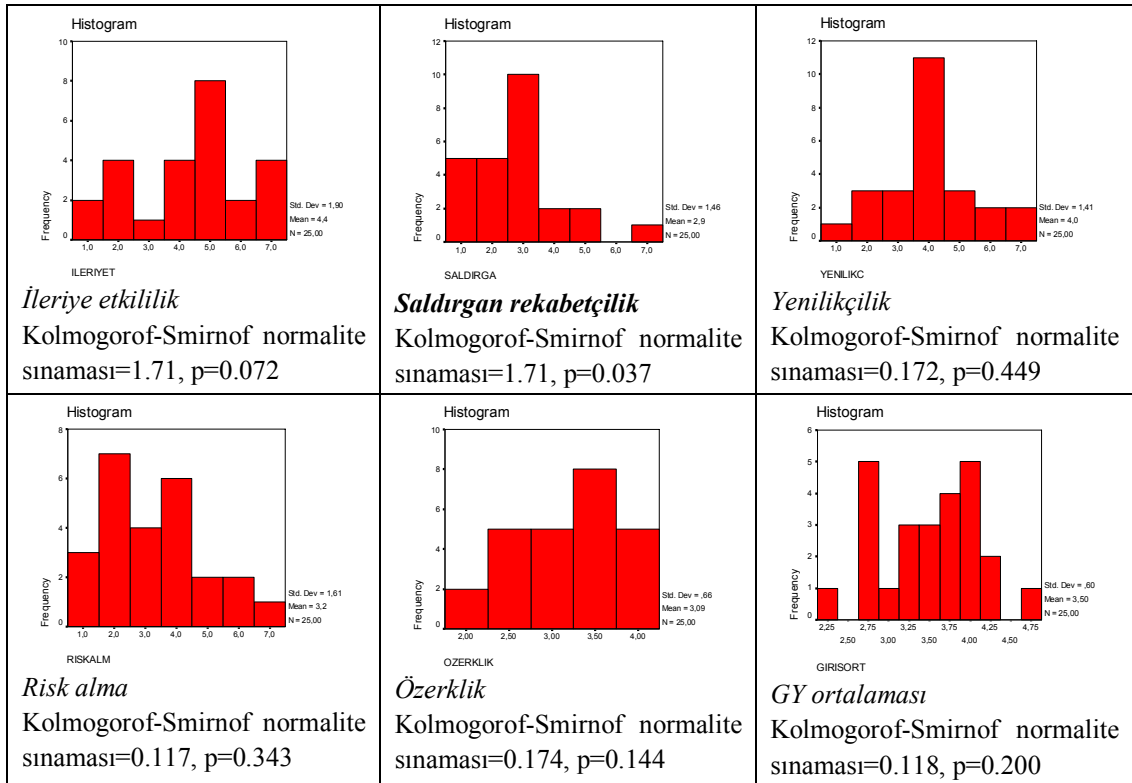
Anket bulguları, girişimcilik yönelimi (GY) alt boyutları içinde firmaların sırasıyla en çok ileriye etkili ve yenilikçi olma eğiliminde olduklarını, en az saldırgan rekabetçi tavır sergileme eğilimi taşıdıklarını göstermektedir. GY'nin saldırgan rekabetçilik ve yenilikçilik alt boyutları birbirleriyle istatistiksel anlamlı bir olumsuz ilişki içindedir (Pearson's $r=-0.501$, $p=0.011$). Başka bir deyişle, yenilikçilik ve saldırgan rekabetçilik firma sahipleri tarafından birlikte sergilenebilecek davranışlar olarak algılanmamaktadır.



Şekil 5.1 : Firmaların girişimcilik yönelimi

GY at boyutlarına ilişkin normalite sınamaları, örnekleme oluşturan firmaların GY konusundaki davranışlarının genel olarak normal bir dağılım sergilediğini göstermektedir. Yalnızca saldırgan rekabetçilik konusunda sağa yatık bir dağılım gözlenmektedir; saldırgan rekabetçilik sergilediğini belirten firma sahiplerinin sayısı, diğer alt boyutlara kıyasla daha azdır.

Firma yaşı, firma büyüklüğü ve firmanın faaliyet gösterdiği pazarın büyüklüğü gibi örgütsel değişkenlerle ile GY arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.



Şekil 5.2 : Girişimcilik alt boyutları için normalite sınamaları

5.2 Derinlemesine Görüşmelerin Bulguları

İzleyen bölümlerde, tez çalışmasının ikinci aşamasında derinlemesine görüşme yapılan firma sahiplerinin ‘girişimcilik’ ve ‘girişimcilik yönelimi’ kavramlarını ve alt boyutlarını nasıl algıladıkları ve birinci aşamada elde edilen verileri nasıl değerlendirdikleri açıklanmıştır.

5.2.1 Yenilikçilik eğilimi

Görüşülen firmalar yenilikçilik boyutunu inşaat KOBİ’lerinin rekabetçiliği açısından ‘hayati’ bir kavram olarak nitelemektedir. Bir firmanın pazar payını koruyabilmesi ve artırabilmesi için ‘yenilikçi olmasının’ şart olduğunu ifade etmişlerdir: “Zaten yenilemezsen gidersin yani...” Firma sahiplerinin yenilikçilik kavramını ağırlıklı olarak ‘teknolojik ürün yenilikçiliği’ ile özdeşleştirdikleri görülmektedir.

“... Bu adamlar bizim orada bir inşaat yaptılar, sırf çatılarına farklı bir malzeme kullandılar. Başka adam 100 liraya satarken onlar 300 liraya sattılar.” (Firma 1).

“... İnşaat firmalarında bence yenilik teknolojiye ayak uydurmakla olur. Bugünlerde C30 beton yeni yeni üretilmeye başladı; C60 başladı falan...O ürünü tanıyarak yenilik...yani gelişen teknolojiye uygun ürünleri kullanmak.” (Firma 2).

Yeniliklerin sektöre tanıtılmasında ve uygulanmasında inşaat sektörünün tedarikçi-egemen yapısının ve malzeme-sistem tedarikçisi firmaların rolünün altı çizilmiştir. Yenilikler genellikle malzeme/sistem üreticisi firmaların pazara sundukları yeni ürünlerin devam etmekte olan projelere uyarlanması yoluyla gerçekleşmektedir. Rakip firmaların uygulamaları, fuarlar ve İnternet firmaların yeniliklere ilişkin başlıca enformasyon kanallarıdır.

