



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: KONYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Fatih ŞEN

Yüksek Lisans Tezi

**KONYA
Eylül 2021**

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KONYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih ŞEN

KTO Karatay Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

KONYA
Eylül 2021

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans/Doktora tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.¹

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.²

Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.³⁴

21 Eylül 2021

Fatih ŞEN

¹ MADDE 6(1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

² MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

³ MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

⁴ MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğretim Üyesi Hasan Fehmi ATASAGUN danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez/proje çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez/proje çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.

21 Eylül 2021

Fatih ŞEN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőmesinde her aşamada benden desteklerini esirgemeyen, önemli katkılar sağlayan değerli hocam, tez danıőmanım Dr. Öğretim Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN'a, iş hayatında ve akademik çalıőmalarımda en büyük destekçilerim olan aileme, eőime ve oğluma çok teşekkür ederim.

21 Eylül 2021

Fatih ŞEN

ÖZET

Fatih ŞEN

Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2021

Bu çalışmanın amacı, kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 239 işletme oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni firma performansı, bağımsız değişkeni ise kurumsal girişimciliktir. Firma performansı, Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; finansal ve finansal olmayan performans olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Kurumsal girişimcilik ise Avcı ve Asanakutlu (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışmada kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğiliminin finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik ve yenilikçiliğin finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu, ancak kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı, İnovasyon, Sanayi İşletmeleri

ABSTRACT

Fatih ŞEN

The Effect of Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: A Study in Konya
Organized Industrial Zone

Master's Thesis Konya, 2021

The main objective of this study is to analyze the impact of corporate entrepreneurship on firm performance. The research sample consists of 239 enterprises operating in Konya Organized Industrial Zone. The dependent variable of the research is firm performance and the independent variable, on the other hand, is corporate entrepreneurship. Firm performance was measured using the scale developed by Avcı, Madanoğlu, and Okumuş (2011). This scale consists of two dimensions; financial and non-financial performance. On the contrary, corporate entrepreneurship was measured using the scale developed by Avcı and Asanakutlu (2008). This scale consists of four dimensions; proactivity, innovativeness, organizational renewal and risk taking tendency.

According to the results of regression analysis; it has been determined that corporate entrepreneurship has a positive and significant effect on firm performance. In addition, it has been revealed that the sub-dimensions of corporate entrepreneurship, proactivity, innovativeness, organizational renewal and risk-taking tendency have a positive and significant effect on financial performance. Similarly, it was determined that proactivity and innovativeness, which are sub-dimensions of corporate entrepreneurship, have a positive and significant effect on non-financial performance, but the dimensions of organizational innovation and risk-taking tendency, which are sub-dimensions of corporate entrepreneurship, do not have a significant effect on non-financial performance.

Keywords

Corporate Entrepreneurship, Firm Performance, Innovation, Industrial Enterprises

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Konusu	2
1.2. Çalışmanın Amacı	2
1.3. Çalışmanın Önemi	3
2. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK	4
2.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramı	4
2.2. Kurumsal Girişimciliğe Eleştirel Bakış	7
2.2.1. Strateji Çatışmaları	8
2.2.2. Liderlik Çatışmaları	8
2.2.3. İşe Alma Sorunları	9
2.2.4. Kaynak Çatışmaları	9
2.2.5. Kültür Sorunları	10
2.3. Kurumsal Girişimcilik ve Girişimcilik Kavramlarının Ayrımı	10
2.4. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları	13
2.4.1. Proaktiflik Boyutu	14
2.4.2. Yenilikçilik Boyutu	15
2.4.3. Örgütsel Yenilenme Boyutu	16
2.4.4. Risk Alma Eğilimi Boyutu	17
2.5. Kurumsal Girişimcilik Modelleri	18
2.5.1. Fırsatçı Model	22
2.5.2. Kolaylaştırıcı Model	23

2.5.3. Adanmış Model	25
2.5.4. Üretici Model	26
2.6. Türkiye’de Kurumsal Girişimcilik Araştırmaları ve Örnek Uygulamalar	28
3. FİRMA PERFORMANSI	35
3.1. Performans Kavramı	35
3.2. Firma Performansı Kavramı	37
3.3. Firma Performansının Boyutları	39
3.4. Firma Performansının Değerlendirmesi ve Yönetimi	43
3.5. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri	47
3.5.1. Dengeli Kurumsal Karne	47
3.5.2. Performans Prizması	48
3.5.3. Performans Piramidi	49
3.6. Firma Performansını Etkileyen Diğer Faktörler	50
4. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA	54
4.1. Araştırmanın Konusu	54
4.2. Araştırmanın Amacı	54
4.3. Araştırmanın Önemi	54
4.4. Araştırmanın Varsayımları	54
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	55
4.6. Araştırmanın Yöntemi	55
4.6.1. Anket Formunun Oluşturulması	55
4.6.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	56
4.6.3. Verilerin Analizi	57
4.7. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	57
4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	58
4.9. Araştırmanın Bulguları	59
4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	59
4.9.2. Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	60
4.9.3. Firma Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	63
4.9.4. Korelasyon Analizi Bulguları	65
4.9.5. Regresyon Analizi Bulguları	66

4.10. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.....	69
5. SONUÇ.....	71
KAYNAKÇA.....	77
ÖZGEÇMİŞ.....	85
EK 1: ANKET FORMU	86

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Girişimci ile İç Girişimci Arasındaki Farklar	11
Tablo 2:Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Özellikleri	12
Tablo 3:Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	57
Tablo 4:Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	59
Tablo 5:Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler...	60
Tablo 6:Proaktiflik İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	61
Tablo 7:Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	61
Tablo 8:Örgütsel Yenilenme İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	62
Tablo 9:Risk Alma Eğilimi İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	63
Tablo 10:Firma Performansının Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler....	63
Tablo 11:Finansal Performans İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	64
Tablo 12:Finansal Olmayan Performans İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri	64
Tablo 13:Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve Güvenilirlik Katsayıları.....	65
Tablo 14:Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	66
Tablo 15:Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	68
Tablo 16:Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	69
Tablo 17:Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	70

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri.....	20
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	58

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
BSC	: Dengeli Kurumsal Karne
CE	: Kurumsal Girişimcilik
CFO	: Finans Tepe Yöneticisi
CPM	: Kurumsal Performans Yönetimi
FP	: Firma Performansı
ICE	: Uluslararası Kurumsal Girişimcilik
KOSB	: Konya Organize Sanayi Bölgesi
KPI	: Kilit Performans Göstergeleri
NPS	: Net Tavsiye Skoru
ROI	: Yatırım Getirisi

1. GİRİŞ

21. yüzyılda firmalar, dünyanın büyük bir küresel köye dönüşmesiyle, daha önceleri hiç olmadığı kadar yoğun ve kıyasıya bir rekabet ve değişim ortamına maruz kalmıştır. Dolayısıyla, dinamik rekabet koşullarında 20. yüzyılın moda kavramları olan kurumsallık; kurallara bağlı kalma, amaçlara göre yönetim vb. uygulamalar gibi bürokratik anlamlar ve imgeler içeren kavramlar yerini; çeviklik, yenilik ve değişim gibi girişimcilik temalı kavramlara bırakmıştır. Bu iki kavram “kurumsal” ve “girişimcilik” algı yönüyle zıt ve bir araya gelemez gibi görünseler de, son yıllarda firmaların dönüşüme ayak uydurma zorunlulukları sonucunda, kurumsal girişimcilik şemsiye kavramı adı altında sektörler arası kesişim ve odak noktası olmuştur.

Yerel, bölgesel, ulusal ve küresel rekabetin hız ve yoğunluk kazandığı günümüz koşullarında firmalar girişimci bir kimlik inşa etmek için kurumsal girişimcilere ihtiyaç duymaktadırlar. Girişimcilik doğuştan mı gelir yoksa sonradan mı kazanılır tartışmaları şöyle dursun, firmanın pazara sunduğu ürünlerde, hizmetlerde, organizasyon yapısında veya rakiplerinde eksik, sorunlu veya yenilik oluşturabilecek fırsatları görebilecek kurumsal girişimciler günümüzde stratejik değer taşımaktadır.

Kurumsal girişimcilik konusunda çalışmalar gerçekleştiren kimi araştırmacılar açısından kavram işletme içerisinde her anlamda bir yenilikçi süreç yaratmak adına bireysel ve kolektif olarak atılan adımları ifade etmekle beraber, nihai anlamda kesitsel faaliyetleri ortaya koymaktadır (Morrison vd., 1999, s. 55). Bu yaklaşımın temelinde, kurumsal girişimciliğin her ne kadar bireysel çabalarla birlikte işletmeye bir şeyler kazandırma şansı olsa dahi bunun sınırlı olacağı ve bu bağlamda nihai ve sonuç verici adımların mutlaka işletmelerin yönetimi tarafından atılması gerektiği düşüncesi önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki pozitif etkilerinin sürdürülebilir kılınması açısından yönetsel kararlılık ve çalışanların güçlendirilmesi son derece önemlidir.

Hızla değişen sektör dinamikleri ve rekabetin yoğun olarak görüldüğü günümüz şartlarında ayakta kalabilmek için gereken inovasyonun kurum içerisinde eyleme geçirilmesine yönelik araçların temeli sayılan kurumsal girişimcilik, bir araya getirilen inovasyonların genişletilerek kurum bünyesi veya dışı kaynaklardan beslenerek kurum hedefleri ile özdeşleşenlerin girişimci yaklaşımlarla hayata geçirilmesini

amaçlamaktadır. Kurumsal girişimciliği, kurum bünyesinden veya kurum harici gelen yenilikçi fırsat veya fikirlerin, kurum tarafından desteklenerek ticari bir yapıya kavuşturulması veya ölçeklenmesi olarak tanımlamak da mümkündür.

Kurumsal girişimcilik kapsamında elde edilen yeni fikirlerin, yeni ürün ve hizmetler olarak piyasaya sunulabilmesinin yanında kurumların mevcut durumlarını olumlu yöne sevk edebilecek çareler olarak da gerçekleştirilebilmektedir. Dünya genelinde kurumsal girişimcilik faaliyetleri gerçekleştiren veya kurum haricindeki paydaşlarla iş ortaklığı gerçekleştiren işletmelerin sayısının arttığı da görülmektedir. Küresel anlamda fazlaca yararlanılan Apple ve Google ürünleri girişimcilik inovasyonu olarak da adlandırılan örnekler olarak öne çıkmaktadır (Tüsiad, 2019, s. 19).

Girişimciliğe dair alaka ve farkındalık ile birlikte kurum içi ve dışında eyleme geçirilen aksiyonlar Türkiye’de de dünyada olduğu gibi artmaktadır. Şirketlerin profesyonel uygulamalar ile girişimciliği şirketlerine uyumlu hale getirme çalışmalarına kurum içinde hız verdiği görülmektedir. Kurum dışında ise, şirketler girişimciliğe yönelik başka organizasyonlarda bir araya gelerek, aynı yaşam beraberliği içindeki başka oyun arkadaşlarıyla iş birlikleri gerçekleştirerek yeni fikirlerin meydana gelmesini ve uygulamaya geçirilmesini sağlıyorlar.

1.1. Çalışmanın Konusu

Tezin konusu; Konya Organize Sanayi Bölgesi örneğinde kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve kurumsal girişimcilik konusunda firmalara öneriler sunulmasıdır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmek ve geleceğe dönük olarak bölgede kurumsal girişimciliğin sürdürülebilir kılınması için işletmelere yol gösterici önerilerde bulunmaktır. Ayrıca alt amaç olarak, katılımcıların yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum gibi özellikleri açısından kurumsal girişimcilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığı ortaya konulacaktır.

1.3. Çalışmanın Önemi

Teknolojideki ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişim, tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi ve tüketici hakları konusundaki yasal düzenlemeler gibi gelişmelerden dolayı, işletmeler arasındaki rekabet her geçen gün daha şiddetli bir şekilde artmaktadır. Bu artan rekabet koşullarında işletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmeleri için organizasyon kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının olası fırsatları önceden öngörebilecek proaktif bir bakış açısına sahip olması, yenilikçi ve risk alabilen davranışlarla kurumsal girişimciliğin sağlanması, stratejik bağlamda işletmelerin çevresel değişimlere adapte olmasına ve rekabet avantajını elinde bulundurarak beklenenin üzerinde kar elde etmesine olanak sağlayacaktır.

Çevresel faktörlerdeki değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde, kurumsal girişimcilikten elde edilebilecek avantajların sürekliliğinin sağlanmasında, “değişime karşı isteklilik, değişime veya yeni şeyleri denemeye isteklilik önemlidir. Kurumsal girişimcilik niteliği yüksek olan işletmelerin, yeni ürünler, hizmetler ve sistemler geliştirmede veya var olan ürün, hizmet ve sistemleri yenilemede öncü olabileceği düşünülebilir. Böylece, kurumsal girişimciliği artırmaya dayalı çalışmaların sonucunda örgütlerin daha dinamik bir yapı elde edeceği, rakiplerine kıyasla büyüme ve kârlılıkta daha yüksek performans sağlayacağı ve daha fazla rekabet avantajı elde edebileceği savunulur (Arman ve İrmış, 2018, s. 709). Bu bağlamda bu araştırma, firma performansı üzerinde etkili olan faktörlerden kurumsal girişimcilik değişkeni üzerine odaklanmıştır.

Araştırma farklı bir kültürde ve sanayi sektöründe gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinin boyutlarını ortaya koyacaktır. Bu bulgular, sektör yöneticilerinin uygulamalarında yol gösterici bilgiler içermiştir. Bu anlamda, araştırma sektör açısından stratejik önem taşımaktadır.

2. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Küresel sistemde yapısal ve fonksiyonel bir değişim yaşayan iş dünyasında, kurumsal yapılarda ve yönetsel tekniklerde stratejik bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bunlar arasında işin değişen doğası, artan rekabet, iyileştirme girişimleri, ulusal ve uluslararası kalite standartları, iç ve dış taleplerin değişmesi, teknolojik ilerlemenin hızlanması, örgütsel rollerin değişmesi ve küreselleşmenin hızlanması ön planda yer almaktadır (Anderson ve McAdam, 2004, s. 465).

Dünya çapında devam eden bu yaygın değişim rüzgârı, girişimcilik araştırmalarının kavramsal yönünü ve önceliklerini tayin etmektedir. Özellikle, sosyo-ekonomik, kültürel ve siyasal değişim için potansiyel bir güç olarak girişimciliğin rolünün tanınması, eşitsizliğin kaynakları ve çözüm yolları, endüstriyel ve teknolojik değişimler, bütçe kısıtlamaları, iklim değişikliği, girişimcilik araştırmacıları için küresel anlamda iyiye giden yolu açmak için büyük bir meydan okuma fırsatı sağlamaktadır (Wiklund ve Zahra, 2018, s. 4). Bu noktada, girişimciliğin ekonomik, teknolojik ve toplumsal büyüme ve kalkınmaya stratejik katkı sağladığı ifade edilebilir. Birçok yönden girişimciler bu yaşamsal değişimin katalizörleridir. Girişimciliğin değerinin anlaşılması arttıkça, sosyo-ekonomik katkıları da daha belirgin hale geleceği beklenmektedir (Zahra ve Wright, 2016, s. 625).

Sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik anlamda girişimcilik uzun, yalnız ve stresli bir yolculuktur. Ancak, bu yolculuk iyi planlanabilirse girişimci için aynı zamanda yüksek neşe, anlam ve memnuniyet kaynağı olabilir. Bu bağlamda, girişimsel esenlik ile girişimcilik sürecinin potansiyel aydınlatılmamış boyutları, toplumsal ve ekonomik faktörler ve iş dışı yaşamı ilgilendiren ara yüzler arasındaki etkileşimler de dikkate alınmalıdır (Wicklund vd., 2019, s. 586).

2.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramı

Girişimciliğin, birkaç yüzyıldır ekonomik ve toplumsal yaşamda üstlendiği görevlerden istihdam alanlarının yaratılması, inovasyonların meydana gelmesi, işletmelerin kurulması, toplum refahı ve ekonomik büyüme bakımından önemsenmekte ve incelenmektedir. Bununla birlikte, girişimsel davranışın ve eğilimin işletmelerdeki rolü ve etkisi özellikle ülkemizde henüz yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca, ülkemizde literatür taramalarına bakıldığında girişimcilik son dönemlerde KOBİ'ler kurma üzerine

yoğunlaşmıştır. Ancak, küresel rekabetin hız kazanması, ekonomik, teknolojik, yasal, politik ve kültürel çevredeki hızlı değişim ve dönüşümlerin ortaya çıkması gibi durumların varlığı ile hayatta kalabilmek için ülkemizdeki pek çok firmanın, kendi girişimsel ve yenilikçi projelerini hayata geçirmenin yollarını aramaya yönelttiği görülmektedir (Ağca ve Yörük, 2006, ss. 156-157).

2000’li yılların başarılı işletmeleri, kurumsal kimliklerini kazandıktan sonra değişen piyasa koşulları karşısında rekabet avantajını elinde bulundurmak ve bu avantajı sürdürmek için bir takım girişimci hamlelerde bulunmaktadırlar. Uluslararası yazında “*Corporate Entrepreneurship*”(CE) olarak kabul edilen bu alan, üzerinde durulan çalışmaların gün geçtikçe artan sayısıyla, fırsatları kara dönüştürebilen bu örgütsel davranış şekli, özellikle kurumsal işletmelerin çevrelerindeki fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı sağlayarak girişimci kimlik kazanmasının ardındaki temellerin araştırılmasının yönetim bilimleri alanında önem kazanan araştırma ve çalışma konusu olduğu görülmüştür. (Westfall, 1969; Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Sharma ve Chrisman, 1999; Dess ve ark., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Kaya, 2006; Hayton ve Kelley, 2006; Çetindamar ve Fiş, 2007)’ den aktaran (Bulut vd, 2008, s. 1391).

Günümüz rekabet dünyasında donanımlı girişimcilerin tek olarak eyleme geçmesinin yeterli gelmeyeceğine, beraberinde örgütün de harekete geçmesi ihtiyacına dikkat çekerek, “iç girişimcilik” ya da “şirket içi girişimcilik” olarak ifade edilen birtakım düzenlemelere yer verilmiştir. Çünkü girişimcilerin en alt düzeyde risk aldığı ve yalnızca fonksiyonel görevlerin yerine getirildiği bir örgüt, durgunluk ve yenilik eksikliği gibi birtakım sorunlar yaşamaktadır. Rekabet avantajının sürdürülebilir olması için yenilik yapılmalı ve yenilik yapmanın motorunu ise iç girişimcilik oluşturmaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006, s. 94).