“Şimdi yeni ürünü zaten yeni bir ürün çıktığı zaman firmalar tanıtıyorlar...örnek olarak şunu verebilirim: Gazbeton...[...]'nın çıkarttığı gazbetonda bizim [...]'ın platformu var; haber verdiler, ‘Biz sizi karşılayacağız, fabrikayı gezdireceğiz, yeni çıkarttığımız ürünleri yerinde göreceksiniz falan diye. Bir o şekilde oluyor, bir de işte mimarlara bizzat broşür veya tanıtım belgesi gibi yollarla ulaşan firmalar var.” (Firma 3).

“Genelde [yeni] birinde görüyorum. Sende (diğer firmalar) görüyorum, katalogta matalogda görüyorum, satıcılarda görüyorum.” (Firma 1).

“Yenilik; piyasa araştırması, ondan sonra fuarlar, bir de internette işte yeni çıkan malzemelerin araştırılması artı uygulamaların görülmesidir.” (Firma 3).

“İnşaat firmalarında yenilik bence piyasadaki malzemelere göre düzenlenmeli. Yani çıkan piyasadaki malzemeleri inşaatlarda kullanabileceğin ortama getirirsen daha güzel olur diye düşünüyorum.” (Firma 4).

İnşaat KOBİ’lerinin yeniliklerin riskini paylaşmak adına tercih ettikleri en yaygın strateji çoğunlukla piyasada rakiplerce denenmiş, müşteriler tarafından talep ve onay görmüş yeniliklere yönelmektir. Önceden denenmiş olan, pazarda başarı yakalamış ürünlerin benimsenmesi, inşaat KOBİ’leri açısından daha az riskli görülmektedir.

“Yeni ürünler deney usulü elde edilebilir. Deneyle birlikte ortaya çıkar. Yeni ürünü deneyeceksin, göreceksin. Müşteriye uygun mu? Değil mi? Talep var mı, yok mu? Onu görmek lazım.” (Firma 2).

“Genel olarak ilk çıkan malzemeler tabi bir takım deneyimler sonucunda çıkar, üretilir. Sonra aldıkları o neticeye göre onları geliştiriyorlar. Gelişim neticesinde de tabi ki zaman geçtiği zaman ya da başka girişimcinin ürettiği malzemeyi başka bir firma yeniden üretmeye çalışırsa onu daha kaliteli üretmeye çalışıyor, daha ucuza üretmeye çalışıyor; dolayısıyla ilk çıkan malzemelerin bir dramatik bir yönü vardır pahalılık veya kullanım açısından, bu malzeme tanıtıldıktan sonra daha kolay kullanılabilir.” (Firma 3).

“...tabi hangi malzemenin nerede kullanılacağı çok önemli. Çıkan malzemeyi pazarlayan ya da uygulamayı yapan insanlarla biraz konuşmak lazım.” (Firma 4).

İnşaat KOBİ’lerinin kaynak kısıtlamaları ile yenilikçilik arasındaki ters ilişki ve gevşek kaynaklara (*ing*: slack resources) duyulan gereksinim görüşmelerde sıklıkla vurgulanmıştır:

“Genelde herşey firmanın gücüne bağlı. Firma güçlü ise eğer maddi olarak (büyük ölçekli yenilik) yapabilir.” (Firma 2).

“Yenilikler hep maddi güce dayanır. Eğer maddi gücün varsa yenilik yaparsın, maddi gücün yoksa yapamazsın. Ancak hepsinin iyi hesaplanması, kaynakların iyi kullanılması lazım.” (Firma 3).

“...[Yenilik bütçesi] kar marjına bakar. Ben kendi adıma söyleyeyim; sene yüzde 20 kazanırsak işte bunun yüzde 10’unu, yüzde 20’sini yeniliklere ayırabiliriz. Kar marjı düşükse, yeniliklere çok fazla ayıramayız.” (Firma 2).

İnşaat KOBİ'leri kaynaklarının zayıflığı nedeni ile, yaptıkları yeniliklerin 'müşterileri' tarafından onaylanmasına önem vermektedirler. Onaylanmanın yolu, gerçekleştirilen yeniliklerin 'görünürlüklerinin' yüksek olmasından, "görsel olarak hissedilmesinden" geçmektedir. Pazardaki güncel eğilimlerin izlenmesine, müşterilerin onayını alabilecek yeniliklerin belirlenmesini sağladığı için önem verilmektedir.

"... Yenilikleri kullanıp yeni müşterilerde yeni şeylerde yani bu moda gibi. Yani elbisede her yaz kış modası değişiyorsa bence inşaat konusu da öyle. Sonuçta bunlar insanlara hitap eden birşey. İnsanların zevkine göre yenilik birşeyden sonra insanlar zevkini görüp, bilip, yaşaması lazım. Dolayısıyla insanlar tutup binanın betonarmesini incelemiyor, demirini incelemiyor, temelini incelemiyor. Neyini inceliyor, görsel olan ne varsa onu inceliyor. Onun için bence görsellikte yeniliklere sonuna kadar uyulması gerekiyor. Sonuna kadar gidilmesi gerekiyor." (Firma 4).

"Yenilikçilik yeni bir şeyler üretmek, yeni birşeyler yapmak, yani diyelim ki daire yapıyorsun, camlarını farklı bir renkten yapıyorsan dikkat çekmek..." (Firma 1).

Yenilikler, üretim süreçlerinin iyileştirilmesini ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

"...Daha dayanıklı malzeme, daha sürekli malzeme. Malzeme ile üç kişinin yapacağımı iki kişiye düşüyorsan yenilikçilik o manada doğru birşey." (Firma 1).

"... yeni çıkan teknolojik malzemelerle işçilik de haliyle kolaylaştığı için süreci de etkiler." (Firma 4).

Bir firma sahibine göre, inşaat dışında başka sektörlerde de faaliyet gösteren firmalar, sektörde "dramatik" yenilikler gerçekleştirebilmek adına daha şanslıdır: "...profesyonel olan inşaat firmaları...iş kollarını değiştirerek [yenilik] yapabilir. Yani sadece inşaat bazından o çerçevede kalmamak lazım" (Firma 4). Bir başka firma sahibine göre firmanın sektörde iş yapma şekli, yenilikçilikle ilgili tavrında belirleyici olabilir:

"Seçme şanssı sizedir yapsat işlerinde. Bir yere bir teklif verirsiniz, işyeri veyahut bir şey yapıyorsunuz. Kat karşılığı olabilir, arsa karşılığı olabilir, neyse...kendiniz yapıyorsanız orada birtakım şeyleri kendiniz belirlersiniz...Ama taahhüt işinde sizin yenilik yapmak gibi bir şansınız yoktur." (Firma 5).

Özetle inşaat KOBİ'leri varlıklarını devam ettirebilmek için yenilik yapmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Genel olarak inşaat KOBİ'lerinin kullandıkları malzemelerdeki yenilikleri takip etmek suretiyle yenilik yaptıkları söylenebilir. Kaynak kısıtlılıkları nedeni ile denenip onaylanmış ve küçük çaplı yenilikler yaptıklarını belirtmişlerdir.

5.2.2 İleriye etkililik eğilimi

Firma sahipleri, ileriye etkililik yöneliminin ve ‘yenilikçilik’ boyutlarının iç içe olduğunu; yenilikçi olmadan ve kaliteye önem vermeden öncü olunamayacağını; dolayısıyla birlikte düşünebileceklerini ifade etmişlerdir.

“İleriye etkililik ile yenilikçilik aynı gibi.” (Firma 1).

“Yeniliklere uyum sağlayarak öncü olunabilir. Yüksek katlı binalar şu anda fazla yok o mesela bir öncülük bence. [...] değil miydi en yüksek ? O bence bir öncülük mesela şu an firmalar için. O kullanılan beton C 60 ile C 100 karışımı var.” (Firma 2).

“İnşaat sektöründe öncü; yenilikleri takip ederek, kolaylaştırarak hızlı yapım ve kaliteli üretimle öncülük olabilir.” (Firma 3).

Ancak, firmaların içinde faaliyet gösterdikleri pazarın koşullarına uygun hareket etmeleri, kaynak israfından kaçınarak ayaklarını yorganlarına göre uzatmaları önemlidir:

“İnşaat sektöründe öncü olmak için önce kalite...[ama] tutup da, atıyorum, çok ücra bir yerde çok kaliteli bir şey yapıp, çevreden oraya getirebileceğin insanlar olmayacağı için, birincisi mekan çok önemli, yapacağın inşaatın yeri çok önemli. İkincisi de kullanılacak malzemeler çok önemli.” (Firma 4).

İnşaat yapacak arsa bulmak, KOBİ’lerin ileriye etkililik sergileyebileceği alanlardan biri olarak değerlendirilmiştir: “Örneğin Küçükbakkalköy dolmuştur, Kayışdağı’na atlanacaktır; benim için [ileriye etkililik] odur (Firma 1). Büyük firmalarla çalışmak da KOBİ’ler için bazı durumlarda fırsat anlamına gelebilir: “...fırsatlar, büyük firmalarla çalışmakla olur (Firma 3).

Özetle inşaat KOBİ’lerine göre ileriye etkililik eğilimi ile yenilikçilik eğilimi içiçedir. Yenilikçi olmak ileriye etkili olabilmenin ön şartıdır.

5.2.3 Risk alma eğilimi

Görüşülen firma sahiplerine göre risk, ticari yaşamın doğal parçasıdır; bir inşaat firmasının riske karşı tutumunu iki değişkenin belirlediğini düşünmektedirler: Firma sahibinin kişilik özellikleri ve firmanın sahip olduğu maddi kaynaklar. İnşaat sektöründe risk alan kişiler genelde “cesur”, “gözükara” olarak nitelendirilebilecek kişilerdir. Bu kişiler ticari hayatları dışındaki özel hayatlarında da riske yatkındırlar.

Firma sahiplerine göre, bir riskin olası olumsuz sonuçlarını karşılayabilecek maddi imkanlardan yoksun olduğunda, riskten kaçınılmalıdır.

“... kapitale bakar. Ben şuna inanırım eğer elinizde 10 milyonunuz varsa 10 milyonluk iş yapmak istersiniz. 10 milyonunuz varsa 100 milyonluk iş yaparsanız bu gözüpek bir harekettir ama sonucu bilinmez. Ama 10 milyonunuz varsa 10 milyonluk işe rahatlıkla girip en kötü ihtimalle cebinizdeki parayı bırakırsınız. 10 milyonla 10 milyon daha kazanırsınız ama 100 milyonluk iş büyük bir risk.” (Firma 2).

“Çok gözü kara şeyler çabuk batar da, fakat cesaretle birlikte işe de mesafeli durmak en güzeli. Birden bire işte bu iş bana yetmez şunu da alayım, kapasitenin üzerinde aldığım zaman iflas da edebilirsin.” (Firma 3).

Riske yatkınlık ile firma sahiplerinin özellikleri arasındaki ilişkiye görüşmeler sırasında çeşitli örneklerle vurgu yapılmıştır.

“... Tersaneye ilk gittiğimizde o boruları, kazıkları çakmışlardı. Kazıkları çakmışlar seksen metre gitmiş denizin içine, orada bir mühendis arkadaş ile gittik oraya. Bu dedi ki ‘Biz burayı yapabilir miyiz?’ ben ‘Planı projesi varsa yapabiliriz.’ dedim. Bu bir risk yani, hiçbir şey bilmiyoruz yani. Yaptık çok da başarılı olduk. İstanbul’da en çok tersane, iskele yapan adam bendim yani, iki kilometreden fazla iskele yapmışlığım var. İstanbul’da en çok iskele yapan bendim. Hiç yapmamıştım. Yanımızdaki adam fakülte mezunu bir adam, planı projesi olsa yaparız dedim ve yaptık yani. Çok da başarılı olduk.” (Firma 1).

“Benim kızım on sekiz yaşındayken ben Amerika’ya gönderdim. Benim iki tane erkek kardeşim buna karşı çıktı. Dört tane dayısı var onlar da karşı çıktı. Ben dedim ki gidecek. Gönderdim. Onlar şimdi benden daha çok seviyorlar yani; bu bir risktir. Risk olacak ama bileceksin o riski yani. Riskin ne olduğunu bilersen, o riskin altından ne çıkacağını biliyorsan risk alabilir.” (Firma 1).