İngilizce kökenli olan “Kurumsal” ile Fransızca kökenli “Girişimcilik” kavramı anlamsal açıdan bir ikilem oluşturmaktadır. Şöyle ki; "corporate" tüzel kişilik anlamına gelirken, "entrepreneurship" bir alana girme sürecini, ya da diğer bir deyişle girişimcilik sürecini ifade etmektedir. Hem kurum hem de girişimci anlamına gelen bu kavram, Türk işletme yönetimi alanyazınında işletmelerin girişimci davranışlarını tanımlanması amacıyla şirket girişimciliği (Alpkan ve ark., 2005) ve kurumsal girişimcilik (Danışman

ve Erkocaoğlan, 2007) adı altında iki farklı isimde gelişimini sürdürmüştür (aktaran: Bulut vd, 2008, s. 1391). Ayrıca, kurumsal girişimcilik kavramı yerine zaman zaman “iç girişimcilik”, “girişimcilik oryantasyonu”, “şirket içi girişimcilik”, “kurum içi girişimcilik” gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Yapılan ampirik çalışmalarda ilgili kavramların ölçüm araçlarının ve boyutlarının genellikle birbirleri ile örtüştüğü dikkat çekmektedir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009, s. 205; Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 86; Özer vd., 2017, s. 28)'den aktaran (Öğüt, 2019, ss. 36-37).

Kurumsal girişimcilik, günümüz rekabetçi pazarlarında işletmelerin inovasyon ve girişimcilik faaliyetlerini biçimlendirmektedir. Bu bağlamda, kurumsal girişimciliğin örgütsel yenilenme, yeni iş yaratma ve performans geliştirme açısından kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Ancak, bu noktada, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin sürece güçlü, kararlı ve sürekli destek vermeleri başarı için ön koşuldur (Zahra vd., 2000, s. 947).

Girişimcilik, firma başarısına katkıda bulunan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Kurumsal girişimciliğinin aile şirketlerini nesiller boyunca sürdürme açısından sahip olduğu potansiyel faydalarına rağmen, aile işletmeleri literatüründe yeterince araştırılmadığı görülmektedir. ABD'de aile işletmeleri üzerinde 2006 yılında yapılan çalışmada kuşak katılımı, değişme istekliliği ve teknolojik fırsatları tanıma yeteneğinin aile şirketlerinde kurumsal girişimciliği nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırma bulguları, değişim istekliliğinin ve teknolojik fırsat tanımanın aile şirketlerindeki kurumsal girişimcilik üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, "kuşak katılımı" ile "teknolojik fırsat tanıma" ve kurumsal girişimcilik arasındaki korelasyonlarda stratejik planlamanın önemli düzeyde moderatör etkiye sahip olduğu izlenmiştir (Kellermanns ve Eddleston, 2006, s. 809).

Kurumsal girişimcilik (CE), mevcut örgüt içindeki girişimcilik faaliyetleri şeklinde tanımlanmakta ve kurumsal girişimciliğın yalnızca yeni iş imkanlarının meydana getirilmesi değil, aynı zamanda yeni mamul, teknoloji kullanımları, fark yaratan stratejiler ve hizmetler gibi yenilikçi diğer faaliyet alanlarını da kapsadığı görülmektedir (Antoncic ve Zorn 2004, s. 6). Benzer şekilde, Pittaway (2001)'e göre kurumsal girişimcilik, yenilik, risk alma ve proaktif yaklaşımlarını içeren bir örgütün bütün iç girişimcilik uyumunu ifade etmekte olup, içgirişimci ise, mevcut örgütlerde yeni iş

aktiviteleri geliştiren ve yaratıcılığa yönelmiş bireyler (ve bireylerin davranışları) şeklinde tanımlamaktadır (ss. 382-383).

Erkocaoğlan ve Özgen (2009) ise, literatürdeki farklı tanımları dikkate alarak kurumsal girişimcilik kavramını; yeni stratejik yönelimler için alt kademe çalışanların inisiyatif kullanması, özerk iş/işletme oluşturulması, örgüt-içi yenilikçi önerilerin oluşturulması, proaktif bir kurumsal proje düzleminde kurumsal kaynakların kullanılması, örgütsel ürün ve süreçlerde yenilik, yerleşik kurumsal yapı içinde yeni iş alanları oluşturmayı hedefleyen biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetler, kurulu bir örgütün yeni bir iş alanına girmesi ve bütünsel anlamda örgütün vizyonuna, stratejilerine ve operasyonlarına dönük girişim merkezli yenilikçi bir kurumsal felsefenin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Öğüt, 2019, ss. 37-38).

Görüldüğü gibi, modern ve geleneksel tüm sektörlerdeki firmalarda olduğu gibi aile işletmeleri, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde, farklı sahiplik yapıları içerisinde bireysel ve kurumsal kimlikle gerçekleştirilebilen çok boyutlu bir kavram olan girişimcilik, ekonomik, psikolojik ve işletme yönetimi gibi alanlarda ve çeşitli organizasyonlarda uygulanmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006, ss. 157-158).

2.2. Kurumsal Girişimciliğe Eleştirel Bakış

Son yıllarda kurumsal düzlemde gerçekleşen girişimciliğin cezbedici yönünü ifade edenlerin yanında kurumsal girişimciliğin bir iş dünyası efsanesi ya da miti olduğunu savunanlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre; kurumsal girişimcilerin iş dünyasında genellikle asi ruhlu insanlar olmaları, kuralları aşındırmaları ve işletmede akıntının tersine yüzmeleri beklenir. Ancak, eleştirisel yaklaşıma göre; bunlar inovasyonu hızlandırmak için çok etkili yöntemler değildir. Bu eleştiryi paylaşanlar; büyük şirketlerde inovasyon üzerine yapılan 20 yıllık araştırmalardan sonra, başarılı bir kurumsal girişimcilik uygulaması ya da modelinin günümüzün kıyasıya rekabet dünyasında gerçeک değil, daha çok bir efsane olduğunu ileri sürmektedirler (Corbett, 2018).

Kurumsal girişimcilik hamleleri başarılı olduğu zaman, kuruluş için verimlilik, üretkenlik ve kâr artışı sağlar. Ancak, başarısızlıkla karşılaşılması halinde ise, yönetici kadro büyük bir hoşnutsuzluk duygusu yaşar, yüksek maliyetlerle yüzleşir. Bu bağlamda, kurumsal

girişimlerin kimi avantaj ve dezavantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bank of Info, 2019):

Kurumsal girişimlerde daha yüksek çalışan morali, finansal desteğe daha iyi erişim, daha yetkin personel havuzundan yararlanma, bilgi kaynaklarına erişimde kolaylık, firma pazarlama gücünün kullanılabilmesi ve daha büyük bir teknoloji altyapısının kullanılması avantajlar olarak görülmektedir.

Kurumsal girişimlerin başarısız olması durumunda dezavantajlı olduğu alanlar ise; daha az özgüven ve mücadele, yönetimin yeniliklere şüpheyile yaklaşma durumu, deneylerin maliyetinin karşılanmaması, ödül ve teşviklerden yoksun kalma, girişim sonucunda ortaya çıkabilecek karın dağıtılmadan şirkette bırakılması ve başarısızlıklar sonucu itibar kaybı yaşanması belirtilmektedir.

Kurumsal girişimcilik kavramı onlarca yıldır var olmasına ve dünyanın en yenilikçi şirketlerinden bazıları (IBM, Intel ve Google dahil) tarafından yıllardır savunulmasına rağmen, algılamada ve uygulamada çok önemli hatalar yapılabilmektedir. Temel parametreler dikkate alınmadan icra edildiğinde, kurumsal girişimcilik hem işletme hem de ilgili iç girişimciler için bir felakete yol açabilir. Bu bağlamda, kurumsal girişimciliği başarısızlığa mahkûm edebilecek ve dolayısıyla kaçınılması gereken beş temel sorun aşağıdaki şekilde özetlenebilir: (Jacob, 2017).

2.2.1. Strateji Çatışmaları

Kurumsal girişimciler genellikle ana kuruluş için yeni veya daha önce kaçırılmış bir fırsatı belirleyerek işe başlamakta ve ardından fırsatı yakalamak için kaynakları bir araya getirmektedir. Bu durumlarda, iç girişimci ve organizasyon arasındaki stratejik uyum açık ve nettir. Sorun, geleneksel girişimcilerin fikir/tohum aşamasındaki ürünle pazara çıkmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda iç girişimciler, zaten zor bir görevi (ürün-pazar uyumunu bulmak) üstlenen ve neredeyse imkânsız hale getiren pazarın ihtiyaç ve taleplerine cevap verememe sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır.

2.2.2. Liderlik Çatışmaları

Bir risk sermayedarıyla yapılan bir yatırım anlaşmasını akamete uğratabilecek birkaç kırmızı bayraktan biri de şirketin kurucularının “ortak CEO” – eş-başkan olduklarını iddia etmeleridir. Kurumsal girişimcilik uygulamalarında genellikle birden fazla CEO vardır;

bunlar iç girişimci grubun yöneticisi ve ana kuruluşun CEO'sudur. Bazı örgütlerde ürün grubu başkan yardımcısı dahi girişime dahil olabilir ve bu da işleri daha da karmaşık hale getirebilir.

Birden fazla CEO ile strateji ve öncelikler zamanla değişmek zorundadır ve ekip üyelerinin tutarsız liderlikle uğraşırken kafaları karışabilir ve nihayetinde kurumsal girişimcilik uygulaması hüsrana uğrayabilir. Kimi zaman ana kuruluşun CEO'su, şirket içi girişimci ekibin liderine bir ürün geliştirme öncelikleri listesi dikte ederken, şirket içi girişimci ekibin üyelerine başka bir öncelikler dizisi dikte edebilmekte ve böylesi liderlik çatışmasının yaşandığı bir ortamda ilerleme sağlanamamaktadır.

2.2.3. İşe Alma Sorunları

Üst düzey yetenekler iki tür şirket arasında seçim yapabilirler: Birincisi, daha az ilgi çekici olsa da daha yüksek maaşlar, ilerleme ve istikrar için net yollar sunabilen organizasyonlardır. İkincisi, daha az maaş kazanacakları ve yükselme seçeneklerinin daha az belirgin olduğu, ancak şirketin yönü üzerinde önemli bir kontrole sahip olacakları bir başlangıç şirketini seçebilirler.

Kurumsal girişimcilik projeleri uygulamaları çerçevesinde en iyi yetenekleri işe almak ve elde tutmak için gerekli araçlar veya yapı olmadan, bu tür girişimler baştan dezavantajlı bir şekilde işe başlamaktadır. Bu noktada bu tür yapısal ve kültürel sorunları yaşamamak için çoğu şirket kurum kültürüne ilgi duyan bireyleri istihdam etme yolunu tercih etmektedir.

2.2.4. Kaynak Çatışmaları

Kurumsal girişimcilik uygulamalarında şirketler karmaşık finansal sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Bu tür projeler genellikle, kurumsal nakit akışlarından finanse edilmektedir. Finansal rasyolar iyi seyrederken, bu yöntem başarı getirebilir, ancak, tamamen iç girişimcinin kontrolü dışındaki belirsizlikleri ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde, ana kuruluşun önceliklerinde küçük bir değişiklik, uzmanların veya diğer kaynakların kurumsal girişimcilik ekibinden alınmasına ve başka projelere aktarılmasına neden olabilir.

2.2.5. Kültür Sorunları

Kurumsal girişimcilik projeleri yukarıdaki sorunların hepsinden kaçınmayı başarabilse bile, büyük olasılıkla kültür sorunları ile karşı karşıya gelmektedir. Girişimci olmak son derece zordur, bu nedenle birçoğunun iç girişimcilik fikrine ilgi duyması şaşırtıcı değildir. Ana işletme yapısı dahilinde kurum-içi girişimcilik projesinin başarılı bir şekilde yürütülmesi kendine özgü bir kültür oluşturmayı ve kendine özgü bir strateji izlemeyi gerektirir. Kurum içi girişimin parçası olmayan ana kuruluştaki kimi bireyler, çoğunlukla potansiyel olarak projeye karşı direnç ve kızgınlık duyguları geliştirebilirler. Bu noktada, kurumsal dayanışmayı ön plana alan kurum kültürü ile kurumsal girişimcilik kültürünü bütünleştiren çalışmaların önemsenmesi gerekir.

Sonuç olarak, bu noktada Kuratko vd. (2001) şirketlerin kurumsal girişimcilik etkinlikleriyle ilgili oluşturdukları vizyonun ve yöneticilerin içgirişimciliğe yönelik sergiledikleri tutumun birbirleriyle yakın ilintisine vurgu yapmaktadırlar. Zira yöneticilerin kurumsal girişimciliğe karşı algı, tutum ve davranışsal tepkileri, diğer tüm içsel unsurların (çalışanlar, departmanlar, bunlar arasında ağlar ve kurumsal bilgi) kapasitesini de doğrudan ve dolaylı biçimde etkileyebilmektedir. Bu yönüyle yöneticilerin ve çalışanların kurumsal girişimcilik konusunda yeterli algı ve bilinç seviyesine ulaşmış olmalarının, sürecin başarıyla icra edilmesi açısından stratejik önemi bulunmaktadır (ss. 67-68).

2.3. Kurumsal Girişimcilik ve Girişimcilik Kavramlarının Ayrımı

The American Heritage Dictionary, iç girişimciyi büyük bir işletme içinde risk alarak ve yenilikçi bir fikri karlı bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu taşıyan kişi olarak tanımlanmaktadır (Hill, 2003, s. 19). Dolayısıyla, iç girişimci de girişimci gibi yenilikçidir. Bu bağlamda hem iç girişimci hem de girişimci net gelir elde etmek için yeni bir fikir, model, ürün ve pazar fırsatları kovalamanın yollarını aramaktadır. Bu noktada, iki çeşit girişimcilik arasındaki farklar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Girişimci, var olmayan bir iş fikrini tasarlayarak somut hale getirebilir yani hayata geçmesini sağlayabilir. Girişimci yenilikçi fikirleri için kendine gelir kaynağı oluştururken iç girişimci, şirketin bünyesinde yer alarak hali hazırda bulunan kaynakları artırım yolunda inovatif fikirlere sahiptir. Diğer bir deyişle, girişimci geliştirici rolü üstlenirken; iç girişimci güçlendirici rolünü üstlenmektedir. Girişimci, iş modeli

oluştururken pazar ve finans konusunda detaylı bir bilgiye sahip olmaksızın tamamen deneyimsiz şekilde uygulamaya geçerken iç girişimci hali hazırda çalıştığı işletme için fikir ve projelerini üretime geçirmesinden dolayı mevcut pazar ve bu pazarın rekabet koşulları hakkında detaylı bilgi birikimine sahip olarak edindiği tecrübeleri bu iş fikirlerini ve projelerini hayata geçirmek için kullanabilir.

Girişimci, başarı elde etmek istediğinde, bu başarının karşılığı yüksek geliri elde edebilmesi için çok çalışması ve fazla çaba göstermesi, yatırımcı araması ya da çoğu işin peşinden kendisi koşması gerekmektedir. İç girişimci için durum daha kolaydır. Birçok adımı kendi yapmak zorunda değildir. Çalıştığı şirket iç girişimcinin en büyük yatırımcısı sayıldığı için iç girişimci yatırımcı aramak zorunda kalmayacaktır.

Girişimci ile iç girişimcinin temel farklarından biri de aldığı risklerdir. Girişimci kendi işi olmasından dolayı aldığı risklerden dolayı oluşacak herhangi bir başarısızlıkta kurduğu işletmenin tehlikeye girmesine neden olacaktır. İç girişimci için ise böyle bir risk bulunmamaktadır. İç girişimci için aldığı risk kaybedecek olduğu iş ile sınırlıdır. Böyle bir durumda ise iç girişimci kendisine yeni bir iş bakabilir (Kobivadisi, 2017).

Mohanty (2005) tarafından ayrı bir perspektifle vurgulanan girişimciler ile iç girişimciler arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (s. 28);

Tablo 1: Girişimci ile İç Girişimci Arasındaki Farklar

Girişimci	İç girişimci
1. Girişimci bağımsızdır.	1. İç girişimci yarı bağımsızdır.
2. Girişimci kendi önceliği için para toplamaktadır.	2. İç girişimci fon elde etmede kendi çalıştığı endüstriye bağlıdır.
3. Girişimciler ticari faaliyetlerin kârını elde etmektedir.	3. İç girişimciler yeniliklerden kâr elde etmemekte, yaptıkları yenilik için birçok yan gelir sağlamaktadır.
4. Girişimciler kendi işlerinin tüm risklerine katlanmaktadır.	4. İç girişimciler, tüm işletmenin küçük bir kısmını oluşturan işletmenin risklerine katlanmaktadır.
5. Girişimciler, işletmelerinin gerçek sahibidir.	5. İç girişimciler işletmenin gerçek sahibi olmayıp işletme için çalışmaktadır.
6. Girişimciler örgüt dışında faaliyet göstermektedir.	6. İç girişimciler örgüt içerisinde faaliyet göstermektedir.
7. Girişimciler iç girişimcilerin fikirlerini uygun fırsatlara dönüştürmektedir.	7. İç girişimciler örgüt içerisinde her türlü yenilik oluşumunun sorumluluğunu üstlenmektedir.

Kaynak: Mohanty, S.K. (2005). Fundamentals of Entrepreneurship. New Delhi: Prentice-Hall, s.. 28.

Bir işletmenin içinde girişimcilik için uygun ortam sağlayan yapıya iç girişimcilik denilmektedir. Bu yapının dışında kalan girişimcilik ise dış girişimcilik olarak değerlendirilebilir. İç girişimciler, buluşlar, yeni yatırımlar, fikir ve davranış biçimleri geliştirip bunu yeni ürünlerde, yönetim programlarında, servislerde, yeni plan ve programlarda kullanılabilen kişilerdir. İç girişimciler, var olan işletmelerin yönetimi, satışı ya da üretiminde yeni ve farklı uygulamalar geliştirmektedirler. Bu durum hali hazırda bulunan organizasyonların vizyonunu geliştirmek şeklinde olabilmektedir. İç girişimciliğin başlıca konuları arasında; riskli girişimler konusunda öncü olmak, ürün ve hizmetlerde yenilik yaratmak, iş süreçlerinde yenilikler yapmak ve yönetsel stratejileri yeniden formüle etmek sayılabilir (Girişimcileriz Biz, 2016).

Farklı bir perspektifle bağımsız girişimciler ile iç girişimciler arasındaki farklar kategorik olarak aşağıdaki şekilde de ifade edilebilir;

Tablo 2:Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Özellikleri

Sermaye Bakımından

- Daha fazla sermayeye ulaşma bakımından iç girişimler avantajlıdır.
- İç girişimler daha az maliyetle yabancı kaynak bulmaları bağımsız girişimlere göre daha kolaydır.
- İç girişimlerin ihtiyacı olan fonlar işletmede bulunan yönetimin yer aldığı ilerleyen bütçe ile sağlanmaktadır.
- Risk sermayesi firmalarının bağımsız girişimler için uzun dönemli sermaye taahhütleri ve destekleri bulunmaktadır.