Eğitim durumu, firma sahiplerinin risk karşısındaki tutumu açısından belirleyici olabilir:

“[Bilinmeyen riskleri] fakülte mezunu almaz; benim gibi alaylı olanlar alıyor. Fakülte mezunu bir adam iki kere ikinin dört etmediği bir hesabın içine girmez. Alaylılar alıyor, alaylı olmayan mektepliler almıyor.” (Firma 1).

İnşaat KOBİ’lerine göre bir inşaat firması ‘gözüpek’ bir tavırla risk almasından ziyade küçük adımlarla, ayrıntılı hesaplamalar sonucunda risk almalıdır. Ters bir tutum sergileyen firmaların çok uzun ömürlü olmaları beklenmemelidir. Kaynak kısıtlamaları küçük firmaları sektörde adım atarken temkinli davranmaya zorlamaktadır.

“Piyasada yavaş yavaş giden, herşeyi hesap eden firmalar daha uzun ömürlü oluyor. Bir bakıyorsun ortalığı kasıp kavuruyor, üç ya da dört sene sonra bir de bakıyorsun firma yok.” (Firma 5).

“Küçük adımlarla çıkılması lazım. Çünkü normalde çok büyük adımlar atıp da nereden ne geleceğini bilemediğin zaman büyük zararlar doğar. Ama sindire sindire işi yaparsan her türlü zorluğa görerekten tedbir alman da kolay olur. Öbür türlü

birden çıktığın yerde neler başına geleceğini bilemezsin. Bilemeyeceğin için bir anda seni alaşağı da yapabilir, dolayısıyla yavaş yavaş, basamak basamak çıktığında, en azından temkinli çıkarsın. Gelebilecek zararları, gelebilecek tehlikeleri ufak bazda kendi çapında halleder çözersin diye düşünüyorsun.” (Firma 4).

“Benim kafamda ayağını yorganına göre uzat. Yani biz müteahhit olarak girerken bir işe, yapsata, diyoruz ki en kötü ihtimalle savaş çıktı birşeyler oldu, kendi imkanlarımızla bu işi bitirebilir miyiz?” (Firma 5).

Ancak belirsizlik, kaynak kısıtlamaları belirgin olan KOBİ’ler için en az istenen durumdur. İnşaat KOBİ’leri ‘belirsizlik’ söz konusu olduğunda bu durumdan uzak durmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Sonucunda nelerin olabileceğini bilmedikleri durumlarda, en uygun tutumun ‘bekle ve gör’ politikası izlemek olduğunu iddia etmektedirler.

“Belirsizlik bizim işimize gelmez açıkcası. Yani gerekiyorsa belirsizlik ortamı gidene kadar faaliyetinizi durdurursunuz. İlla sürekli inşaat yapacaksınız diye bir kaide yok.” (Firma 5).

“Belirsizlik derken yani bir işe başlarken yani belirsizlik diye bir kavram olmaması lazım. Yani sen bir inşaat yapacaksın, ya da bir projeye gireceksin belirsiz olan bir hiçbir şeyi ben kendi adıma kabul etmiyorum.” (Firma 4).

Faaliyet gösterilen pazardaki koşulların ile hedef kitlenin özelliklerinin kavranamaması ve uygun pazarlama çabasının gösterilememesi, firmaların karşı karşıya kalabilecekleri riskleri artırabilmektedir.

“... pazarlamasını iyi yapamayıp da çok büyük yatırımlar yapmanın esprisi olmaz. Bence önce pazarlamanın çözülmesi lazım. Projenin çok iyi anlatılması, çok iyi sunulması, etrafa çok iyi anlatılması gerekiyor.” (Firma 4).

Firmanın sektörde iş yapma şekli, yenilikçilikle ilgili tavrında olduğu gibi risk alma konusundaki tavrında da belirleyici olabilir:

“Risk, doğru olmayan bir yerde, doğru olmayan bir zamanda proje yapmaktır. Yapsatçılar için söylüyorum. Ötekinde [taahhütçülerde] risk yok ki! Ötekinde para falan koymuyorsun. En fazla bir ay hakediş yapılana kadar bekliyorsun; ondan sonra ödenek yoksa işi durduruyorsunuz. Şantiyeniz zorda kalır falan ama çok büyük bir risk de değildir o.” (Firma 5).

Özetle inşaat KOBİ’lerin göre risk ticaretin doğasında vardır. Firmaların riske karşı tutumunu firma sahiplerinin kişilik özellikleri ve maddi güçleri belirlemektedir. İnşaat KOBİ’leri belirsizlik durumununundan kaçınmayı tercih etmektedirler.

5.2.4 Özerklik eğilimi

Görüşülen firma sahipleri; özerklik kavramının önemli bir kavram olduğunu vurgulamakla birlikte, KOBİ’lerde bu kavramın genellikle hayata geçmediğini belirtmişlerdir. Özerklik sadece büyük firmaların tam anlamı ile uygulayabileceği bir kavram olarak görülmektedir. Firma büyüdükçe işlerin ‘bir kişinin’ kontrolünden çıkmaya başlayacağı dolayısıyla büyük firmaların özerk davranmaya “mahkum” oldukları dile getirilmiştir. Kaynak kısıtlılığı özerklik konusunda bir başka engel olarak algılanmaktadır. İnşaat KOBİ’lerinin sahipleri ‘kısıtlı olan kaynaklarını’ çalışanlarına emanet etmekte zorlandıklarını belirtmişlerdir.

“... KOBİ bazında özerklik zordur ama firma büyükse özerklik gelir. A şantiyesinin kasası A şantiyesinde, B şantiyesinin kasası B şantiyesinde. Kasaları ayırıp özeklik yapılabilir şantiyelerde. ... onlarda [sahip yöneticiler] çok zor. Çünkü zaten adam tek başına, tek bir hesap var, onun için çok zor yani.” (Firma 2).

“Benim gibi adamlar orada [yenilik yapma konusunda] özerk bırakmıyorlar...Ben görmediğim şeye, yani ben kendim de emin olmam lazım. Zaman zaman da oluyor yani.” (Firma 1).