Yönetsel Kontrol Bakımından

- İç girişimler, ana firma tarafından çoklu incelemeye tabi tutulurlar.
- İç girişimlerde ana firma, az maliyetle kısa ve net hedefler belirlerler.
- Bağımsız girişimcilerin özerklikleri bulunmaktadır.
- Bürokratik ataletler bağımsız girişimler için geçerli değildir.
- Bağımsız girişimler basit ama çok hızlı hareket kabiliyetine sahip yapılardır.

Yönetimsel Motivasyonlar Bakımından

- İç girişim yöneticileri başlatılan girişimlerin görev tanımlarında sevecen değildirler.

- İç girişim yöneticileri, farklı yönere kayabilecek kurumsal ve politik amaçların dengelenmesinden sorumludurlar.
- İç girişim yöneticileri, girişim planına ne oranda mutabık kaldıkları konusunda değerlemeye tabi tutulurlar.
- Bağımsız girişimcilerin getirisi girişimin başarısına bağlı olduğu için başarı sonucunu önemserler.
- Bağımsız girişimcilerin zarar etme durumları bulunmadığından başarı odaklıdırlar.
- Bağımsız girişimler net ve mutlak amaçlardır.

Personel ve fonksiyonel eğilimler

- İç girişimciler çapraz iletişim kanalları ile her üst yöneticiye rahatlıkla ulaşabilirler.
- İç girişimciler için işletme fonksiyonlarından pazarlama çok önemlidir.
- Bağımsız girişimlerde yöneticiler teknik uzmanlığı bulunan işgörenden oluşur.
- Girişimsel yöneticilere ulaşım konusunda bağımsız girişimler daha rahattır.

İç girişimlere ana firma tarafından sağlanan İmkanlar

- İç girişimler mevcut işletmenin hali hazırda imkanlarını kullandıkları için düşük maliyetli ama etkili bir dağıtım sistemi ve satış elemanına rahatlıkla ulaşabilirler.
- İç girişimler ana firmanın yapısında bulunmalarından dolayı girdi sağlayıcılar üzerinde fazlaca kontrol edebilirlikleri bulunur.
- Ana firmanın ölçek ekonomisi iç girişimler için bir avantaj sağlar.

Kaynak: R.C. Shrader ve M. Simon (1997)'den aktaran (Ağca ve Yörük, 2006, 169-170).

2.4. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları

Kurumsal girişimcilik olgusu son yıllarda bilim insanları ve uygulayıcıların yüksek düzeyde ilgisini çekmektedir. Kurumsal girişimcilik, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yanı sıra kurumsal büyük şirketlerin de yeniden canlandırılması ve stratejik hedeflerine erişebilmeleri açısından kaçınılmaz olarak görülmektedir. Kurumsal girişimcilik kavramı temelde dört farklı bileşene ya da boyuta sahiptir. İlk olarak, yeni iş boyutu, firmanın mevcut ürünleri veya pazarlarıyla ilgili yeni işlerin takip edilmesi ve bu alanlara girilmesine yönelik risk alma eğilimini ifade eder. İkincisi, yenilikçilik boyutu ise yeni ürün, hizmet ve teknolojilerin yaratılmasını ifade eder. Üçüncüsü, örgütsel yenilenme boyutu ise, stratejik reformulasyonu, kurumsal reorganizasyonu ve örgütsel

değişimin yönetimini vurgulamaktadır. Son olarak, proaktiflik boyutu bağlamında ise, üst yönetim yönelimini yansıtmakta ve inisiyatif kullanma, risk alma, rekabetçi saldırganlık ve cesaret öğelerini içermektedir. (Antonovic ve Hisrich, 2001, s. 495)

İşletmelerin ve mensuplarının girişimci imaja sahip olabilmeleri için, söylem, tutum ve davranışlarıyla girişimciliğe olan bağlılıklarını gösterirken üst düzey ve orta kademe yöneticiler riski öngörerek harekete geçen, yenilikçi ve risklere karşı cesur davranabilen bir felsefeyi benimsemelidirler (Bulut vd, 2008, ss. 511-12)

2.4.1. Proaktiflik Boyutu

Proaktiflik, geleceğe dönük davranışsal yaklaşımla örgütsel sorunları önceden kestirebilme ve sorunlarla mücadeleye dönük etkili adımlar atabilme biçiminde tanımlanmıştır (Friedman, 1994). Proaktiflik, iş yaşamında tehditleri tahmin ederek ortadan kaldırmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır. Bu bağlamda, proaktif olmak kriz yönetimi açısından kaçınılmazdır. Proaktif tutum ve davranışlar aracılığıyla, iç koşullardan kaynaklanan potansiyel kriz önlenir ve dış koşullardan kaynaklanan kriz daha az hasarla aşılabilir. Proaktiflik boyutunda öne çıkan işletmeler, iş ortamındaki rekabet koşullarını, gelecekteki değişiklikleri olası en yüksek düzeyde saptayıp iş stratejilerini buna göre belirleyebilmektedir. Bu anlamda proaktiflik, üretim, teknoloji kullanımı, yönetim stratejileri ve yeniden yapılandırma gibi alanlarda sektörde öncü bir rol olarak çevreyi şekillendirme yeteneğini de kapsamaktadır (Demirsel ve Ögüt, 2015, s. 3).

Proaktiflik boyutu fonksiyonel hale geldiğinde, iç girişimci yönü yüksek olan firmaların, yeni ürün, hizmet ve sistemleri geliştirme veya mevcut ürün, hizmet ve sistemleri yenileme açısından etkili olabileceği savunulmaktadır (Avcı ve Asunakutlu, 2008, s. 772). Girişimci, fırsatları değerlendirmek için eyleme geçme dürtüsünü özünde taşır. Şirketlerin kapsamlı çevre taraması yapmaları gelecekte oluşabilecek talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket kolaylığı sağlayacaktır. Öyleyse, bu konularda pasif veya sadece reaktif olan firmaların performanslarının daha düşük olması beklenebilir (Alpkan vd. 2005, s. 177). Koçel (1995)'e göre proaktiflik, "yönetimde olayların arkasından gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi gerektirir".

Günümüz şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için işletmelerin hareketli, sürekli değişen ve belirsizliklere sahip bu çevre koşullarında faaliyetlerini başarıyla sürdürülebilmesi için çevresel değişimlere ayak uydurmaları zorunluluk olarak görülmektedir. Bu koşullara ayak uydurmanın önemli bir yolu da yenilikleri takip etmek ve işletmeyi bu yeniliklere hazırlamaktan geçmektedir. Bu bağlamda, çalışanlara ve yöneticilere yenilik ruhunun aşılması ile yeniliklere açık, bünyesinde yeniliğe karşı duyarlı ve çevredeki faaliyetlere girişimlerde bulunan, proaktif bir yapıya sahip örgütten söz edilebilir. Bu noktada, iç girişimcilik ve bu süreci güdüleyen liderlik çabalarında proaktif tutum ve davranışlar önem taşımaktadır (Bay ve Söker, 2016, s. 711).

2.4.2. Yenilikçilik Boyutu

Farklı şekillerde görülebilen yenilik, Avusturyalı ünlü ekonomist Schumpeter tarafından birbirleri arasında uygulanabilen birtakım maddelerin kombinasyonlarının ticarileştirilmesine dayanmaktadır. Bu maddeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Janszen, 2000, s. 3'den aktaran (Öğüt vd., 2006, s. 87):

- Yeni maddeler ve bileşenlerinin oluşturulması,
- Yeni süreçlerin oluşturulması,
- Yeni pazarlara açılma olanakları,
- Yeni organizasyonel yapıların oluşturulması.

Kurumsal girişimciliğin başarıları arasında, ürün yenilikçiliğinin sıklığı, miktarı, teknoloji liderliği, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirme, yeni üretim süreçleri ve teknolojilerinin yanında, ürün ve hizmetlerin niteliksel gelişimine ilişkin bulgular da dikkat çekmektedir (Antoncic ve Zorn, 2004, s. 6).

İngiltere'de KOBİ'lerin yenilikçi özelliklerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları, kurumsal girişimcilik perspektifi açısından değerlidir. Bu araştırma KOBİ'lerde yenilikçi yönetime katkıda bulunan dört temel faktörü önermektedir: Bu faktörler; kültür, süreç, liderlik ve şirketin stratejik yönelimidir. Araştırma sonucunda yeni ürün geliştirme, süreç yeniliği ve kültür arasındaki ilişki açısından, kurum kültürü ve süreç yeniliği arasında yüksek bir korelasyon olduğu bulunmuştur (Laforet ve Tann, 2006, s. 371).

2.4.3. Örgütsel Yenilenme Boyutu

Örgütsel yenilikler; koordinasyonlu bir şekilde iş birliğine dayalı olarak bilgilerin paylaşıldığı, öğrenme odaklı, yeniliklere açık ve teşvik edici, ekip çalışmasına dayalı tüm örgütsel prosedürleri içeren ve mevcut sistemi ve mekanizmaları yenileme düşüncesiyle oluşturulan faaliyetlerle ilişkili olduğu düşünülebilir (Çınar, 2017, s. 40).

Örgütsel yenilenme, stratejik yenilenme veya kendini yenileme olarak da ifade edilmekte olup, yeniden tanımlanan iş kavramı ile reorganizasyon ve sisteminin tamamının değişimini ve organizasyonun temel amaçlarını yenileme vasıtasıyla kurumda değişim ve dönüşüm oluşturulmasını içermektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 90). Kurumsal girişimciliğin amacı, büyük organizasyonların bünyelerinde girişimcilik uygulamalarına yardımcı olmak için sağlam bir kavramsal temel sağlamaktır. Bu noktada, organizasyonların stratejik anlamda finansal performanslarına katkı sağlayacak yeni iş fikirlerine fırsat tanımları beklenmektedir. Kurumsal girişimcilik, toplumsal ve kamusal bağlamda da önemlidir, çünkü örgütsel anlamda yenilikçi ticari faaliyetlerin yaratılması ve mevcut ticari faaliyetlerin geliştirilmesi yoluyla zenginlik ve istihdam yaratmaya katkı sağlanmaktadır (Pittaway, 2001, s. 384).

Örgütsel yenilikçilik üzerinde yenilikçilik kültürünün alt boyutlarının etkilerini belirlemek üzere yapılan bir çalışmada araştırma sonuçlarının; “Yenilikçilik kültürünün alt boyutlarından olan yenilikçilik uygulamaları, yenilikçiliğe meyil ve değer odaklılığının örgütsel yenilikçiliği pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır” olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre örgütsel yenilikçilik düzeyini artırmak için birtakım önerilere yer verilmiştir. Bunlar (Öğüt ve Aksay, 2011, ss. 28-29):

- İnsan kaynağı istihdamı yapılırken yenilikçi ve fikir üretebilen kaynak tercih edilmesi,
- Örgütsel yenilikçilik kültürünün oluşumuna odaklı ve kültürel değişim konusunda kararlı üst yöneticilerin bulunması,
- Yenilikçiliği tetikleyecek dinamiklerin kurumsal olarak belirlenerek amaca yönelik stratejilerin, misyon ve vizyonun oluşturularak hedeflerin belirlenmesi,
- Yenilikçi bireyler için performans takibi odaklı ödül sisteminin oluşturulması,

- Yenilikçilik için tüm çalışanları kapsayan karar mekanizmalarının oluşturularak demokratik iletişimin temellerinin atılması,
- Başarısızlıkla sonuçlanan yenilik denemelerinde destekleyici bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- İşgören uzmanlıklarının sağlanması ve çalışma ortamlarının özgürleştirilmesi,
- Sinerjinin artırılabilmesi için takım ruhu bilincinin oluşturulması,
- Dış çevre koşullarının yeterince gözlemlenerek kurum için değer katacak müşteri ve piyasa faaliyetlerine odaklanması.

2.4.4. Risk Alma Eğilimi Boyutu

Risk, rekabet piyasasında avantajı elinde bulundurmak isteyen girişimcinin değerlendirmek istediği fırsatlarda kaybedebileceği kaynak toplamını ifade eder. Bu bağlamda risk alma, bilinçli bir şekilde değerlendirilmek istenen fırsatların başarısızlık ile sonuçlanması ihtimali dahilinde tolere edilebilen rizikodur (Alpkan vd, 2005, s. 177). İş yaşamında sık rastlanan durum, karar vericilerin sonuçların olasılığını ölçebildiği durumları ifade eden "risk altında" karar verilen durumlardır. Risk altında karar verme durumunda yöneticiler, geçmiş kişisel deneyimlerinden elde ettikleri tarihsel veriler ya da ikincil bilgiler sayesinde farklı seçeneklere farklı olasılıklar vermektedir (Robbins vd., 2013, s. 84).

Girişimcilik tanımları risk alma eğilimine dayalı olmasından dolayı teşebbüste bulunan bir girişimci risk üstlenirken her zaman beklediği sonucu alamayabilir. Başarının yanında elde edilecek başarısızlıkla da karşı karşıya kalabilir ve bu durum yok kabul edilebilecek bir durum değildir. Bu noktadan hareketle yapılması gereken, durumların yeteri kadar hesaplanarak ve girişimci adına kabul edilebilir düzeyde olan riski kabullenmektir (İşcan ve Kaygın, 2011, s. 447; Erdem, 2001, s. 46)'den aktaran Özdemir vd, 2016, s. 124).

Risk, girişimci şirketlerin rekabet piyasasında avantajı ellerinde bulundurmak isteyen işletmelerin kendileri için fırsat olduğunu düşündükleri eylemlere girme arzusuyla kaybedebilecekleri kaynakların toplamı olarak ifade edilebilir (Alpkan vd., 2005, s. 177). Girişimci bir örgütün rekabet üstünlüğü kazanma amaçlarının yanı sıra varlığını sürdürebilmesi için de makul derecede riskler alması kaçınılmazdır. Bir örgütte,

yöneticilerin ve işgörenlerin bireysel ve kurumsal yarar temin etme amacı doğrultusunda risk alma güdüleri ve eğilimleri yükseltilmelidir (Ağca ve Baş, 2013, s. 304).

Şirketlerin kurumsal girişimcilik uygulamalarını benimsemelerinin arka planında öncelikle büyümek ve rekabet gücünü geliştirmek, esnekliği, yenilikçiliği, inisiyatif kullanımını ve dolayısıyla risk alma kültürünü desteklemek yer almaktadır. Ayrıca, bu noktada girişimci eğilimi yüksek olan orta düzey yöneticilerin karşılaşılabileceği engelleri kaldırmak amacı da vurgulanmadan geçilmemelidir.

Günümüzde, girişimsel risk alma üzerine yapılan araştırmalar, temel kavramların, tanımların, önlemlerin ve nedensel mekanizmaların tartışıldığı, yeniden yapılandırıldığı ve rafine edildiği bir mayalanma sürecindedir. Girişimsel risk alma ve kurumsal girişimcilik açısından aile şirketlerinin kendine özgü niteliklerine odaklanmak, gelecekteki yaratıcı öngörülere esin kaynağı olacak zengin anlayışlar üretecektir (Zahra, 2018, ss. 224-225). Ancak, kurumsal girişimcilik desteklense bile, bazı yönetsel davranışların yine de şirket için etik riskler oluşturabileceği gerçeğini göz ardı etmemek gerekir. Bu nedenle, çalışanların risk alma güdüleri yükseltilirken yönetimin etik beklentilerinden haberdar olmalarını sağlamak için kurumsal eğitimlere etik bir bileşen eklemek rasyonel bir davranış olacaktır (Kuratko, 2004, s. 26).

İşletmelerde ödül ve ceza sisteminin risk almayı özendirilmesi kurumsal girişimciliğin yerleşmesi açısından önemlidir. İşletmeler ve hissedarlar için kar-zarar dengesi iyi gözetilmeli yeni ve farklı fikirlerin oluşturulması ve eyleme geçirilmesi sonucu oluşabilecek kar ve zarar ihtimalleri iyi değerlendirilmelidir. Başarılı uygulamaların özendirilmesi yapılırken başarısızlıkla sonuçlanan ancak iyi niyetli olan çalışmalar neticesinde işgörenler cezalandırılmamalıdır. Üst yönetim için vazgeçilebilir olmayan bir proje çalışanlar için de aynı şeyi ifade etmelidir. İnovasyon için çaba sarf edenleri, risk alanları cezalandırma eğilimi, kurumsal girişimcilik sürecinde başarısızlık olasılığını artırır (Bulut vd., 2008, s. 513).

2.5. Kurumsal Girişimcilik Modelleri

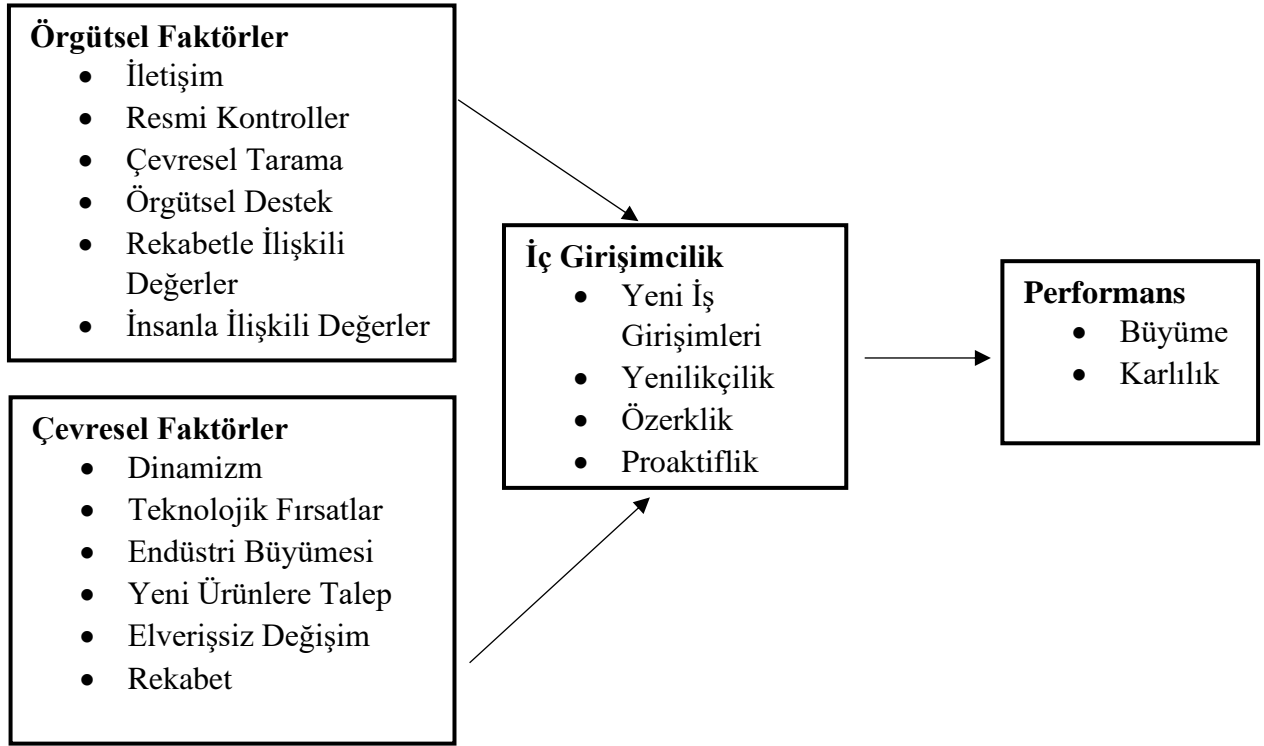
Günümüz küresel ekonomisinde kurumsal dinamizme verilen önem göz önüne alındığında, kurumsal girişimcilik konusu araştırmalarda büyük ilgi görmektedir. Kurumsal girişimcilik analizi “sürekli yenilenme”, “kurumsal gençleştirme”, “stratejik yenileme” ve “alanın yeniden tanımlanması” adı altında dört ana konuyu kapsamaktadır.