“Özerk davranabilir. [Çalışan] araştırmacı olabilir ama sonuçta karar verecek patrondur. Bak ben 2000 senesinde yapsat olayı patlak vermeden patronuma yapsat yapalım dedim. Taşeronluk yapıyorduk o dönem büyük firmalara. Patronum işte yeni başlamış üç, dört senelik firmaydı. Bütçesi yapsata uygundu. Kabul etmedi. İşte zor iş yapamayız dedi. Belki yapsaydı şu an’dan daha önde olacaktı. Onun seviyelerine gelebilir miydi? O ayrı mesele de, gelme bile onun onda biri olurdu.” (Firma 2).

“KOBİ’lerdeki durum daha serttir diye düşünüyorum. Firma sahibi bence karar mercii çok önemli . Bu işin az ya da büyüğü önemli değil. Önemli olan tek adam olmak. Tek adam olup kararları tek vermek. Öbür türlü biri kendine bağlı kaldığında her türlü şeyi etkileyecektir.” (Firma 4).

“Orada zaten şöyle onlar henüz kurumlaşmadığı için, zaten patronudur bütün şey. Zaten sonuçta az kazanırsa da çok kazanırsa da patronun başarısı ile ölçüleceği için. Gene de çalışanları dinlemekte yarar var. Yanlış bir şey söylese de dinlemekte yarar var.” (Firma 5).

Firma sahipleri, özerklik olgusunun, kaynakları kısıtlı küçük bir firmaya ek maddi yükler getirmemesi koşulunu ifade etmiştir.

“... mevcut durum tabi bunu [özerkliği] çoğu zaman kaldırmaz. Nerede kaldırmaz ? Adamın maliyetini etkiliyorsa...direkt maliyetle ilgilidir. Maliyeti değiştiriyorsa bu mümkün değildir.” (Firma 4).

Firma sahipleri özerkliğin KOBİ boyutundaki firmalarda hayata geçmesinin güç olduğunu belirtmekle birlikte, yine de sağlıklı bir işletmede özerklik kavramının dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır:

“O da olması lazım işte insanlara şey vermek lazım yapım gücü, bütçesinin bağımsızlığından ziyade yapacağın işleri dağıtman lazım, bağımsız davranıp adamın karar alabilme şansını vermen lazım. Çünkü sen onu yaptırtmazsan senin olmadığın bir dönemde herkes seni bekleyecek. Sen olmazsan şirket iflas eder. Yani sen yoksan, şirket çalışmaz. Öyle şey olmaz.” (Firma 3).

“Görevleri ne kadar dağıtırsan o kadar başarılı olursun. Yoksa bir adam herşeyi kontrol etmeye çalışırsa başarı olmaz.” (Firma 4).

Kısaca özetlemek gerekirse inşaat KOBİ’leri özerklik eğilimiin çok faydalı olabileceğini belirtmekle birlikte kendi boyutlardaki firmalarda uygulanmasının çok da imkânın olamayacağını belirtmişlerdir.

5.2.5 Saldırgan rekabetçilik eğilimi

İnşaat KOBİ’leri saldırgan rekabetçiliği genellikle “etik dışı”, “ahlaksızca” bir durum olarak nitelendirmişlerdir. Kendilerinin asla uygulamadıklarını, uygulamanın da “mantıksız” bir tavır olacağını söylemişlerdir. Katılımcılara göre, ‘rakibi yok etmek’ yerine kendini geliştirerek pazar payını arttırmak daha “akıllıca” bir davranış olacaktır:

“Öyle bir düşüncem yok (rakibi yok etmek). Herkes çalıştığı kadar para kazanır.” (Firma 4).

“Bana göre etik olarak çok yanlış birşey. Çünkü zaten doğru dürüst çalıştığın zaman sen öne geçersin.” (Firma 4).

“Yani o tabi biraz kişiliği etkiliyordur, ben o kişilikte değilim. O kişiliği yakıştırmadığım için kendime karşı tarafı direk yok etmeden değil de ondaki pazar payını eline geçirip önüne geçmek, benim kabul etmediğim şeylerden o yararlınsın, o manada olabilir belki.” (Firma 1).

“Önce güzel bir davranış değil. Bu tabi biraz da kişilerin ticaret ahlakı ile de ilgili. Dolayısı ile insanların kişisel ahlakları elverişli ise tabi ki karşı tarafı önce yok etme adına çalışır. Ama bu ülkede herkesin pazar payı var. Her kademe herkese bir pazar payı var. Yani o benim sınıfımda belki yarışamaz ama bir alt kademe yarışabilir. Tabi düşündüğün sınıf çok önemli. En üstlere gelebilmek için, birilerinin üzerine basarak gelebilirsin. Dolayısıyla birileri olması lazım ki üstlerine basabilesin. Hepten de direk gidecek değilsin. Bu işte bence birilerini yok etmektense tam tersine altında var olacak insanları bulundurmak bana göre daha avantajlı.” (Firma 4).

“Yani onu [rakibi] dediğim yok edemez. Bence Donkişotluk olur. Sonuçta herkes kendi işini yapmalı, tatlı bir rekabet olmalı. O rekabet hem çevreye, hem vatandaşa hem de kendine faydalı olur. Yoksa o hiç şık değil ki. Niye yok etsin ki?” (Firma 5).

“Bir inşaat firmasını yok etmek bence hiç iyi bir fikir değil. Akıllı başında olan bir inşaat firmasının yapacağı bir iş değil.” (Firma 5).

Firma sahipleri, inşaat sektöründe saldırgan rekabetçiliği uygulamanın en temel yolunun ‘fiyat kırmak’ olabileceğini belirtmişlerdir.

“... Bir tanıdık beni bir arkadaşına gönderdi. Bu doksan dört, doksan beşlerde. ‘Git Ahmet’in bir işi var’ dedi, yirmi dairelik bir bina. Ben gittim işte, senle bir oturdum. Tanıdık gönderdi ya biraz da yakınınız adamla yani. Hoş beş çay may içiyoruz. Ben orada otururken bir başkası daha geldi. Ben o zaman 60 lira dedim metrekaşe fiyatı olarak, o adam geldi kırk lira dedi.” (Firma 1).

“Ucuz yapsa, zararı kendine yani. Maliyetine yaparsın ama, zararına yapmamak lazım.” (Firma 1).

Katılımcı KOBİ’ler rakipleri söz konusu olduğunda onlarla ‘birlikte var olmayı’ tercih ettiklerini belirtmişlerdir. “Tatlı” bir rekabetin hem kendilerine hem de rakiplerine faydalı olacağını düşünmektedirler:

“Rakip seni daha iyileştirir yani. Daha iyi iş yaparsan seni seçerler, sen daha kötü iş yaparsan beni seçerler yani.” (Firma 1).