Sözü edilen kurumsal yetenekleri geliştirmek için kullanılacak yeni bir bilgi kaynağı olan ve stratejik yenileme sürecinin kalbi durumunda olan örgütsel öğrenmeyi teşvik etme bağlamında kurumsal girişimciliğin önemi yadsınmaz (Dess vd., 2003, s. 352).

Günümüzde birçok işletme kurumsal girişimcilik uygulamalarını harekete geçirmektedir. Kurumsal girişimciliğe yönelen bu ilgi, yetenekli çalışanların işlerinden ayrılarak işletme kurmaları, uluslararası rekabet koşullarının sertleşmesi, verim ve etkinliğin artırılma isteği, rakip sayılarında oluşan artış, geleneksel yönetsel yaklaşımların yetersiz kalması gibi saiklerle giderek yükselmektedir. Çalışanlar örgüt içinde birtakım bireysel ve örgütsel faktörlerden dolayı girişimci faaliyet sergilemektedirler. Bu bireylerin bu davranışı göstermelerinde çalıştıkları işletmeye yönelik sahip oldukları bireysel özelliklerinin, duygu ve düşüncelerinin önemli olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, bireylerin örgütteki tutum ve davranışları kişisel özelliklerinin yanı sıra örgüt içi dinamik algılamalarına göre de oluşmaktadır.

Faaliyetleri nedeniyle girişim kadar esnek olamayan kurumun, kendilerini inovasyonun ekosistemi olarak görmesiyle en iyi yolu bulmuş olduğu görülmektedir. Bu nedenle, kurumsal şirketler bir yandan inovasyonu artırırken diğer yandan da mevcut ana işlerini tehlikeye atmamaya dikkat etmelidirler. Bu noktada sürdürülebilir inovasyon açısından, mevcut iş modeli tanımlanmalı, etkinliği az olan mal/hizmetler listelenmeli ve gelecek trendler, ayarlama, dış ortam koşulları ve teknolojinin ilerleme durumuna göre farklı ilerleme sahaları nitelenmelidir. Bu süreçte ilk olarak rakipler göz önünde bulundurularak pazarda olası tehdit ve engeller ortaya koyulmalı, piyasa koşulları değerlendirilerek hangi inovasyonun yapılacağı ve hangi alanların gelişeceği belirlenmeli sonrasında ise şirketin buradaki stratejik duruşu tanımlanarak neye yatırım yapılacağı kararlaştırılmalıdır (Girişimci Kurumlar Platformu, 2020, s. 47).

İşletme literatüründe kurumsal girişimcilik modeli bağlamında, modeli ve süreci etkileyen faktörler; örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere iki temel grup olarak değerlendirilir. Örgütsel ve çevresel faktörlerin etkili yönetilmesi durumunda kurumsal girişimciliğe yönelik olumlu etkisi ve buna bağlı olarak kurumsal girişimciliğin de firma performansını belirleyen büyüme ve kârlılık gibi rasyolar üzerine olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir. (Uzun, 2018).



Şekil 1: İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri

Kaynak: Uzun, 2018.

Piyasa ölçeğinde giderek artan değişim ve yenilikler ile yüksek teknolojiye ekonomik yapının varlığı günümüz şartlarında rekabet piyasasını oldukça hareketlendirmiştir. Dünya ölçeğinde rekabetçi hale gelen ve giriş engellerinin azaldığı piyasalardan dolayı çoğu sektörde tüketici seçim alternatifleri sürekli olarak gelişmektedir. Bu nedenle, çekiciliğini kaybeden standart ürünler yerine, ürünlerde fark yaratan özellik olması bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu farklılığı sağlayacak en etkili araçlardan biri de kurumsal girişimcilik olabilir. Kurumsal girişimcilik ile hızla değişen ve gelişen şartlara ayak uydurarak farklılığı yakalamak mümkün olacaktır.

Wolcott ve Lippitz, her ikisi de yönetimin doğrudan kontrolü altında olan iki boyut üzerinden farklılaştırılabilen dört genel kurumsal girişimcilik modelini kapsayan faydalı bir sınıflandırma sunmaktadır. İlk boyut, kurumsal sahipliktir: İşletme içinde kurumsal girişimcilik birincil belirlenmiş bir yetkiliye, gruba mı verilmiştir, yoksa sahiplik dağıtılmış mıdır? İkinci boyut ise, kaynak yetkisidir: Kurumsal girişimciliğe tahsis edilmiş, hedefleri belirli net bir bütçe var mıdır, yoksa zaman zaman ve düzensiz biçimde bazı geçici fonlarla mı finanse edilmektedir? Bu bağlamda, bu 2X2 matristen fırsatçı model, üretici model, adanmış model ve kolaylaştırıcı model doğmaktadır (Ohr, 2017).

Kolaylaştırıcı Model Google Örneği	Üretici Model Cargill Örneği
Şirket olası projelere finansman ve üst yönetimin katılımını sağlar.	Şirket kurumsal girişimcilik yetkisine sahip tam zamanlı bir ekip kurar ve yönetir.
Fırsatçı Model Zimmer Örneği	Adanmış Model DuPont Örneği
Net ve kesin bir yaklaşım yok, firma-içi ve firma-dışı ağlar, konsept seçimini ve kaynak tahsisini yönlendirir.	Şirket kurumsal girişimcilik projesini tanımlıyor, ancak iş birimleri finansmanı sağlar.

Kaynak: Ohr, 2017

Kurumsal ve profesyonel yaklaşımla yönetilmeyen geleneksel işletmelerin, kurumsal girişimciliği sektörel bir inovasyon liderini taklit ederek uygulamaya çalıştıkları görülmektedir. Ancak, bu tür yaklaşımlar kurumsal girişimciliğin mantıksal arkaplanını okuyamadıkları için genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Örneğin 3M şirketinin başarısının arka planında yer alan 3M mühendislerinin ve bilim insanlarının zamanlarının %15'ini kendi tasarım projeleri üzerinde harcamalarına izin veren “kurumsal esneklik” uygulamasının temel felsefesini kavramaksızın salt 3M modelini taklit ederek başarılı olmak olanaksızdır. Açıkçası, bir şirket için işe yarayan bir kurumsal girişimcilik modeli, diğer bir işletme için başarı sağlamayabilir. (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 75'den aktaran Ögüt, 2019, s. 43).

Örgütler yeni ve homojen olmayan farklı uyaranlara maruz kaldıklarında, mevcut varsayımlarını ve kurumsal inançlarını sorgulama aşamasına gelebilirler. Bu süreç aynı

zamanda yaparak öğrenmeyi teşvik eden deneyselliği ön plana çıkarabilir. Bir işletme için yeni olan bilginin kazanılması anlamına gelen bu öğrenme, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve organizasyonel yenilik için gerekli bilginin yaratılması ve kullanılması açısından stratejik değer taşır (Dess vd., 2003, s. 352).

Girişimciliğin ekonomik bağımsızlık sağlayarak statü sembolü olmasıyla birlikte tanınma şansını arttırarak genç çalışanlar için cezbedici oluşu, yetenekli çalışanların girişimci olmak üzere işletmelerden ayrılmalarına neden olan gelişmelerden ilkinin teşkil etmektedir. Gelişmiş ülkelerde girişimcilerin yönetsel ve finansal olarak desteklenmesi sonucu risk sermayesinin finansman modelinin gelişmiş olması ise yetenekli çalışanların girişimci olmak üzere işletmelerden ayrılmalarına neden olan gelişmelerden ikincisini teşkil etmektedir.

Şirketlerde kurumsal girişimcilik süreci yönetim tarzı, yönetimin doğrudan kontrolü altında olan iki boyuta göre biçimlenmektedir. Bunlar sırasıyla örgütsel sahiplik ve kaynak hakimiyetidir. Kurumsal girişimciliğe ayrılan belli bir miktar nakdi kaynak bulunmakta mıdır? Yoksa her şey yolunda gittiğinde bu firma tarafından nakdi kaynak mı sağlanacak? Bu noktada, literatürde benimsenen kurumsal girişimcilik için dört farklı model önerisi, kurumsal girişimciliği çekici hale getirmek için farklı bir yaklaşımı simgelemektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 75). Bu modellere yakından bakıldığında, firmaların kurumsal girişimciliği farklı yollarla nasıl inşa edebildikleri gözlemlenmektedir. Özellikle büyük ölçekli şirketlerde, birden fazla model aynı anda farklı seviyelerde ve işlevlerde kullanılabilmektedir (Ohr, 2017).

2.5.1. Fırsatçı Model

Fırsatçı model, deneyselliğe açık ve resmi hiyerarşinin ötesinde çoğu yöneticinin kabullenebileceği yapılarda etkili bir şekilde uygulanabilmektedir. Bu model bağlamında, böylesi bir çevresel yapılanma olmaksızın, iyi fikirlerin örgütsel çatışmalar ve yetersiz finansman nedeniyle hayata geçirilebilmesi neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla, fırsatçı model formel organizasyon yapısı haricinde güvene dayalı sosyal ağlara sahip olmayan birçok şirket için riskli bir tercih olacaktır (Ohr, 2017).

Ancak oportünist model, yalnızca denemeye açık ve resmi hiyerarşinin arkasında çeşitli sosyal ağlara sahip kurumsal kültürlere (farklı bir ifade ile birçok yöneticinin “evet” diyebileceği yerlere) güvenmede iyi çalışır. Böylesi bir ortamın olmayışında, iyi fikirler

organizasyonel boşluklardan kolayca kaybedilebilir veya ihtiyaca yetmeyen fon alabilir. Bu da birçok işletme için güven vermediği anlamına gelmektedir.

İşletmeler genellikle mal ya da hizmet üretim sürecine oportünist bir anlayışla başlamaktadır. Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik başarıları çoğu kez ya şans eseri gelişir ya da cesur "proje şampiyonları"nın çabalarına dayanır. Varşova merkezli bir tıbbi cihaz şirketi olan Zimmer örneğinde, kurumun yeni ürün geliştirmeyi üstlenen Ar-Ge birimleri ile öne çıktığı ancak kurumsal girişimcilik için hiçbir resmi organizasyon sistemine sahip olmadığı ve kurumsal girişimciliği sürdürülebilir kılabilecek bir kaynak tahsisatı yapılmadığı görülmektedir. Travma cerrahisi Mears, kalça protezleri için minimal invazif cerrahi noktasında yenilikçi bir fikri olduğunda, Zimmer yöneticisi Gregg ile informal olarak görüşmekte ve bu ikili konsept geliştirme noktasında inisiyatif kullanmış ve fırsatçı modeli uygulamaya geçirmiştir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 77).

Görüldüğü gibi Zimmer örneğine bakıldığında; şirket kurumsal girişimcilik adına resmi bir örgüt yapısına veya bu iş için ayrılmış herhangi bir kaynağa sahip değilken, çalışanlarından biri tıbbi bir cihaz geliştirerek işletme yöneticisi ile birlikte tepe yönetime üretilecek bu cihazın karlı bir yatırım olacağını anlatmıştır. Zimmer tasarlanan bu cihazın geliştirilmesi için gereken bütçeyi sağlamış ve bugün bu işletme global olarak büyük ilerleme kaydetmiştir. Sonrasında Zimmer yeni girişimler için gerekli koşulları sağlayarak günümüzde şirketin fırsatçı modelden daha ileri seviyedeki modele ilerlemesine yönelmiştir.

2.5.2. Kolaylaştırıcı Model

Kolaylaştırıcı modelin temel yaklaşımı, gereken destek verildiği takdirde işletme içerisindeki işgörenin, yeni konseptler geliştirmeye istekli olacağı yönündeki inançtır. Bu yaklaşıma göre, iş süreçleri ve oluşturulan ekip işletmenin stratejik çevre koşullarına ne kadar uyum sağlıyorsa ayrılan kaynakların fazlalığı var olan fırsatların peşinden gitme imkânı da o derece fazla olacaktır. Kolaylaştırıcı modelin en gelişmiş versiyonu, gerekli finansmana ulaşımı, şeffaflığı, karar verme sürecinden girişimci ruha sahip olmayı ve daha önemlisi üst yönetimden gereken desteği almayı sağlamaktadır.

Kurumsal girişimcilik sürecinde yönetimin kararlılığı ve birlikteliği, bu sürecin ciddiye alındığının ve kişilerin güveninin kazanılması açısından yaşamsal önem taşıdığı bir göstergesidir. Bu durum iyi fikirlerin desteklenerek ticarete yönelik hale getirilmesinin

desteklendiği yargısını taşımaktadır. Örneğin; Google program direktörlerine göre kendi şirketleri, “biz gerçek bir kurumsal girişimci ekosistemiyiz. Aynı Silikon Vadisi’nde olduğu gibi ama şirketin dışında değil, içinde” şeklinde tanımlanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 79).

Kolaylaştırıcı model, bir işletmenin kültürel geliş(tir)me çabalarını destekleyebilir. Bir kuruluş, altyapısal olarak önemli bir işbirliği ve düşünce üretme kültürüne sahipse, kolaylaştırıcı model bu noktada konsept ve fikirlerin dikkate alınması ve finanse edilmesi için net kanallar sağlayabilir. Kültürel dönüşüm planlayan şirketler için, yeni işe alma kriterleri ve personel gelişimi ile birlikte kolaylaştırıcı süreçler, bazı çalışanların etkili değişim araçları haline gelmesine yardımcı olabilir. Dolayısıyla, bu model organizasyon ortamında etkili ve uygun maliyetli konsept geliştirme ve denemenin yapılabileceği ortamlar için özellikle çok uygun olacaktır (Ohr, 2017).

Google’da şirket çalışanları fikirlerin ilerlemesi, kalifiye ekip üyelerinin bir araya getirilmesi, farklı konseptlerin oluşturulması ve taslakların ortaya çıkarılması gibi nedenlerden dolayı çalışma zamanlarının %20’sini bunlar için kullanmaya müsaade verilmiştir. Bir proje için başlangıç takımı genelde projenin yürütücülüğü için yönetici, teknik detayların sağlanması için lider, ürünün pazarlama çalışmalarının yürütülmesi için yönetici, verilerin kullanımının kolaylaştırılması için ara yüz tasarımcısı ve yapılan tasarımın ne derece başarılı olduğunun kontrolü için de kalite kontrol uzmanının olduğu bir ekipten oluşur. Planlanan ürünün başarılı olacağı öngörülürse ürün konseyine mali destek başvurusunda bulunulur. Potansiyeli bulunan proje işgörenlerin de dikkatlerini çektiği müddetçe devamı söz konusu olur. Google farklı alanlarda ve farklı zamanlarda olmak üzere 100’e yakın yeni girişim düzenlemelerini bünyesinde barındırabilir. Google’ın taklit edilemez kimliğinin girişimci kültür, hareketli pazar yapısı ve sermayeye ulaşma konusunda olağanüstü erişiminin katkısı fazladır. Kolaylaştırıcı modelin yalnızca sermaye tahsisi olduğu kanısı yanlış olacaktır. Kolaylaştırıcı modelde yöneticinin katılımı ile personel geliştirme de önem taşımaktadır.

Google’ın kurumsal girişimcilik kültürü, dinamik pazarı ve sermayeye olağanüstü erişimi, şirketin rakip adaylarınca taklit edilmesini ve kopyalanmasını güçleştirmektedir. Bununla birlikte, diğer kuruluşların kolaylaştırıcı modeli kullanarak sağladıkları sıra dışı başarılar da vurgulanmalıdır. Örneğin, Boeing ve Whirlpool’da yenilik için ayrılmış

fonların net ve disiplinli süreçlerle aktarılması, kurumsal girişimci potansiyelinin açığa çıkmasında önemli etkiler yapmıştır. İyi tasarlanmış kolaylaştırıcı model uygulamaları, üst yönetim ile yenilikçi genç çalışanları kaynaştırmakta ve şirketin gelecekteki liderleri belirlemesine ve yetiştirmesine olanak sağlamaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007'den aktaran Öğüt, 2019).

2.5.3. Adanmış Model

Adanmış model, yerleşik bölümlerin büyümesini hızlandırmak isteyen şirketler için optimal seçenek olabilir. Bu modelde, yöneticiler inisiyatiflerini mevcut iş kollarının beklentilerine göre uyarlamalı ve çalışanlar kuruluş genelinde yoğun bir şekilde işbirliği yapmalıdır. Bu bağlamda, bir şirketin operasyonları ile eldeki fırsatlar arasında ahenk sağlanır, iş birimlerinin kendi başlarına başaramadıkları hedeflere ulaşılır, ancak projelerde verimliliğin sağlanması açısından stratejik liderlik gerektirir. Ayrıca, adanmış modelin doğası gereği, kurumsal girişimcilik adımlarının şirket içi rekabetin kurbanı olması önlenemez (Ohr, 2017).

Adanmış modelde şirket küçük bir gruba finansal destek ayırmaktadır. Yenilik uzmanları gibi hareket edecek olan bu grup şirketi geliştirme yolları ve girişimcilik faaliyetlerinin işletme içerisindeki birimleri arasında köprü görevini üstlenerek fikirler türetecektir. Bu grubun tek görevi yeni işler kurgulamak ve/veya üretmektir. Adanmış modeli benimseyen örgütler, kurumsal girişimcilik sürecinde iş birimleri ile işbirliği yapan yenilik uzmanlarından yararlanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 81). Bu modele DuPont firması güzel bir örnek teşkil etmektedir. Şirket yöneticilerinden Holiday ilerlemenin yavaşladığını görerek yeniliğe ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, deneyimli çalışanlarından Cooper liderliğinde bir ekip oluşturulmuş ve organizasyonun geliştirilmesine dair çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonrası 5 kişilik daimî proje ekibi kurularak tahmini zor mali başarılar imza atılmıştır.