“Ben ona kendi elemanımı verdim bir yerde, kendim ona [rakibime] iş yaptım. Bir yerde malzemesini ona ben verdim o iş yaptı yani. Boşta malzemem duruyorsa [rakiplerime] ben veririm.” (Firma 1).

“İşlerim yoğunsa derim ki Ahmet burada bir iş var, git al yani. Bu yapmayan insan da var. Sen de gidiyorsun yani, benim o işi dokuza yapacağımı biliyorsun, gidip o işe on lira verip, bana dokuza veren insanlar da var yani. Böyle insanlarda var yani. Eğer beni aşan bir şey ise, ben direk git, o işi yap derim yani.” (Firma 1).

“Ben o da ekmeğini yesin tarzında düşünüyorum fakat önce ben işin kaymağını alayım, ondan sonra o diğer kalan kısmını yesin. Ama bu iş tabii rekabet işi olduğu için aynı pazarda aynı yerde olmak istemem tabii.” (Firma 4).

Katılımcı firmalar, saldırgan rekabetçiliğin kardan taviz vermek gibi hareketlerle yapılabileceği için KOBİ’lerin gücünü aşabileceğini; bu nedenle büyük firmalar açısından daha uygulanabilir bir yaklaşım olabileceğini düşünmektedirler:

“[Saldırgan rekabetçilik] büyükler için olabilir. Zaten küçük iseniz maddi olanaklarınız da ona imkan vermez.” (Firma 2).

“Vallahi buna ben zor cevap veririm bizim öyle bir yapımız olmadığı için. Nasıl olabilir işte adamı izliyor, onun çalıştığı iş kollarında ona rakip oluyor. Onu ortadan kaldırabilmek için üç liralık işi bir liraya alıyor. Gücün varsa adamı öyle ortadan kaldırabilirsin. Gücün yoksa zaten sen gidersen.” (Firma 3).

Özetle inşaat KOBİ’leri saldırgan rekabetçilik eğilimini ‘etik yoksunu’ bir durum olarak değerlendirmektedirler. Uygulanması ek kaynak istemekte ve matıksızdır. İnşaat KOBİ’leri rakipleri ile birlikte var olabilmeyi tercih etmektedir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Araştırmanın bulguları, yüklenici inşaat KOBİ'lerinin girişimcilik kavramına ilişkin algılamalarının, girişimcilik literatüründeki yaygın algılama ile örtüştüğünü ortaya koymaktadır: Girişimcilik risk almakla, kendi işletmesini kurmuş ve pazarda tutunmuş olmakla ve pazarda yeniliğe dayalı öncü roller üstlenmekle tariflenmektedir. Kurumsal girişimcilik algılamasının sıklıkla firma sahibinin kişisel özellikleri ile ilişkilendirilmesi ve bir anlamda bireysel girişimcilikle kurumsal girişimciliğin iç içe geçmesi, KOBİ'lerde firma sahibinin egemen konumu ve firması ile özdeşleşmesi ile açıklanabilir. Büyük işletmelerde 'üst yönetim' olarak adlandırılan karar vericilerin üstlendiği görev ve sorumlulukların tümü küçük işletmelerde firma sahipleri tarafından üstlenilmektedir. Büyük işletmelerdeki durumun aksine, kurumsal girişimcilik, "kilit" konumdaki işletme sahibinin çabalarına önemli ölçüde bağımlıdır.

Çalışma, yüklenici inşaat KOBİ'lerinin girişimcilik yönelimlerinin 'muhafazakar-girişimci' ekseninin ortalarında yer aldığını ortaya koymaktadır. Bu profil, Türkiye'nin uluslararası girişimcilik sıralamalarındaki konumu ile uyumlu olmakla birlikte tıpkı onun gibi yetersizdir. KOBİ'lerin girişimcilik yönelimini artıracak yolların aranması, geleceğin bu büyük firmalarının varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüyebilmeleri ve ulusal ekonomiler içinde kendilerinden beklenen yaratıcı ve yenilikçi rolleri yerine getirebilmeleri bakımından önemli görülmelidir.

İnşaat KOBİ'leri, girişimcilik yöneliminin *yenilikçilik* ve *ileriye etkililik* boyutlarını, *risk alma*, *saldırgan rekabetçilik* ve *özerklik* boyutlarına göre daha fazla ön plana çıkarmaktadır. İnşaat pazarında öncü olmak yenilikle koşut olarak algılanmaktadır. Bulgular genel anlamda girişimcilik ve yenilik arasında literatürde kurulan sıkı ve olumlu ilişkiyi doğrular niteliktedir. Ancak, kaynak kısıtlamalarının KOBİ'lerin yenilik konusundaki davranışlarını da birkaç biçimde etkilediği gözlenmektedir: (i) KOBİ'ler pazarda sınanmış yeniliklere yönelmektedir; (ii) KOBİ'ler cüsselerine uygun yenilikler yapmaktadır; (iii) KOBİ'ler yeniliklerin riskini azaltmak üzere

pazardaki rakiplerinin uygulamalarını ile müşterilerin beklenti ve eğilimlerini yakından izlemektedir.