Adanmış model fonlamanın şirket için sorun olmadığı durumlarda geçerlidir. Adanmış modelde, bir şirket bilinçli olarak çekirdek gruba sadece mütevazı bütçeler sunarken; yeni işletmelerin yaratılması için kurumsal mülkiyet tahsis etmektedir. Adanmış model kapsamında pazar odaklı büyüme girişimi programı, çalışanlara fikir kavramsallaştırmasından ticarileştirmeye kadar geniş bir yardım yelpazesi sunmaktadır. Bu bağlamda, ekip üyelerinin sıradışı işletme konseptleri üretmelerine yardımcı olmak

üzere bir dizi "iş planı" oturumları gerçekleştirilmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007, aktaran Öğüt, 2019)

2.5.4. Üretici Model

Bir şirket yeni büyüme alanlarına yönelmek, çığır açan fırsatları keşfetmek veya yıkıcı rekabeti engellemek istiyorsa, üretici modeli dikkate almak durumundadır. Genel olarak işletmelerin yıkıcı konseptler peşinde koşması pek olası değildir ve genellikle yeni büyüme platformlarına yatırım yapmaktan caydıran güçlü kısa vadeli baskılarla karşı karşıya kalırlar. Üretici model bu tür handikapların üstesinden gelmeye yardımcı olmakta, sofistike teknolojileri içeren veya belirli yeteneklerin farklı iş birimleri arasında entegrasyonunu gerektiren girişimler için gerekli koordinasyonu sağlamaktadır (Ohr, 2017).

Üretici modelin temel hedefi gizli kalmış olan girişimciliğin yüreklendirilmesi olmuştur. Tıpkı kolaylaştırıcı model ve adanmış modelde görüldüğü gibi. Üretici model, birimler arası birlikteliği arttırmaya, var olan projeler üzerine yaşanacak çekişmelerden uzak tutmaya ve yöneticilerin işletme haricinde kariyer fırsatlarını değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, ss. 75-79).

İlk olarak üretici model, kurumsal girişimciliğin risklerinin paylaşılmasını ve uzun vadede ciddi miktarlarda yatırım yapılmasını gerekli kılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, bu model için Motorola'da 35 kişi civarında işgören ve yıllık bazda çok yüksek düzeyde finansal kaynak ayrılmıştır. İkinci olarak, başarılı projelerin mevcut işletmeye entegrasyonunun zor olması sebebiyle proje ekipleri izole konumda olabilir ve diğer departmanlar tarafından tehdidi söz konusudur. Bünyelerinde bağımsız yapılar kurarak girişimciliği özendirilen şirketler olduğu bilindiğine göre üretici modelin başarılı olabilmesi için işletme içerisindeki güvenin sağlanması gerekmektedir diyebiliriz. Tıpkı IBM ve Motorola gibi.

Üretici model kapsamında kurumsal girişimciliği özendirmek için, Minnesota Wayzata merkezli küresel tarım ürünleri şirketi Cargill "Yükselen İş Hızlandırıcısı" nı (Emerging Business Accelerator-EBA) kurmuştur. Grubun kurucusu Patchen, "EBA'dan önce, var olan işletme birimlerinin ve fonksiyonlarının kapsamı haricinde bulunan fırsatları takip etmek için net biçimde ifade edilmiş bir süreçten yoksun olduklarını ve işletme birimlerini ve Cargill girişimlerini birleştirecek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyduklarını ve bu üretici

modeli kurarak üç yıl içinde önemli sonuçlar aldıklarını ifade etmektedir. Cargill, projelere katılımda, diğer kar-zarar hesaplamalarından sorumlu olan yöneticilerin fonksiyonel olarak çözüme ulaştırmadığı, bu nedenden dolayı tam zamanlı oluşturulacak başka bir takımın çalışması gerekliliği vurgulamaktadır.

Pandemi sonrası şirketlerde inovasyona duyulan ihtiyaç işletmeleri çeşitli arayışlara sürüklemiştir. Kurum bünyesinde yer alan girişimcilik programları ve kurumsal girişim kaynaklarında birtakım zorlukların yaşanmaktadır. Bu zorluklara bakıldığında kurumun inovasyon stratejisi ile paralellik gösteren inovatif fikirlerin bulunamaması veya yok denecek kadar az sayıda olması, kalifiye insan kaynağının sınırlı olması ve çalışanların işe adaptasyonunda aksaklıklar yaşanması sorunların önde gelenleridir. Kurumsal girişim sermayesi kısmında yaşanan zorluklara bakıldığında girişimciye bağlılığın yüksekliği, kurum ile girişim arasında stratejik dengesizliklerin varlığı önde gelmektedir. Bu tecrübe ve yaşanan zorluklardan yola çıkılarak son zamanlarda güncel olan Venture Building (VB) kavramı yeni bir model olabilecek durumdadır. Üretilen girişim odaklı bu model alanyazında “girişim stüdyosu”, “girişim fabrikası” ve “fikir stüdyosu” gibi farklı şekillerde ifade edilmektedir. Girişim fabrikası modelinin melez çözümler sunuyor olarak tanımlanmasında kaynak, beceri ve fikrin idare edilmesiyle özerk girişimler meydana getirmesi gösterebilir. İşletmeden münferit ve bir hedefi olan bu model girişimci kabiliyetleri destekler. İşletme dışından bir kaynaktan yaratıcı fikre sahip girişimcinin bünyeye alınarak ve fikir için gerekli ekibin bir araya getirilerek ihtiyaç duyulan kaynağı sağlayarak yapılır. Başka bir yol ise mevcut şirkette çalışan ve uygulamaya konulması istenen fikirleri yapabilecek kapasiteye sahip girişimci yetenekleri bularak girişim ekibine alınmasıdır. Girişim fabrikası modelinin şirketler için en büyük avantajı, odaklanmış ve adanmış ekipler veya profesyonel girişimcilerle başarı ihtimalini artırarak portföy riskini azaltmasıdır (Elgin, 2020, s. 8).

Görüldüğü gibi işletme için hangi kurumsal girişimcilik modelinin uygun olduğu ve hangi modelin seçileceği şu sorulara verilecek cevaplara bağlıdır: Şirkette bir iç girişimcilik modeli uygulanarak hangi amaç ve hedefler izlenecektir? Yeniliklere ulaşma ve haberdar olma, iyi bir inovasyon takipçisi olmak istenmekte midir? Şirket çapında kültürel değişimi beslemeye, iş bölümünü yeniden şekillendirmeye veya kurumsal yapıyı reorganize etmeye, hatta bazen sıradışı, standart-üstü fırsatları keşfetmek planlanmakta mıdır? (Ohr, 2017)

2.6. Türkiye’de Kurumsal Girişimcilik Araştırmaları ve Örnek Uygulamalar

Ülkemizde global ve bölgesel rekabet koşullarında kurumsal yenilik faaliyetleri birtakım değerlere bağlıdır. Bunlar arasında değere dönüştürülebilen bilgiye ve araştırma geliştirme faaliyetleri nedeniyle verimli yenilik yürütülmesine bağlıdır. Bu noktadan hareketle, amaçlarında sıradışı fikir ve dizaynları yenilik ve icada çevirmek olan işletmeler, işgörenler için rahat bir alan yaratmalı, yenilik ve icat idaresine bütün boyutları kapsayacak şekilde yaklaşılarak yönetim kademesinin önderliği desteklenmeli ve olması muhtemel mukavemetlerin oluşması önlenmelidir (Öğüt vd, 2007, s. 424).

Kurumsal girişimcilik, bir kuruma mensup kişilerin, birtakım beklentiler karşısında geliştirdikleri iş fikirlerinin veya inovasyonların belirli yöntemler aracılığıyla yeni girişime (start-up) dönüştürülme sürecidir. Fikir sahibi kişi çoğunlukla projenin tasarım aşamasından faal olacağı ana kadar yürütmesini üstlenir. Kurumsal girişimciliğin dünya genelinde bilinen en iyi örnekleri arasında Playstation ve Post-it gelmektedir (Ceotudent, 2016).

Ülkemizde, büyük ölçekli firmalarda faaliyet gösteren işletme yöneticileri, küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerine göre, kurumsal girişimcilik kavramına daha fazla önem vermektedirler ve bu konudaki farkındalıkları daha yüksektir. Dolayısıyla, kurumsal girişimcilik konusunda yapılan araştırmaların çoğunlukla büyük ölçekli işletmeler üzerinde yapıldığı görülmektedir. Büyük ve başarılı işletmeler için önemli olan kurumsal girişimcilik kavramının, ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip KOBİ’lerde öncülleri ve sonuçları ile ele alınması vazgeçilmezdir (Türkmen, 2020, s. 5).

Türkiye’de son yıllarda kurumsal girişimcilik üzerine bir dizi araştırmanın yapıldığı gözlemlenmektedir. Alpkan vd. (2005), Ankara’daki sanayi işletmeleri örnekleminde yapmış oldukları araştırmada; kurumsal girişimciliği risk alma eğilimi, proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi olmak üzere üç boyutta ele alıp değerlendirmişlerdir. Ağca ve Kandemir (2008), Afyonkarahisar ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, iç girişimciliğin boyutlarından yenilik ile finansal performansın boyutları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Danışman ve Erkocaoğlan (2007), İMKB’de işlem gören firmalar üzerinde yapmış oldukları araştırmada, kurumsal girişimciliği inovasyon, risk alma, proaktiflik ve örgütsel yenilenme boyutlarında ele alıp değerlendirmişlerdir.

Özer vd. (2017), Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada; kurumsal girişimciliği inovasyon, risk alma, proaktiflik, ve rekabetçi agresiflik olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir. Altuntaş ve Dönmez (2010), Çanakkale’de otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada ise, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçiliğin finansal performans açısından, diğer yandan ise sadece yenilikçilik boyutunun finansal olmayan performans açısından önemli olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Kurumsal girişimcilik kültürünün altyapısını oluşturan ve etkinliğini hızlandıran kurumsal yönetim ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, literatürde doğru yönlü olarak ortaya konan ilişkinin Türkiye’de İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki firmalar açısından da kısmen doğru olduğu ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda yapılan analiz sonucu aktif devir hızı, aktif kârlılığı ve özsermaye kârlılığı performans göstergelerinde endeks kapsamı öncesi ve sonrası için anlamlı farklılıklar olduğu, buna karşın diğer performans göstergeleri için (cari oran, borç oranı, finansal kaldıraç derecesi, net kar marjı ve faaliyet kar marjı) ise endeks kapsamı öncesi ve sonrası için anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. (Karamustafa vd., 2009, s. 109).

Avcı ve Asunakutlu (2008), tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yapmış oldukları araştırmada; kurumsal girişimcilik eğilimini yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve örgütsel yenilenme; finansal performansı ise kar, satışlar ve pazar payı boyutları olarak analiz etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, proaktiflik yeteneği ile kar ve satışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde yenilikçilik yeteneği ile satışlar arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Öte yandan, kurumsal girişimciliğin dört boyutu ile pazar payı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, yine kurumsal girişimciliğin risk alma eğilimi boyutu ile performans göstergeleri olan kar, satışlar ve pazar payı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.

Türkiye’de kurumsal girişimcilikte örnek uygulamalar incelendiğinde TÜSİAD tarafından hazırlanan çalışmalar görülmektedir. TÜSİAD “Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi”nde belirtildiği üzere Türkiye’de büyük ölçekli 48 kurumsal şirketin kurum içi girişimcilik programı bulunmaktadır. Bu şirketlerin yöneticilerinden %92’si bu

faaliyetlerin şirket cirosuna etki ettiğini düşünmektedir. Bu şirketlerin %54'ünde inovasyon birimi bulunurken %65'i genel müdür, %31'i genel müdür yardımcısı seviyesinde raporlanmaktadır. Diğer yandan StartupsWatch verilerine göre Türkiye'de girişimlere yatırım yapan (bunun için bir yapı kurmuş olan ve/veya mevcut şirketin bilançosu üzerinden) kurum sayısı ise 77'dir. En çok yatırım yapılan sektörler arasında ise fintech, derin teknoloji, enerji, sağlık başı çekmektedir. Son olarak Türkiye'de kurumların artan iç girişimcilik mevzusuna artan ilgisinin bir göstergesi de birbirinden öğrenme ve birbirleriyle iş birliği amacıyla kurulan Girişimci Kurumlar Platformu'dur (Elgin, 2020). Bu bağlamda, ülkemizde farklı sektörlerden kurumsal girişimcilik açısından kilometre taşları olan bazı örnek uygulamalar aşağıda özetlenmiştir.

Finansbank - Enpara.com Örneği: artan rekabet koşulları ve bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı sonrasında işletmeler kurumsal girişimciliğe önem verir duruma gelmişlerdir. Özellikle son dönemlerde farklı çalışmalarda direkt ya da dolaylı bir şekilde yararlanıldığı görülmekte ve işletme çevresinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurmayı kolaylaştıran bir faktör olarak hayati bir öneme sahip olduğu gözlenmektedir (Erdem, 2017, s. 7).

Kurumsal girişimcilik, rekabetin ulusal ve global alanda oldukça yayılmasıyla öne çıkmış uygulamalardan biridir. İşletmeler en iyi bildiklerini yaparak yarış kazanamayacaklarının bilincinde olup riskli yenilikçi projelerde yer almaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, Enpara.com projesinin, Türkiye için de başarılı bir örnek olduğu ifade edilebilir. Bu uygulama, Finansbank çatısı altında bir şube gibi çalışan, yine Finansbank içerisinde bulunan özel bir ekip tarafından geliştirilmiş olan yenilikçi bir projenin ürünüdür.

Enpara.com'un diğer bankacılık hizmetlerinden farkları aşağıda sıralanmıştır (burakbudak.com, 2013):

- Neredeyse çoğu bankanın aldığı kart ücreti, hesap işletim ücreti, havale/eft ücreti gibi miktar olarak küçük ama müşteri memnuniyetini düşüren ücretler Enpara.com'da alınmamaktadır.
- Enpara.com'da işlem yapmak için bir şubeye gitmek gerekmemektedir. Şubeye gitmek Enpara.com için ekstra masraf oluşturma anlamına gelmekte, sadece gerektiğinde Finansbank bankamatikleri kullanılabilir.

- Hesap açma işlemi için www.enpara.com adresine girilmesi yeterli olmaktadır. Ayrıca, bilgi doldurmak, sayfalarca imza atmak gibi bürokratik yazçizcilik prosedürlerinin olmadığı bir müşteri deneyimi sunulmaktadır.
- Banka kartı müşteri temsilcisi ile birlikte isimsiz olarak gönderilmektedir. İsimsiz kartın yasal süreçlerden geçmesi çok daha hızlı gerçekleştiği için böyle bir yöntemin uygulandığı ileri sürülmektedir.
- Vadesiz hesap dışında açılan tüm hesaplar tek tuş ile online olarak kapatılabilmektedir. Enpara ile bağıını tamamen koparmak isteyen müşteri tek bir telefon ile işlemini sonlandırabilmektedir. Dolayısıyla, geleneksel anlamda uygulanagelen hesap kapatma bağlamında şubeye gitme olayına enpara.com açısından gerek görülmemektedir.
- Şube masrafı olmadığı ve prosedür masrafları minimize edildiği için Enpara.com müşterilerine tüm bankalar içinde en yüksek faiz getirisi sunabilmektedir.

Günümüzde Türkiye'nin ilk şubesiz dijital bankası olan ve Ekim 2012'de QNB Finansbank tarafından kurulan Türkiye'nin ilk şubesiz dijital bankası Enpara.com'un müşteri sayısının 1 milyonu aştığı görülmüştür. Müşteri mevduatlarında 8 Milyar TL'lik bir büyüklüğü aşan Enpara.com'un, bugüne değin müşterilerine 4,5 Milyar TL kredi kullandırdığı ifade edilmektedir (Yalçın, 2018).

Türkiye'nin bankacılık ve finans sektöründe başarılı uygulamalarda dünya sıralamasında üst sıralarda olduğunu bilinmektedir. Bu bağlamda, Enpara.com Türkiye'deki ilk, dünya çapında başarılı bir kurumsal girişimcilik uygulamasının ürünü dijital banka örneği olarak 2017 yılında dünyanın en prestijli üniversitelerinden Harvard Business School'da vaka çalışması olarak ele alınıp incelendiği görülmektedir.

LC Waikiki" BirFikrim Var" Projesi: Firmada geleneksel olarak, şirket bünyesinde yer alan başarılı personeller ayın elemanı seçilmekte ve devam eden aylarda, bu başarıma arzusu ile motive olarak tekrar bu duyguyu tatmak istemekteydiler. Günümüzde çalışanların yaptıkları işe bağlılığı ve güdüleme yöntemlerinde değişiklikler olduğu görülmektedir. Ancak çalışanlardan sadece ellerindeki işi kusursuz yapmaları değil, yaptıkları işte girişimci yetisine sahip ve yenilikler kazandırmaları beklenmektedir.

İşgörenlerden arzu edilen durum; süratle değişen küresel şartlara kurum olarak uyum sağlama ve üretilen fikirlerin kurumsal anlamda mamul veya hizmet şeklinde yaşama uyarlamalarıdır. Kurumsal girişimci olan işgörenler kurumlar için stratejik kıymet taşımakta ve bu bağlamda kurumlar ardısıra inovasyon ve girişimcilik platformları oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda, işgörenlerin fikirleri dinlenmekte, katma değer yaratacağına inanılan fikirler şirket bünyesinde tatbik edilerek yaşama geçirilmektedir (**myfikirler.com, 2014**).

Türkiye’de giyim perakende sektörünün öncü markaları arasında yer alan **LC Waikiki**, insan kaynakları alanında “Bir Fikrim Var” adı altında bir kurumsal girişimcilik projesi yürütmektedir. Proje bünyesinde Türkiye mağazalarında çalışan İşgörenlerin, inovatif fikirlerini önemseyen LC Waikiki Danışma Kurulu’nun dikkatli takibi sonrasında uygulanmasında yarar görülen projelerin uygulamaya konulmasının sağlanmasıdır. (**girisimhaber.com, 2013**). Her ay farklı bir departmana yönelik fikirlerin dinleneceği “Bir Fikrim Var” Projesi kapsamında ilk olarak “İnsan Kaynakları” Departmanına yönelik fikirler ele alınmaktadır. “İnsan Kaynakları” Departmanı’nın ardından Proje, işletmenin diğer faaliyet alanlarını içerecek doğrultuda sürdürülmektedir. Proje sürecinde Türkiye genelinde faaliyet gösteren mağaza çalışanlarının yaklaşık olarak 400 kadarı bölümlerine uygun ve geliştirici olduğunu düşündükleri fikirlerini birfikrimvar@lcwaikiki.com kanalıyla paylaşmaya çalışmışlardır.