Yenilik ve saldırgan rekabetçilik KOBİ'ler tarafından birlikte sergilenebilecek davranışlar olarak görülmemektedir. Farklı kültürlerdeki algılamının aksine saldırgan rekabetçiliğin etik açıdan uygun bulunmamasının yanında bir kaynak sorunu olarak algılandığı ve büyük firmalara özgü bir davranış şekli olabileceğinin düşünüldüğü görülmektedir. Kaynakları kısıtlı firmaların hem yenilikçi hem de saldırgan rekabetçi olmayacağı inancı, her iki hedefe aynı anda odaklanılamayacağı düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir. İstatistiksel anlamlı bir sonuç elde edilmemekle birlikte, derinlemesine görüşmeler özerklik olgusunun da bir örgütsel büyüklük sorunu olarak görüldüğünü göstermektedir. İnsan kaynakları kısıtlı KOBİ'lerde özerkliğin değil, tam tersine, *işlevsel esnekliğin* (ing.:functional flexibility) esas olduğu düşünülebilir; çalışanların genellikle birkaç işi aynı anda üstlenebiliyor olmaları küçük örgütler için genellikle daha kaynak-etkin bir çözümdür. Öte yandan KOBİ literatürü, firma sahiplerinin firmalarının tüm faaliyetlerini şahsen kontrol etme çabasına sıklıkla girdiklerini ortaya koymaktadır; bu çaba aile işletmelerinde özellikle belirgindir. Dolayısıyla özerklik boyutunun ekonomik ve kültürel boyutlarıyla KOBİ'ler için sıra dışı bir olguya işaret ettiği sonucuna varılabilir. Şu halde riskli eylemlerin güçlü bir *lider* tarafından gerçekleştirildiği Mintzberg (1973) modelinin yüklenici inşaat KOBİ'lerindeki özerklik eğilimini açıklamaya uygun olduğu sonucuna varılabilir. Çalışanların üretime ilişkin kararların üst yönetime ulaştığı özerklik modeli (bkz. Hart, 1992) inşaat KOBİ'leri için geçerli görünmemektedir. Çalışmada girişimcilik yönelimi ile çeşitli örgütsel değişkenler arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda girişimcilik yönelimi ile firma sahiplerinin kişisel özellikleri arasındaki ilişkilerin araştırılması yararlı olacaktır. Bu ilişkiye yoğunlaşılması, KOBİ'lerin girişimcilik yönelimlerini artıracak teşvik politikalarının geliştirilebilmesi bakımından öncelikli ve önemlidir. Öte yandan, girişimcilik algısının çeşitli düzeylerde (birey, örgüt, proje vb) kültürel farklılıklara göre nasıl değiştiği ve girişimcilik eğilimleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin niteliğinin ve sonuçlarının neler olduğu gibi sorular, ileride yanıtı aranabilecek ilginç araştırma sorularıdır.

KAYNAKLAR

- Altuntaş G., ve Dönmez D.,** 2010: Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi - Istanbul University Journal of the School of Business Administration Cilt/Vol:39, Sayı/No:1, 2010, 50-74*
- Antoncic B., ve Hisrich R. D.,** 2001: Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing Vol:16, 459-527*
- Avşar M.,** 2007: Yüksek Öğretimde Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerinin Araştırılması, Çukurova Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi Adana 2007*
- Benito O. G., Benito J. G. and Gallego P. A. M.,** 2009: Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing Vol. 43 No. 3/4, 2009 pp. 500-522*
- Benzing C., Chu H. M. and Kara O.,** 2009: Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems *Journal of Small Business Management 2009 47(1), pp. 58-91*
- Covin J. G. and Slevin D. P.,** 1998: The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style *Journal of Management Studies 25:3 May 1988*
- Ferrier W. J.,** 2001: Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal Vol. 44, pp: 858-877*
- Fiş A. M. and Wasti S. A.,** 2009: Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi, Vol. 35 (Özel Sayı), pp. 127-164*
- Fiş A. M., Bulut Ç., Aktan B. And Yılmaz S.** 2008: Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yaşar University, Vol.3, pp. 1389-1416*
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM),** 2010: 2010 Global Report www.gemconsortium.org/download.asp?fid=1093
- Guth, W. D., and Ginsberg, A.**1990: What are talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing 5, pp. 15-28*
- Hayton J. C. And Kelley D. J.** 2006: A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management Vol. 45, No. 3, Pp. 407-427*
- Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M. And Sexton D. L.** 2001: Guest Editors' Introduction To The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies For Wealth Creation. *Strategic Management Journal Vol. 22 pp:479-491.*
- Ireland R. D., Hitt M. A., Camp S. M., Sexton D. L.** 2001: Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive Vol. 15 p.p.: 49-63*

- Kaya H. And Ağca V.,** 2009: Entrepreneurial Orientation And Performance Of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study. *İktisat İşletme ve Finans*, 24 (275), 115–133
- Kemelgor B. H.,** 2002: A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development Vol. 14*, pp. 67–87
- Koçak İ., Sey Y.,** 2008: İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin proje sürecindeki tutum ve davranışları. *İTÜ Dergisi/a Mimarlık, Planlama, Tasarım Cilt: 7 Sayı: 1* pp. 25-37
- Koçak İ.,** 2006: İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin proje sürecindeki tutum ve davranışları. *Doktora Tezi, İTÜ*
- Li Y., Zhao Y., Tan J. and Liu Y.,** 2008: Modareting effects of entrepreneurial orientation on market orientation - performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management* 2008 46(1), pp. 113–133
- Lim B. C., Keh H. T. and Foo M. D.,** 2002: Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Process of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice Winter 2002*
- Lumpkin G. T. and Dess G. G.,** 1996: Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing; Vol. 26*, p1055-1085
- Lumpkin G. T., Dess G. G. and Lyon D. W.,** 2000: LEhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Desicion Making Process. *Journal of Management; 2000*, Vol. 16, p429-451
- Lumpkin G. T. and Dess G. G.,** 2001: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review; Jan1996*, Vol. 21 Issue 1, p135-172, 38p, 2 Diagrams
- McGrath R. G. and MacMillan I.,** 2000: The Entrepreneurial Mindset. *Harvard Business School Press: Boston, MA.*
- OECD,** 2008: Measuring entrepreneurship: A digest of indicators.
- Özsağır,** 2002: Yerel Sanayi Odaklarının Arkasındaki Güç: Girişimciler. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Vol. 5*, pp. 93-111
- Phaladi M. J. And Thwala W. D.,** 2009: An exploratory study of problems facing small contractors in the North West province of South Africa. *African Journal of Business Management Vol.3*, pp. 533-539
- Pinchot. G. III,** 1985: Imraprerieuring. *New York: Harper & Row.*
- Schumpeter, J. A.** 1934: The theory of economic development. *New Brunswick. NJ: Transaction Publishers.*
- Sharma P. and Chrisman J. J.,** 1994: Creating Corporate Entrepreneurship *Entrepreneurship Theory & Practice Spring 1999*

- Stopford J. M. and Baden-Fuller C. W. F.**, 1999: Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the field of Corporate Entrepreneurship
Strategic Management Journal VFol. 15 pp.521-536
- TÜRKONFED**, 2008: KOBİ'lerde dönüşüm: Küçük firmaların büyük başarıları.
- Zahra, S. A.**, 1993: A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17(4), 5-21.
- Zahra, S. A.**, 1996: Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, 1713-1735.