LC Waikiki örneğindeki Bir Fikrim Var projesi birkaç aşamadan oluşmaktadır; ilk aşamada ilk üç ayda konu bazlı ilerlenerek, birfikrimvar@lcwaikiki.com üzerinden gelen fikir ve öneriler çalışan ilişkileri departmanı tarafından sınıflandırılmakta ve komite toplantıları yapılarak hayata geçirilebilir nitelikte olan projeler belirlenmektedir. Sonraki aşamada ise uygulanabilir nitelikte olan projelerin detayları analizlerinin yapılabilmesi için genel merkezde eksiksiz bir içerik anlatımı yapılması istenir. İlerleyen aşamada ise, “Süreç İyileştirme Müdürlüğü”ne iletilerek, uygun bulunan projelerin hayata geçirilmesini kapsayan bölüme geçilmekte olup dönem sonunda yapılan “Mağaza Liderleri Zirvesi”nde ise, “Bir Fikrim Var” ödülleri verilmektedir.

Zorlu Holding "Parlak Bi’Fikir" Platformu: Zorlu Holding’in gelecek vizyonu Akıllı Hayat 2030’un en kritik süreçlerinden biri olarak gördüğü ve hayata geçirdiği kurum içi

girişimcilik platformu Parlak Bi’Fikir kapsamında, seçici kurul tarafından yapılan değerlendirmelerle projeler tohum yatırımı almaya hak kazanmaktadır (Öğütçü, 2019).

Proje takımlarında nihai yatırım sunumu için mentorluk desteğiyle çalışmaya devam edilmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda 5 takımın, tohum yatırımı almaya hak kazanıp bir sonraki aşamaya geçtiği görülmüştür. Tohum yatırımı almayan 2 takımın üyeleri ise Vestel Ventures’ın yatırım süreçlerine paralel, ekibin desteğiyle kurum içinde inovasyon çalışmalarında eğitimci olarak yetişmesi için programa dahil edilmiştir. Sözü edilen ve tohum yatırımı almaya hak kazanan 5 proje MediaCent, MRT Technologies, Jungo, AbilityPool ve Attaa’dır.

27 kişilik Zorlu Grubu çalışanlarından oluşan proje sürecinde, üretkenlik, yenilikçilik, takım uygulamasına uyumluluk gibi birtakım uzmanlıklara göre belirlenen ve fikirler çevresinde toplanan ekip, takım kongresinde bir araya gelerek tasarımı odak noktaları kabul ederek çeşitli iş planları uygulamasıyla ciddi hazırlık süreci yaşamışlardır. Sonrasında Zorlu Grup bünyesinde bulunan diğer şirketlerden İşgörenlerin iştirakiyle ortak bir noktada 3 temel problem tespit edilmiş ve bu problemler çevresinde toplanan çeşitli fikirlerden 7 tanesi esas alınmıştır. Zorlu Grubunda bu inisiyatif ile kurumda yarı yarıya girişim fikri artışı hedeflenmiştir. Parlak Bi’Fikir düşüncesi ortak probleme çözüm arayışında bulunan çalışanların girişimci ruhu ve yenilikçilik odaklı olmaları yolunda birlikteliklerini sağlamaktadır.

Zorlu grubunda çalışanlar için idrak etme, müzakere etme, öğrenme odaklı, bölüşmeyi benimseyen, tecrübe edinme ve ekip ruhu ortamı yaratıldığı görülmektedir. Bu eğitimler ile işgörenler riskleri öngörme, takım ruhunu yakalama, planlı ve programlı çalışmayı, önderlik edebilmeyi ve düzenleme yapabilmeyi hem öğrenmekte hem de geliştirebilmektedir. Bu noktada, Zorlu ekibin geleceğini elbirliği ile yenilikçi bir şekilde tasarlama imkânı verirken diğer yandan da kariyer için iyi fırsatlar sunmaktadır. Bu bağlamda, Zorlu, Akıllı Hayat 2030 projesini Parlak Bi’Fikir platformu desteğiyle işletme bünyesinden gelen ve yaratıcı inovasyon fikirlerini 2022 yılına kadar yarı yarıya artırmayı amaçlamaktadır.

Zorlu Grubu’nun kurumsal girişimcilik projelerine çalışanlar Türkiye’nin her yerinden web seminerleri vasıtasıyla dahil olabilmekteler. Akıllı Hayat 2030 ile kurumsal girişimciliğin kurumsal bünyede sürdürülebilirliğine yönelik bir dönüşümün hayata

geçirildiği gör÷lmektedir (Anadolu Ajansı, 2019). Zorlu'da işletme bünyesi girişimcilik ile işğörenlere farklı kariyer ve güncel yetkinlikler kazanma fırsatları sunulmaya çalışılmakta ve bu konuda küresel anlamda benimsenen modern yapılanmaların yaşama geçirilmesi planlanmaktadır.

3. FİRMA PERFORMANSI

Küresel ve dijital sistemde dünya her yerde iş yapılabilir niteliğe kavuşmakta ve şirketlerin performansı dünyanın dört bir yanındaki yatırımcılar tarafından yakından izlenmektedir. Küreselleşme, iş faaliyetlerini ve yüksek performansı kolaylaştırmakta ve kurumsal ticaret ve finansal yatırımda var olan engelleri ortadan kaldırmakta ve işletmeler daha geniş bir büyüme fırsatına sahip olabilmektedir. Ayrıca, yeni nesil teknolojilerin yayılımıyla, işlerine her yerden ulaşabilen ve uzaktan çalışabilen bireyler, dünyanın her yerinden yatırım yapmak ve işgören olmak için “yüksek performans” gösteren şirketlere yönelim göstermektedir. Bu bağlamda, bireyleri şirkete gelmeye teşvik eden en önemli motivatörler arasında firma performansı ön planda yer almaktadır. Dolayısıyla, firmaların üst düzey yöneticileri ve stratejistleri, kurumsal yaşam döngüsü boyunca yeni plan ve prosedürler yoluyla firma performansını iyileştirmek durumundadır (Al Matari, 2014, s. 25)

İşletmelerin kuruluşundan bugüne kadar firma performansları yüksek olduğu zaman, kuruluş özelliklerini güçlü biçimde koruması ve kurumsal dönüşüme yönelik iç ve dış baskıların azalması olasıdır. Başka bir ifadeyle, firma performansı tatmin edici olduğu sürece işletmeler geleneksel başarı ilkeleri doğrultusunda kurumsal kaynaklarını etkili şekilde kullanmaya yönelmektedir. Farklı bir açıdan değerlendirildiğinde, bir işletmenin hedeflerine ulaşma katsayısı ne kadar yüksek olursa, kurumsal işleyişi değiştirme ve paydaşların çalışma tarzında farklılık arayışında bulunma olasılığı o kadar düşük olur. Aksi takdirde, firma sürdürülebilir bir performans düzeyi elde edemezse, faaliyetlerini aynı doğrultuda yürütmekte zorlanabilir ve düşük firma performansı işletmeleri sorun odaklı araştırmaya yönelterek, risk alma oranını arttırabilir ve değişim için daha büyük baskıları tetikleyebilir (Boeker, 1989, s. 394).

3.1. Performans Kavramı

Performans, sınırlı bir zaman bölümü dahilinde üretilen ürün ve hizmet miktarı şeklinde ifade edilmektedir. Firma performansı ise, işletme taktiklerinin tayin edilen bir faaliyet dönemi bitiminde amaçlara varma katsayısını nitelemektedir (Porter, 1991). Kurumsal yatırımcılar ve Warren Buffett gibi büyük hissedarlar, işletmeleri belirli firma performansı kriterlerine göre değerlendirmenin başlıca savunucuları olmuşlardır. (Bennett, 2017, s. 307). Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik

sonucunda elde edilen nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 57). Diğer bir tanıma göre ise performans, bir amacın veya görevin yerine getirilmesinde ortaya konan çıktı düzeyi olarak ifade edilmektedir (Çınar ve Yeşil, 2016, s. 289).

Performans, bir işletmenin mevcut varlıklarını aktif ve faydalı bir şekilde kullanarak hedeflerine varabilme yeteneğini ortaya koyan, örgütün misyonunu, vizyonunu ve stratejisini gerçekleştirmesinde kayda değer bir parametre olarak gösterilen (Paksoy ve Ersoy, 2016, s. 416) ve bir işi yapan birey, ekip veya işletmenin, o işi yapması neticesinde belirlenen hedeflere ulaşma derecesini nitel ve nicel şekilde tanımlayan bir kavramdır. Bireysel performans ise, bireyin vazifesini yerine getirirken önemsemesi gereken hususlara ait beklentiler ile bahsi geçen beklentilerin hangi düzeyde karşılandığını belirleyen bir fonksiyondur (Baykal vd., 2018, s. 118). Performans yönetimi ise, örgütün fonksiyonel stratejilerine ve amaçlarına ulaşması amacıyla performansını yönetme süreci olarak tanımlanabilir (Al-Matari vd., 2014, s. 25).

Küçük vd. (2015) performansı, kategorik anlamda birey veya departmanlar için tek tek ölçümlenebilecek, başka hedeflerle de bir araya getirilebilecek bir kavram olarak tanımlamaktadır. Üretim tesisinin müşterilere daha verimli ürünler üretme ve sunma yetenekleriyle ilgili olan performans ise; operasyonel performans olarak nitelendirilmektedir (Zhu vd., 2008, s. 267). Bu bağlamda, bir ürünün yaşam döngüsünün tüm evreleri, kaynak oluşturulmasından, üretim, kullanım, yeniden kullanım, geri dönüşüm veya imha işlemlerine kadar performansın kapsamı genişletilebilmektedir (Zhu vd., 2007, s. 1049).

Bir işi yapma kapasitesi, etkileme gücü, dayanıklılık vb. farklı durumları da ifade etmek için kullanılan performans kavramı genel olarak belirlenen düzeye ne ölçüde yakın sonuçlara ulaşıldığının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Biçkes ve Özdevecioğlu (2016) performans kavramını, direkt veya direkt bir şekilde olmadan finansal anlamda müspet sonuçları olan, hedefli ve tasarlanmış örgütsel faaliyetlerdeki niteliksel (kalite, yönetim anlayışı, çevresel bilinç, kurumsal itibar vb.) ve niceliksel (satış miktarı, karlılık düzeyi, işgören sayısı, ürün çeşitliliği vb.) iyileşmeler olarak tanımlamaktadır (s. 13).

Yukarıdaki tanımların tümü dikkate alındığında, performans kavramının tanımlanmasında verimlilik, karlılık, etkinlik, kalite, satış miktarı, kurumsal itibar gibi niceliksel ve niteliksel ölçütlere dikkat çekildiği görülmektedir.

3.2. Firma Performansı Kavramı

Firma performansı işletme yönetimi alanında uygulamalı araştırmaların önemli bir verisi haline gelmiştir. Araştırmacılar kurumsal yapı, strateji ve planlama gibi örgütsel olayları incelerken firma performansı olgusunu sıklıkla dikkate almaktadırlar (Schendel ve Hofer, 1979). Firma performansı birçok açıdan ele alınıp değerlendirilebilir. Thompson ve Strickland; firma performansını (FP) ölçmek için genellikle yönetimce oluşturulan kurumsal hedefleri dikkate almışlardır. Sözü edilen kurumsal hedefler, pazarlar, ürünler, ekonomik sonuçlar ve çalışanlar gibi dört ana grupta kategorize edilebilir (Ahmed vd.,1996, s. 47):

- Pazar: pazar payı, satış hacmi
- Ürün: ürün kalitesi, yeni ve geliştirilmiş ürün tanıtımı, üretkenlik, iyileştirme kabiliyeti
- Ekonomik sonuçlar: Yıllık kazançlar, karlılık, yatırım getirisi
- Çalışanlar: Çalışan becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların esnekliği

Porter'a (1991) göre firma performansı (FP), işletme taktiklerinin tayin edilen bir faaliyet dönemi bitiminde eylemlerdeki ve elde edilen verilerdeki amaçlara varma derecesini ifade etmektedir. Firma performansı, temel kurumsal ekonomik amaçlara erişme katsayısının yanında, işletmenin değişen çevresel şartlara adaptasyon becerisinin göstergesi ve rekabetçi yenilik başarısı ile de çok yakından ilişkili bir kavramdır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003, ss. 1365-66). Öte yandan, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011), İspanya firmaları üzerinde yapmış oldukları araştırmada firma performansını; açık sistem (ürün kalitesi, içsel süreç koordinasyonu, firma ve ürünlerin imajı), rasyonel çıktılar (pazar payı, karlılık, verimlilik) ve beşerî çıktılar (personel devir oranı, iş devamsızlık) olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (ss. 408-417).

Yenilikçiliğin yaygınlaştığı 21. yüzyıl ekonomisinde, şirketlerin yenilikçi performansı oldukça kapsamlı biçimde ve uzun bir süredir incelenmektedir. İleri teknoloji endüstrilerinde yaklaşık 1200 şirketten oluşan büyük bir uluslararası örnek üzerinde

yapılan araştırmada “yenilikçi performans” bağlamında üzerinde uzlaşılan göstergeler arasında Ar-Ge girdileri, patent sayıları, patent atıfları ve yeni ürün duyuruları sayılmaktadır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003, s. 1365). Öte yandan, firma performansı, operasyonel ve finansal çıktıları kapsayan örgütsel etkililik kavramının bir alt boyutu olarak ta değerlendirilmektedir (Santos ve Brito 2012, s. 98) .

Organizasyonun önceden saptadığı ya da sonradan güncellediğı spesifik amaçları gerçekleştirmek üzere kurumsal kaynaklarını rekabet stratejileri doğrultusunda eşgüdümleyerek elde ettiğı sonuçlar veya kazanımlar (Çalık vd., 2013, s. 143) şeklinde de tanımlanan firma performansı, örgütün genel stratejik hedeflerindeki başarısının yanı sıra, pazar payı, satışlarda büyüme ve karlılık gibi niceliksel amaçlara ulaşma derecesini de kapsamaktadır (Hult vd., 2004, ss. 430-431).

Keskin vd. (2016)’e göre ise; performans ölçümü kaynak kontrolü ve örgütsel amaçlara ne derece ulaşıldığını belirlemenin yanı sıra (a) örgütün güçlü, zayıf yönlerini ve gelecekle ilgili yönlerini belirleme, (b) yaşanılan başarı ya da başarısızlığın temelindeki süreçleri saptama, (c) arzulanan ile gerçekleşen değerler arasındaki farkları ortaya koyma ve yöneticileri bu farkların azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması yönünde, stratejilere uygun karar almaya yönlendirme gibi konularda önemli bilgileri işletmelere sunmaktadır (s. 115).

Performans ölçme, örgütün mevcut gelişmelere seyirci kalmasından ziyade, bu gelişmelere yönelik yanıt verebilme, sebeplerini araştırma gibi hususlarda aktif olarak rol almasına yardımcı olmaktadır. Bunun dışında, firma performansını ölçmenin diğer yararları arasında aşağıdaki hususlar da sayılabilir (Erdem vd., 2011, s. 84):

- Örgütün işleyişini izleme fırsatı sağlaması,
- İşletmelere, sorunların kaynaklarını ve başarıların temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler/raporlar sağlaması,
- Ödüllendirilebilecek performansı belirlemede etkili olması,
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi,
- Planlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derecede gerçekte işlediğini göstermesi.

Firma performansını (FP) sürdürülebilir kılmak ve performansı artırıcı yönetsel stratejileri uygulamak kurumsal bir duruş gerektirmektedir. Bu bağlamda, Kurumsal Performans Yönetimi – corporate performance management (CPM), işletme başarısının yönetilmesine yardımcı olacak metodolojileri ve süreçleri tanımlamak için kullanılan bir “şemsiye terim” dir (Jackson, 2019). Firma performansını sürdürülebilir kılmayı amaçlayan işletmeler, bütçelerini yeniden yapılandırmakta, maliyetleri azaltmakta, anahtar performans göstergelerini netleştirmekte, finansal planlama sürecini iyileştirmekte, kurumsal yapılarını güçlendirmektedir. İş performansı yönetimi olarak da adlandırılan CPM, firma performansını ölçmek ve yönetmek için gereken süreçleri, metodolojileri, ölçümleri ve sistemleri içermekte ve stratejik planlama, puan kartları, bütçeleme, raporlama ve iş zekâsı uygulamalarından yararlanmaktadır (Burns, 2006, s. 18).

3.3. Firma Performansının Boyutları

Performans ölçümlerinde finansal göstergelerin haricinde finansal olmayan göstergelerin kullanılmasının önemli bir nedeni de, artan rekabet piyasasında teknolojinin yoğun kullanımı sonrasında kurumsal yönetim yapılarının komplike duruma gelmesidir. (Paksoy ve Ersoy, 2016, ss. 416-417). Dolayısıyla, çağdaş yönetim finansal ve finansal olmayan kriterleri birlikte ele alıp kullanmaktadır. Finansal performans, işletmenin genel sağlığını ölçmenin vazgeçilmez araçlarından biridir. Günümüzde teknolojinin ihtiyacınız olan her şeyi alıp size sorunsuz bir şekilde sunabileceği olanaklar bulunmaktadır. İlk olarak, izlenmesi gereken bazı temel performans göstergeleri – key performance indicators (KPI'ler) incelenebilir. Ardından, bilgi sistemlerinin bu göstergeleri gözden geçirme, ölçme ve izleme yöntemini nasıl değiştirebileceği ele alınabilir.

Finansal performans ışığında performansın alt bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Solvexia, 2020);

- İşletme Nakit Akışı: İşletmenin bugün nasıl işlediğinin ötesinde, nasıl ileriye taşıyabileceğini görebilmek için sermaye yatırımlarına kıyasla işletme nakit akışından yararlanır.
- Cari Oran: Varlıkların yükümlülüklerle oranıdır. Ödeme gücünü netleştirmeye ve yeterince iyi bir kredi notuna sahip olmaya katkı sağlar.

- Borç / Özsermaye Oranı: İşletmeler genellikle mali sağlıklarında payı olan yatırımcılara ve hissedarlara güvenmektedir. Bu gösterge, yatırımların korunabilmesi için, şeffaflık ve hesap verilebilirlik için, hissedarların takip etmek isteyeceği bir KPI'dır. Bu bağlamda, otomasyon teknolojisi, raporları otomatik olarak görmesi gereken herkesle paylaşmayı kolaylaştırır.
- Ortalama Satış Tahsilat Süresi: Ortalama satış tahsilat süresini tanımlar. Bu KPI, yalnızca CFO (chief financial officer) üst düzey finans yöneticisi için yararlı olmayıp, aynı zamanda ekip çalışması bağlamında, insanları daha hızlı ödeme yapmaya nasıl teşvik edeceğinizi anlamak için de kullanılabilir. Pazarlama ve satış ekibi, özellikle yeni kampanyalar başlatırken her zaman bu KPI'nın farkında olmalıdır. Bu nedenle, erişilebilir gösterge tablolarına sahip olmak çok önemlidir.
- İşletme Sermayesi: Cari borçlarınızı mevcut dönen varlıklarınızdan çıkarırsanız, işletme sermayeniz ortaya çıkar. Bu, işletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getirmek için ihtiyacı olan şeylere sahip olup olmadığını açıklar.
- Borç Hesabı Devir Hızı: İşletmenin nakit akışını, satıcılara ne zaman ve kaç kez ödeme yaptığından etkilenir. Bu, borçlu hesap ciroları olarak bilinir.
- Alacak Hesapları Devir Hızı: Borç hesapları cirosu ile alacak hesapları cirosu arasındaki ilişkiyi ve tahsilat sıklığını ortaya koyan göstergedir. Para toplama konusunda sorun yaşandığında, nakit akışı etkilenmektedir. İş sürecinin doğru olup olmadığını veya iş sürecinin iyileştirmeye ihtiyacı olup olmadığını daha iyi anlamak için, bu durum bu gösterge yardımıyla otomatik araçlar yardımıyla düzenli olarak izlenebilir.
- Stok Devir Hızı: Mevcut ortalama satışların maliyeti aynı dönemdeki mevcut ortalama stoklara bölünmesiyle stok devir hızı bulunur. Stok devir hızı, işletmenin stoklarının bir faaliyet döneminde kaç defa el değiştirdiğini gösterir.
- Özkaynak Getirisi: Net gelirin her bir öz sermaye birimiyle karşılaştırılması, net gelirin işletmenin büyüklüğüne uygun olup olmadığını anlaşılmasını sağlar. Bu gösterge yalnızca kârlılık konusunda bilgilendirmekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin finansal olarak ne kadar verimli yönetildiği konusunda da fikir verir.

Özkaynak getirisi yükseltildiğinde, hissedarların sermayesiyle doğru kararların verildiği ispatlanmış olmaktadır.

- Müşteri Memnuniyeti: Bu doğrudan bir finansal ölçü olmasa da, müşteri memnuniyetinin KPI'sı anketlerdeki müşteri yanıtlarından hesaplanarak elde edilebilir. Bu memnuniyet sayısal bir ölçek olan Net Promoter Score (NPS) kullanılarak yapılabilir. Yüksek memnuniyet, elde tutmanın göstergesidir. Genellikle yeni bir müşteri edinmek, mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha pahalıya mal olmaktadır.

Finansal performansın ölçülmesi, büyüyen bir işletmeyi yönetmenin önemli bir parçasıdır. Birçok işletme, zayıf finansal yönetim veya planlama nedeniyle başarısız olmaktadır. Finansal performans incelemesi, iş hedeflerinin analiz edilmesine ve işi geliştirmek için etkili bir şekilde plan yapılmasına yardımcı olabilir. İşletmenin finansal açıdan incelemesinde aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurulmalıdır (Nibusiness, 2020):

- Nakit akışı - Bu, giren ve çıkan tüm parasal akışın dengesidir. Nakit akışı yönetimde öngörüler düzenli olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir.
- İşletme sermayesi - Gereksinimlerin değişip değişmediği izlenmelidir. Nedensellik analizi yapılmalı ve bunun endüstri standardıyla nasıl karşılaştırıldığı değerlendirilmelidir.
- Maliyet tabanı - Maliyetler gözden geçirilmelidir. Ürün veya hizmetlerle ilgili fiyatlama stratejisi belirlenmelidir. Maliyetlerin satış fiyatı kapsamında olduğundan emin olunmalı ve müşterilerin herhangi bir iş verimsizliği için ödeme yapması beklenmemelidir.
- Borçlanma - Daha ucuz veya daha uygun finansman türleri ışığında kurumsal borçlanma finansmanı planlanmalıdır.
- Büyüme – İşletme finansmanı, kurumun değişen ihtiyaçlarına ve büyüme politikasına koşut olacak şekilde planlanmalıdır.

İncelenmesi gereken en önemli finansal alanlardan biri karlılıktır. Bu, bir kar elde etme, yani toplam harcamaları (tüm maliyetler, vergiler ve harcamalar) aşan bir gelir elde etme kapasitesidir. Büyüyen işletmelerin çoğu, nihai olarak artan karları hedeflemekte ve bu

nedenle karlılık oranlarını analiz etmektedirler. Kârı ölçmenin yanı sıra, işletmenin finansal performansını analiz etmeye yardımcı olacak diğer standart finansal oranlar da göz önünde bulundurulabilir. Bu bağlamda; likidite (kısa vadeli finansal yükümlülüklerinizi karşılama yeteneği değerlendirme), ödeme gücü (finansal istikrarı belirlemek için varlıklara ve öz sermayeye karşı uzun vadeli borcu ölçme), verimlilik (iş varlıklarınızı ne kadar iyi kullandığınızı belirlemek için stok devir hızının değerlendirilmesi) önem taşımaktadır. Sayılan finansal performans oranlarını; endüstri ortalamalarına, geçmiş yıllara ve rakiplere göre ölçmek, işletmedeki sorunların belirlenmesine ve çözümlenmesine katkı sağlayabilir.

Firma performansını değerlendirmek gayesiyle yararlanılan finansal ölçütler, faydalı olabilmesine rağmen, kurumu açıklayan ve faaliyetlere mana verdiren kimi idari eylem ve yeniliklerin doğrudan ölçülebilir nakdi faydalar elde edilememesi sebebiyle kâfi gelmemektedir. Bu nedenle, alanyazında fazlaca yararlanılan duruma gelen nakdi olmayan öznel ölçütler ise, müşteri tatmini ve bağlılığı, marka değeri, yetkin işgörenleri kurum içinde tutma, süreç yenilikleri, bilgi kullanımı ve değişim yönetimi gibi kriterlere ilişkin yaklaşımları dikkate almaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 57).

Firma performansı; finansal, pazarlama ve inovasyon performansı olarak sınıflandırılabilir gibi, nitel ve nicel performans şeklinde de değerlendirilebilir. Nitel performans; işletmenin nakdi olmayan kıymetleri ve bu nakdi değerlerin hususlarıyla ilintili göstergelerine işaret ederken, nicel performans; firmanın parasal-finansal değer ve özelliklerine ilişkin tablolara veya göstergelere işaret etmektedir (Şen ve Bolat, 2015, ss. 154-155). Finansal performans, işletmenin mevcut iktisadi amaçlarını hayata geçirme düzeyi konusunda hem eyleme geçiricilere hem de araştırmacılara fikir vermesi nedeniyle, görgül çalışmalarda genellikle bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır (Bulut vd., 2013, s. 212).

Yüksek finansal performans, yatırımcıları memnun etme yollarından biridir ve karlılık, büyüme ve pazar değeri ile ifade edilebilir. Gerçekte, bu üç unsur birbirinin tamamlayıcısıdır. Karlılık, bir firmanın gelirlerini oluşturan geçmişteki kapasitesini ölçer. Büyüme, işletmenin kapasitesini artırma konusundaki kabiliyetini gösterir. Pazar değeri ise, dışsal değerlendirme ve firmanın gelecek performansı ile ilgili beklentileri ifade eder. Geçmişteki karlılık, büyüme düzeyi ve aynı zamanda kurumun pazardaki değişimler ve

rekabet durumu ile ilgili gelecekteki beklentileri arasında bir ilişki olması beklenir (Santos ve Brito, 2012, s. 100).

Bu araştırmada firma performansını ölçmek için Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011) tarafından tasarlanan finansal performans ve finansal olmayan performans sınıflandırması esas alınmıştır.

3.4. Firma Performansının Değerlendirmesi ve Yönetimi

Keynes'in (1936) yazdığı "İstihdam, Faiz ve Paranın Genel Teorisi" adlı başyapıtında hayvan ruhları (animal spirit) hakkındaki ünlü sözünden bu yana, iş dünyasında ve akademik çevrelerde piyasadaki "kıyasıya rekabet" in doğasına ve firmaların beklentileri ve eylemleri arasında bağlantı kurulmasına ilgi duyulmaktadır (Cansen, 2009). Ancak, beklentiler ve sonuçlarla ilgili firma panel verilerinin eksikliğinden dolayı firma performansına ilişkin her zaman yeterli ampirik kanıt bulmakta zorluk yaşanmaktadır (Tanaka vd, 2019, s. 1). İlişkili olmakla birlikte, çeşitli ölçümler firma performansının farklı boyutlarını kapsamakta ve küresel bir pazara maruz kalmanın ortaya çıkardığı ortamsal koşullar bu boyutların tümünü farklı şekilde ve derecede etkileyebilmektedir.

Performans ölçümü ve değerlendirilmesi ile işletmeler, planlarının uygulanma sürecini izleyebilmekte ve başarı-başarısızlık düzeyini dikkate alarak düzeltimler yapabilmektedir. Kısaca, firma performansının ölçümü ve değerlendirilmesi, kıyasıya rekabet ortamında sürdürülebilir kurumsal gelişimin yaşama geçirilmesi açısından önemsenmesi gereken bir uygulamadır.

Firma performansının tüm temel yönlerini ve boyutlarını güvenilir ve bütünsel bir şekilde kavrayacak bir gösterge bulmak, gelişmiş ekonomilerde ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde olası değildir (Muravyev, 2009, s. 10). Firma düzeyinde mikro anlamda performans; karlılığın muhasebe ölçümleri, girdi başına satışlar ve toplam faktör verimliliği gibi farklı şekilde nicel kriterlerle ölçülebilmektedir (De Loecker ve Goldberg, 2013, s. 4). Bu bağlamda, firma performansının sürdürülebilir biçimde iyileştirilebilmesi için işletmenin çalışanlarından ve tedarikçilerinden beklediği katkılar, iç paydaş grubu ve dış paydaş gruplarından beklenen getiriler tespit edilmeli; kurumun her bir paydaş grubuna katkıda bulunmaya devam etmesi için gereksinim duyduğu kaynaklar değerlendirilmeli, kurumun ikincil hedeflerine katkıda bulunan süreçlerin tasarımı ve

uygulaması güncellenmeli, kurum içinde ikincil hedeflerin ana hedefler üzerindeki açık ve örtük etkisi bütüncül bir yaklaşımla izlenmelidir.

Performans ölçüm sistemleri kurumsal tasarım ve uygulama konusunda giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Firma performansının ölçümü, işletmelere kaynak kullanımını değerlendirmek için yardımcı olan, amaç ve hedeflerine ulaşmak için yönetebilecekleri ve sürekli kontrol edebilecekleri güçlü ve stratejik bir araçtır. Ancak, performans ölçüm sistemlerinin tabiatında ve bağlamında sürekli değişimler yaşanmaktadır. Örneğin, finansal verilere odaklanan geleneksel performans ölçütlerinden (yatırım getirisi, ROI), finansal olmayan verilere odaklanan yenilikçi, nitel performans ölçütlerine (yani kalite, esneklik) bir kayma izlenmektedir.

Literatür, hem geleneksel (nicel) hem de geleneksel olmayan (nitel) performans ölçütlerinin ihtiyaç ve önemine dikkat çekmektedir. İlki, ikincisiyle rekabet edebilmesi için değil, aksine, kendi bağlamlarında performansı kavrayıp bütüne katkı sağlaması için önemsenmelidir. Bu bağlamda, birçok farklı performans boyutu ve ölçütleri kullanmakta iken, özellikle kalite, zaman, maliyet ve esneklikle ilgili ölçütler yazında daha çok dikkat çekmektedir (Brem vd, 2008, ss. 411-17)

Firma performansının ölçülmesi konusunda iki temel metodun kullanıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşımda firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran öznel ölçekler kullanılmaktadır. İkinci yaklaşımda ise, firma performansına ilişkin spesifik ölçütleri temel alan nesnel ölçekler kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar nesnel ve öznel ölçekler arasında güçlü bir korelasyonun var olduğunu ortaya koymaktadır (Akman, 2003, ss. 58-61). Apaydın (2008), firma performansının boyutlarını; işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı olmak üzere üç boyutta incelemiştir. İşlevsel performans ve çıktı performansı kısa dönemli performans olarak değerlendirilirken; uyum sağlama uzun dönemli performans olarak görülmektedir (ss. 126-128).

Kuşlivan ve Eren (2008) Antalya'da otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada firma performansı değişkenini objektif performans (doluluk oranı, oda başına yıllık gelir ve personel devir oranı) ve sübjektif performans (tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut, çalışanlarla ilgili boyut ve genel performans) boyutları ile analiz etmişlerdir. Hallward-Driemer vd. (2006), Çin'de yapmış oldukları araştırmada

firma performansını satışlardaki artış, yatırım oranı, verimlilik ve istihdamdaki artış boyutları ile incelemiştir. Lopez vd. (2005) ise firma performansını yenilik ve rekabet edebilme performansı ile ekonomik / finansal performans olmak üzere iki boyutta incelemiştir.

Baykal vd. (2018), yazında ağırlıklı olarak firma performansı ile ilgili iki tür ölçeğin kullanıldığına dikkat çekmektedir. Birincisi; satış rakamları, yatırım geri dönüş oranları, karlılık miktarları, dönemsel büyüme oranları, çalışan devir oranları gibi objektif nicel kriterler, ikincisi ise; işletmenin genel durumunu, iç müşteri memnuniyetini, iç paydaşlardan biri olan çalışanların örgütün genel başarısına yönelik algıları gibi daha subjektif performans ölçekleridir (s. 118).

İşletme performansı daha geniş anlamda finansal performansın yanında operasyonel performansı da (finansal olmayan) kapsamaktadır. Finansal performans üzerinde etkili olan operasyonel performans, işletmenin durumu hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Öte yandan, yenilik performansı ise, işletmelerde yenilikçi düşüncelerin geliştirilmesi ve uygulanmasında verimlilik ve etkinliğin ortaya konması açısından stratejik önem taşımaktadır (Küçük vd., 2015, s. 55).

Görüldüğü gibi performans değerlemenin kurumsal amaçlara katkı sağlaması için birden çok performans göstergesinin birlikte kullanılması, performans ölçümünün güvenilirliğini artırmaya yardımcı olmaktadır (Bulut vd., 2013, s. 212). Verimlilik ve etkinlik düzeyinin belirlenmesi süreci olarak tanımlanan performans ölçümü (Al-Matari vd., 2014, s. 25) bağlamında yukarıda izah edilen farklı boyutların öne çıktığı dikkat çekmektedir.

Bu performans ölçümlerinin işletmelere sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Demirer, 2010, ss. 47-48).

- Mal ve hizmet niteliğinin geliştirilmesi,
- Hesap verme sorumluluğunun ve denetiminin sağlanması,
- Yönetim uygulamasının geliştirilmesi,
- Politikaların formüle edilmesi,
- Hizmetlerin bölüşümünde ve erişiminde eşitliğin ve dengenin sağlanması,

- Planlama ve bütçeleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.

3.5. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri

İşletme ve yönetim yazınında farklı araştırmacılar tarafından firma performansını çok boyutlu olarak değerlendirebilmek için nicel ve nitel anlamda çeşitli bütünleşik modeller sunulmuştur. Yazında, bunlar arasında dengeli kurumsal karne, performans prizması ve performans piramidi ön plana çıkmaktadır.

3.5.1. Dengeli Kurumsal Karne

Robert Kaplan ve David Norton (1992) bir firmanın vizyonunu ve stratejisini sabit hedeflere ve net finansal ve finansal olmayan performans göstergelerine tanımlayıp uygulamak üzere örgüt performansını; finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme-gelişme boyutları altında ele almışlardır (Turan, 2021).

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen bir performans yönetim sistemi olan Dengeli Kurumsal Karne “Balanced Scorecard” (BSC), periyodik ve sistematik bir sistem kontrolü sağlayan metotlardan biridir. BSC ile finansal ve finansal olmayan kriterler birleştirilerek bir performans ölçüm sistemi oluşturulmuştur. Kaplan ve Norton geçmiş 25 yılda yapılan çalışmalarda şirketlerin %60-80 oranında geleceğini tahmin etmede başarılı olmadığını ifade etmişler ve BSC'nin iç ve dış perspektifler arası bir denge sağladığını, kısa dönemli amaçlarla uzun dönemli amaçlar arasında koordinasyon oluşturduğunu vurgulamışlardır.

- **Finansal Perspektif:** Kar hanesi aktivitelerini gösterir. Şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığı, uygulandığı durumlarda kar-zarar durumlarının iyileştirilmesine yönelik katkısının olup olmadığını göstermektedir.
- **Müşteri Perspektifi:** iyi hazırlanmış ve uygulamaya geçirilmiş başarılı stratejilerin sonuçlarının değerlendirmelerini kapsamaktadır. Netleştirilen müşteri sonrasında müşteriye sunulacak olan değerler teklifi ölçü ve amaçlarını barındırır. Hali hazırdaki müşteri ile gelecekte müşteri olabilme ihtimali olan müşterilerin farkı ele alınmaktadır.
- **İç Süreçler Perspektifi:** Finansal ve müşteri perspektifinde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerine oluşturulan süreçleri ele alır. Müşterinin ve pazarın ihtiyaçları ile hissedarların beklentilerini gerçekleştirilmesini ifade eder. Potansiyel müşterilerin dikkatlerini çekmeyi hedefler.

- **Öğrenme ve Gelişim Perspektifi:** Büyüme ve gelişme katedebilmek için gereken gelecek planlarının altyapılarını ifade eder. Mevcut durum ve olası durumla ilgili önemli veriler belirlenmiştir. Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için altyapı, müşteri ve iç süreçlerin birlikteliğini ifade eder.

Bilindiği gibi, geleneksel olarak, firma performansının değerlendirilmesinde, hissedarın kurumsal varlığını maksimize etme fikri doğrultusunda finansal boyutun ölçülmesine özel önem verilmekteydi. BSC ile birlikte, firmanın uzun vadeli hedefleri bağlamında firma performansı ile verimli bir bağlantı kurabilmesi için hissedarlarını, müşterilerini, çalışanlarını ve diğer paydaşlarını memnun etmeye çalışması gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu noktada, Kaplan ve Norton (1992), çeşitli endüstriler üzerinde bir çalışma yürütmüş ve tam performans değerlendirmesi için bir dengeli puan kartı ve onun dört boyutunu önermiştir. Kaplan ve Norton bu bütüncül ölçüm sisteminin kurumsal vizyonun hedeflerine odaklanacağını ve BSC'nin bir firmanın eylem planlarına, stratejilerine ve vizyonlarına mutlaka entegre edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Wang vd, 2013, s. 25).