EKLER

EK A.1 : Anket formu

EK A.1

Sayın yetkili,

Bu anket formu, İstanbul Teknik Üniversitesi (İ.T.Ü.) Fen Bilimleri Enstitüsü'nde Mimar Bora Aldemir tarafından yapılmakta olan "İnşaat KOBİ'lerinde Girişimcilik Yönelimi" başlıklı yüksek lisans tezinin alan çalışması için tasarlanmıştır.

Bilimsel araştırma etiği gereğince kimliğiniz ve anket sorularına verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak olup, hiçbir şekilde herhangi bir kişiye veya makama verilmeyecektir. Verdiğiniz her türlü bilgi diğer anketlerden elde edilen bilgi ile harmanlanarak kullanılacaktır.

Çalışmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi açısından sorulara verdiğiniz yanıtların gerçek ve samimi düşüncelerinizi yansıtması son derece önemlidir.

Yoğun iş yaşamı içinde anketimize zaman ayırdığınız ve birikimlerinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ediyoruz.

Bora Aldemir
Mimar

boraldemir@gmail.com

Sizce inşaat piyasasında girişimci olmak ne anlama gelmektedir?

.....
.....

GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Aşağıdaki kutularda size uygun gelen ifadeyi işaretleyin.

1	Sol sütündeki ifadeyi en iyi yansıtır.	4	Tam arada bir durumu ifade eder.	7	Sağ sütündeki ifadeyi en iyi yansıtır.
2	Sol sütündeki ifadeyi oldukça yansıtır.	5	Sağ sütündeki ifadeyi az yansıtır.		
3	Sol sütündeki ifadeyi az yansıtır.	6	Sağ sütündeki ifadeyi oldukça yansıtır.		

İleriye Etkilik Eğilimi

Şirketimiz rekabet ortamında...

	1	2	3	4	5	6	7	
çok nadir olarak, yeni ürünlerin/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin kullanılmasında öncü şirket rolünü üstlenir								çok sık olarak, yeni ürün/hizmetlerin, teknolojilerin ve idari/teknik yeniliklerin kullanılmasında öncü şirket rolünü üstlenir.
genel olarak rakiplerini takip eder ve onların hamlelerine cevap verir.								genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.
yeni ürün ve fikirlerin kullanılmasında büyük oranda rakipleri ve "lideri takip" etme eğilimindedir.								yeni ürün ve fikirlerin kullanılmasında büyük oranda rakiplerin önünde, öncü olma eğilimindedir.

Saldırgan Rekabetçilik Eğilimi

Şirketimiz rekabet ortamında...

	1	2	3	4	5	6	7	
hukukun ve kuralların elverdiği ölçüde işbirliğini ve "beraber var olma" felsefesini takip eder.								"rakibi yok et" düsturu ile ve çok saldırgan bir tarzda hareket eder.
rakiplerden iş/müşteri kapmak için özel bir çaba göstermez.								fazlasıyla rekabetçi ve çok saldırganıdır.
pazar payı kapmak için özel bir çaba göstermez.								pazar payı kapmak ve pazarda bir numara olmak uğruna karlılıktan bile vazgeçer.

Yenilikçilik (İnovasyon) Eğilimi

Geçmiş beş yılda şirketimizde...

	1	2	3	4	5	6	7	
ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok ufak çaplı iyileştirmeler şeklinde olmuştur.								ürün/hizmet bazındaki değişiklikler genellikle dramatik, büyük çaplı değişimler şeklinde olmuştur.
hiç yeni ürün/hizmet sunulmamıştır.								çok fazla yeni ürün/hizmet sunulmuştur.
yönetim, denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih etmiştir.								yönetim, yeni teknolojileri araştırmaya, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih etmiştir.

Risk Alma Eğilimi

Şirketimizde...

	1	2	3	4	5	6	7	
yönetimin düşük riskli (normal ve kesin geri dönüş oranına sahip) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.								yönetimin, yüksek riskli (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.
yönetim, en iyi davranış biçiminin faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, küçük ve yavaş adımlarla ilerlemek olduğuna inanır.								yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, gözü pek ve uzun vadeli davranışların gerektiğine inanır.
belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, “bekle ve gör” yaklaşımı uygulanır.								belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriyi en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınılır.
“risk almak” olumlu bir özellik olarak algılanmamaktadır.								“risk almak” olumlu bir özellik olarak algılanmaktadır.

Özerklik Eğilimi

Şirketimizde...

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
yeniliklerin (inovasyon) benimsenmesini kolaylaştırmak amacıyla, personel prosedürleri ve sınırlamaları devre dışı bırakılabilir.					
yeniliklere kaynak yaratmak amacıyla bütçe prosedürleri ve sınırlamaları esnetilebilir.					
yenilikleri geliştirmekle/kullanmakla/uygulamakla yükümlü personel, standart işletme prosedürlerini devre dışı bırakma esnekliğine sahiptir.					
yenilikleri geliştirmekle/kullanmakla/uygulamakla yükümlü personel, üstlerine danışmadan karar alma esnekliğine sahiptir.					

Firma ve Yanıtlayıcı Profili

Firmanızın Adı:

.....

Toplam Personel Sayısı (maaşlı, sigortası düzenli olarak yatırılan personel sayısı):

.....

Firmanızın Son Beş Yılda Yaptığı İşlerin Toplam Tutarı (TL/ABD Doları cinsinden toplam sözleşme bedeli):

.....

Firmanızın Sektör Yaşı (yıl cinsinden firmanızın inşaat sektöründeki faaliyet süresi):

.....

Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Pazarlar:

Sadece yerel ölçekte faaliyet gösteriyoruz.

Bölgesel ölçekte faaliyet gösteriyoruz.

Ulusal ölçekte faaliyet gösteriyoruz.....

Uluslar arası ölçekte faaliyet gösteriyoruz.

Firmanızın faaliyet alanları (yapı türlerine Göre)

Konut

Ticaret

Endüstriyel

Altyapı

Diğer (Belirtiniz)

İletişim Bilgileriniz:

Ad:.....

Soyad:.....

Tel:.....

E-posta:.....

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Bora ALDEMİR

Doğum Yeri ve Tarihi: 22.08.1983 İstanbul

Lisans Üniversite: Uludağ Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Mimarlık Bölümü (2001 – 2006)