3.5.2. Performans Prizması

Performans prizması, dengeli kurumsal karne yönteminin bazı eksiklerini tamamlamak üzere ikinci nesil bir ölçüm aracı olarak geliştirilmiştir. Kâr amacı güden ve gütmeyen kuruluşlara yönelik temel iş sorunlarını ele alan kapsamlı ve geniş bir ölçüm çerçevesidir. Performans prizması açıkça kritik sorular sormakta ve yöneticileri, diğer çerçevelerin sezgisel olarak önermediği bir şekilde ölçümler arasındaki bağlantılar üzerinden düşünmeye teşvik etmektedir. Performans prizması dengeli kurumsal karne uygulamasının iş dünyasında yarattığı devrimi kabul etmektedir. Dengeli puan kartı, ilk ortaya çıktığında, özellikle finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında bir denge ihtiyacını ele aldığı için inkâr edilemez bir şekilde kurumsal yaşama öncülük etmiştir. Tüm dünyada yaygın şekilde kullanılmış ve genellikle kullanıcılar tarafından temel felsefesinden saptırılmıştır. Bu noktada, yeni ekonomi parametreleri dikkate alınarak köklü şirketlerin puan kartlarını güncelleyebilmesi ve yeni kurulan işletmelerin iş ihtiyaçlarına uygun puan kartları geliştirebilmesi için günümüzün iş sorunlarını ele alan ikinci nesil bir performans ölçüm çerçevesine ihtiyaç bulunduğu öne sürülerek performans prizması uygulaması önerilmiştir (Neely vd, 2001, s. 6).

Performans Prizması modeli, 5 boyut için bazı sorulara cevap aranmasını öngörmektedir. Performans Prizması modelinin temel boyutlarıyla ilintili sorular şu şekildedir (Tangen, 2004, s. 733.' den aktaran Başat, 2011, ss. 20-21):

- Paydaş Memnuniyeti: Paydaşlar kimlerdir, ne isterler ve neye ihtiyaçları vardır?
- Stratejiler: İşletme paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına göre uygulanması gereken stratejiler nelerdir?
- İşlemler: Stratejilerin hayata geçirilmesi için uygulamaya konulan işlemler nelerdir?
- Yetkinlikler: İşlemleri uygulamak için ihtiyaç duyulan yetkinlikler nelerdir?
- Paydaş Katkıları: Bu yetkinlikleri sürdürebilmek ve geliştirebilmek için ne isteniyor ve neye ihtiyaç duyulmaktadır?

Performans prizması yaklaşımına göre, işletmelerin “ideal prizma”sını oluşturabilmek ve en iyi sonuca ulaşabilmek için bahsi geçen 5 sorunun net bir şekilde yanıtlanması gereklidir. Bu beş yönlü ideal prizmaya ulaşabilmesi için her açıdan hesaplamalar yapabilmek ve gerçek stratejileri, işlemleri, yetkinlikleri ve paydaş katkılarını oluşturabilmek gereklidir

3.5.3. Performans Piramidi

Cross ve Lynch tarafından geliştirilen performans piramidinin temel amacı ise, müşteri önceliklerine dayalı olarak “hedefleri yukarıdan aşağıya”, “ölçümleri ise aşağıdan yukarıya” çevirerek işletmenin stratejisini operasyonlarıyla ilişkilendirmektir. Performans piramidinin sol kısmı örgütün dış etkinliği; üretim kalitesi, müşteri memnuniyeti ve işletmenin içinde bulunduğu pazar koşulları ile ilgili ölçütlere ve sağ kısmı işletmenin iç etkinliğine; üretim maliyetleri, süreç kalitesi, verimlilik ve finansal ölçütlere yönelik dört hedef seviyesini içermektedir (Lynch, Cross, 1991).

Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları arasında performans piramidi yaygın bir kullanım alanı elde etmiştir. Şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçülerin tanımlamasını yapan performans piramidi yaklaşımına göre, firmadaki performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyut bulunmaktadır. Buna göre bu piramit ile işletmenin “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap

alınabilmektedir. Performans Piramidine göre dış müşteri odaklı ölçüleri sol taraf gösterirken, şirket odaklı içsel ölçüleri de piramidin sağ tarafı göstermektedir.

Organizasyonu tanımlayan performans piramidinin en üst noktasında işletmede sahip olunmak istenen sonuçların neler olduğu ve bunların nasıl ölçüleceğinin belirlenmesini içeren işletmenin vizyonu ve misyonu yer almaktadır. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler (pazar, finans) pazar performansını ve finansal performansı ölçen ticari ve mali ölçüleri içermektedir. Finansal ölçülere kâr, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu, pazarla ilgili ölçülere pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçüler örnek olarak verilmektedir (Elitaş vd, 2006, ss. 350-52).

Performans piramidi firma performansını solo bir etkinlik olarak değil, koro bir etkinlik olarak ele almaktadır. Bir maça hazırlanan atletik bir takım gibi bir koro, nihai etkinliği olan bir konserden önce sistematik bir öğrenme ve prova sürecinden geçirilmelidir. Performans, sürecin bir başka adımı değil, nihai hedefidir ve kazanan bir ekip ruhu gerektirir. Bu bağlamda, Vince Lombardi'nin ifade ettiği gibi "Kazanmak bazen önemli bir şey değildir; her zaman önemli bir şeydir". Kazanmak bir alışkanlıktır, ne yazık ki kaybetmek de öyledir. Kazanmanın bir alışkanlık olduğuna inanıyorsanız, kötü kostümlü prova yaparak, harika bir konser çıkaramayacağınızı çok iyi bilirsiniz. Bu bağlamda, performans piramidinin yedi yapı taşı takip ederek, konseri icra eden şarkıcılar sadece ulusal standartlarda belirtilen hedeflerin çoğunu karşılamakla kalmayacak, aynı zamanda yeteneklerini ve çabalarını tutarlı bir şekilde paylaşabilecektir. Sıkı çalışma, özveri ve müzikteki mesajı kolektif şekilde anlama, samimi şarkı söylemeye ve harika performanslara kaynaklık edecek. Performans piramidi etkili şekilde uygulandığında, konseri icra eden şarkıcılar ve dinleyiciler üzerinde kalıcı bir etkiye sahip olan koro deneyimleri ile sonuçlanabilecektir (Zielinski, 2005, s. 49).

3.6. Firma Performansını Etkileyen Diğer Faktörler

Bilgi, küresel pazarlarda başarı ile başarısızlık arasındaki farkı netleştiren stratejik bir kaynaktır. Araştırmacıların kurumsal girişimcilik projelerinin başlatıldığı, yönetildiği ve kurumsallaştırıldığı süreci daha iyi anlamaları gerekmektedir. Ayrıca, araştırmacıların, firmaları uluslararası kurumsal girişimcilik faaliyetlerini üstlenmeye motive eden faktörleri daha derinden analiz etmelerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu güdüler, takip edilen

kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin türlerini ve bunların bir firmanın finansal ve finansal olmayan performans sonuçları üzerindeki etkilerini açıklayabilir (Zahra, 2000, s. 489).

Literatürde firma performansını etkileyen farklı değişkenlere odaklanan araştırmalara rastlamak mümkündür. Baykal vd. (2018), Marmara bölgesinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; hizmetkar liderliğin firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Şahin (2018), Ankara'da faaliyet gösteren startup'lar üzerinde yapmış olduğu araştırmada, duyarlı pazar odaklılığın firma performansı bileşenleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, proaktif pazar odaklılığın ise sadece yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Zahra (2000) tarafından yapılan çalışmada, uluslararası kurumsal girişimcilik (ICE) ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmekte ve sert rekabetçi uluslararası ortamların bu ilişki üzerindeki ılımlı etkisi araştırılmaktadır. ICE'nin bir kurumun genel ve uluslararası firma performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilendirildiği bu çalışmanın bulguları, firmaların uluslararası kurumsal girişimcilik faaliyetlerine aktif ancak ölçülü biçimde dahil olmaları gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin ICE faaliyetlerini teşvik etmesi ve desteklemesi gerekir. Zaman alıcı, stratejik açıdan zorlayıcı ve maliyetli olmasına rağmen, ICE faaliyetleri büyümeyi ve karlılığı artıran fırsatlar yaratarak finansal olarak ödüllendirici olabilmektedir. Özellikle uluslararası pazarlarda yıkıcı rekabetin yüksek olarak algılandığı durumlarda, ICE arayışının finansal olarak değerli olabileceği de açıktır. ICE faaliyetleri, bilgili firmalara belirsiz ve kıyasıya uluslararası rekabet koşullarının yarattığı avantajları ele geçirme araçları sağlayabilmektedir. Kurumsal girişimcilik kapsamında inovasyon ve risk almayı terk eden yöneticiler, uluslararası pazarlarda kıyasıya rekabet şiddetlendiğinde, şirketlerinin uzun vadeli karlılığını ve büyümesini riske edebilmektedir. Kurumsal girişimcilik bağlamında yöneticilerin etkili rekabet analizleri yapmak ve uluslararası iş ortamlarını sürekli olarak taramak için gerekli kaynakları ayırması kaçınılmazdır. Tarama, firmaların uluslararası rekabet avantajı kazanma yolunda çevresel risklerin minimizasyonu için bilgi kategorilerini toplamasına, analiz etmesine ve yorumlamasına olanak tanıyacaktır. Bu noktada, kurumsal girişimcilik sürecini yöneten yetkililer taranan ve analiz edilen bu bilgileri kullanarak, izlenecek uygun uluslararası kurumsal girişimcilik yaklaşımları hakkında etkili stratejik seçimler yapabileceklerdir. (Zahra, 2000, s. 488)

İmalat sanayi firmalarında etkin ve verimli yürütülen faaliyetler neticesinde firma performansında yükselme görüldüğü ayrıca bununla birlikte paydaş değerlerinin artmasında önemli bir katkıya sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Diğer bir önemli etki ise yönetim kurulu başkanlığının ve genel müdürlüğün farklı kişilerce yürütülmesi sonrası performansta gözle görülür artış yaşandığı belirlenmiştir. Bu pozitif etki, karar alma ve denetim süreçlerinin birbirinden bağımsız hareket etmesinden kaynaklanabilir (Yücel, 2016, s. 39). Biçkes ve Özdevecioğlu (2016), Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi işletmesi örneğinde yapmış oldukları araştırmada, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Lojistik sektöründe gerçekleştirilen araştırmada Küçük vd., (2015); toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Şen ve Bolat (2015), lojistik işletmeleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, demokratik yönetim anlayışının firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Keskin vd. (2016), İstanbul'da faaliyet gösteren işletmeler örneğinde yapmış oldukları araştırmada, pazar yöneliminin üç alt boyutu ile firma performansının yenilik, pazar ve finansal performans boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011), İspanya firmaları üzerinde yapmış oldukları araştırmada, örgütsel öğrenme ile inovasyonun firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Jiang ve Li (2008), Alman ortaklığı olan işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

KOBİ'lerin performanslarına etki eden faktörlerin araştırıldığı araştırmada (Akman vd. 2008) çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yenilikçi stratejinin, firma performansını en çok etkileyen faktör olduğu izlenmiştir. Bulut vd. (2013), İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde plastik ve kauçuk sektöründe faaliyet gösteren firmada yapmış oldukları araştırmada, girişimsel pazarlama boyutlarından değer odaklılık ve risk alma odaklılığının yenilik performansı üzerinde ve değer odaklılığın ise finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Kuşluvan ve Eren (2008) Antalya'da otel işletmeleri ve tatil köylerinde yapmış oldukları

araştırmada; örgütsel hizmet odaklılığın firma performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

4. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinin ampirik bir araştırma çerçevesinde test edilip belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örnekleminde kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu doğrultuda imalat sektörüne önerilerde bulunmaktır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerindeki hızlı değişim, küreselleşme gibi gelişmelerden dolayı rekabetin artması neticesinde, işletmelerin varlıklarını uzun vadede sürdürebilmeleri için işletme kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak yüksek performans göstermeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Firma performansı üzerinde çeşitli değişkenlerin etkili olduğu kabul edilmekle birlikte, performans göstergelerinin artırılmasında insan unsuru ayrıcalıklı bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının olası fırsatları önceden öngörebilecek proaktif bir bakış açısına sahip olması, yenilikçi ve risk alabilen uygulamalar ile kurumsal girişimciliğin sağlanması işletmelerin çevresel değişimlere adaptasyonunda öncü rol almasında yararlı olabilecektir. Literatürde kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlamak mümkün olsa da sanayi işletmeleri örnekleminde uygulamalı olarak gerçekleştirilen bu araştırma sonuçlarının gerek sektör temsilcilerine gerekse yöneticilere yol gösterici olacağı düşünülmesi nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmiştir.

- Anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde yanıtladıkları,
- Seçilen örneklemin alanı temsil ettiği,

- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu ve
- Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğudur.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma birtakım sınırlılıklar taşımaktadır. Bu sınırlılıklar;

- Araştırma, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma değişkenlerinin içeriği nedeniyle orta ve üst düzey yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, firma performansını etkileyen kurumsal girişimcilik değişkeniyle sınırlandırılmıştır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi başlığı altında anket formunun oluşturulması, örneklem ve veri analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

4.6.1. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde kurumsal girişimcilik düzeyini ölçmek amacıyla Avcı ve Asanakutlu (2008) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; proaktiflik (4 madde), yenilikçilik (5 madde), örgütsel yenilenme (4 madde) ve risk alma eğilimi (4 madde) olmak üzere 4 boyut, toplam 17 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

İkinci bölümde firma performansını ölçmek için Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; finansal performans (4 madde) ve finansal olmayan performans (5 madde) olmak üzere 2 boyut ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*).

Üçüncü bölümünde ise; çalışanlarla ilgili demografik sorulara yer verilmiştir.

Pilot çalışma sonrasında elde edilen veriler neticesinde anket formu son halini almıştır.

4.6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 613 işletmedeki yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda her işletmeden bir yöneticiye anket uygulanmıştır. Evrenden örneklem oluşturulması sürecinde yararlanılan ve evrenin bilinirliğine göre değişiklik gösteren farklı formüller yer almaktadır (Churchill, 1996; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Nakip, 2006; Karasar, 2009). Bu çalışmada evrenin bilinmesi nedeniyle örneklem hacmi için şu formülden yararlanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 48):

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını,

n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, “t” tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen + / - örnekleme hatasını göstermektedir.

Çalışmanın evrenini Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 613 işletme oluşturmaktadır. İncelenen olayda p ve q sıklığı 0.5 olduğu varsayımından hareketle örneklem hatası %5 ve güvenilirlik %95 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde teorik t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1,96 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerler formül üzerine yerleştirildiğinde örneklem hacmi şu şekilde hesaplanabilir:

$$n = \frac{613.(1,96)^2 .0,25}{(0,05)^2 .(613 - 1) + (1,96)^2 .0,25}$$
$$n = 236$$

Bu sonuca göre evren içerisinde yer alan 236 örneğe ulaşmak yeterli olacaktır. Bu bağlamda, belirtilen işletmelerde çalışan ve anket doldurma yanlısı 239 yöneticinin yeterli bir sayı olduğu belirtilebilir.

4.6.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 versiyonundaki istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.7. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu araştırmada konu ile ilgili alanında yetkin kişilerin görüşlerine başvurularak, “içerik geçerliliği” uygulanmıştır (Baş, 2001, s. 188). Güvenilirlik hesabı yapılırken Cronbach’s Alpha katsayısı yöntemi esas alınmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

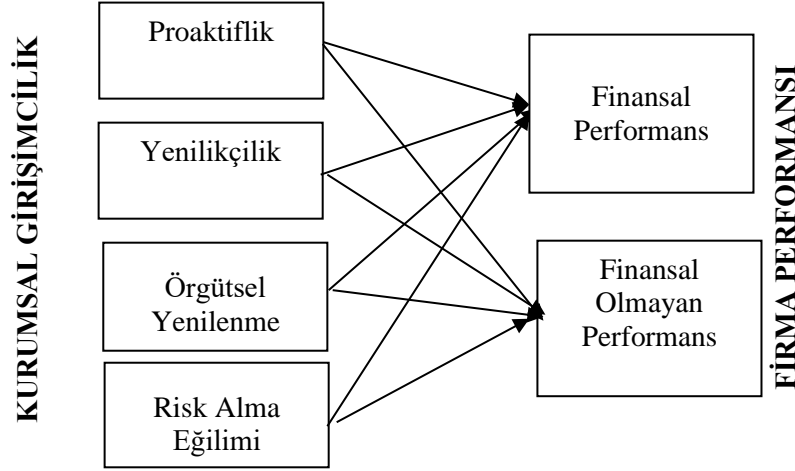
Tablo 3:Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Proaktiflik	4	0.84
Yenilikçilik	5	0.84
Örgütsel Yenilenme	4	0.77
Risk Alma Eğilimi	4	0.75
Kurumsal Girişimcilik	17	0.80
Finansal Performans	4	0.82
Finansal Olmayan Performans	5	0.77
Firma Performansı	9	0.86

Tablo 3’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki model ve hipotezler kurulmuştur.



Şekil 2:Araştırma Modeli

H1: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından proaktiflik, finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından yenilikçilik, finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H3: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından örgütsel yenilenme, finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H4: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk alma eğilimi, finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H5: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından proaktiflik, finansal olmayan performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H6: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından yenilikçilik, finansal olmayan performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H7: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından örgütsel yenilenme, finansal olmayan performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H8: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk alma eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H9: Kurumsal girişimcilik firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

4.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın sonucunda elde edilen; katılımcıların demografik özellikleri, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo 5' de verilmiştir.

Tablo 4: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	222	92,9	Evli	211	88,3
Kadın	17	7,1	Bekâr	28	11,7
Yaş			Eğitim Düzeyi		
18-25 arası	7	3,0	İlköğretim	12	5,0
26-33 yaş arası	62	25,9	Lise	46	19,2
34-41 yaş arası	132	55,2	Meslek Yüksekokulu	38	15,9
42 ve üzeri	38	15,9	Fakülte	118	49,4
			Yüksek Lisans / Doktora	25	10,5
Çalışma süresi			İşletmedeki Konum		
1 yıldan az	12	5,0	Genel Müdür	47	19,7
1-3 yıl	59	24,7	Departman Müdürü	192	80,3
4-6 yıl	79	33,1			
7-9 yıl	43	18,0			
10 yıl ve üzeri	46	19,2			

n= 239

Tablo 4' deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %92,9'unun erkek, %7,1'inin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında %88,3'ünün evli, %11,7'sinin bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların yaş aralığı dağılımı açısından incelendiğinde ise; %3,0'ünün 18-25 yaş arası, %25,9'unun 26-33 yaş arası, %55,2'sinin 34-41 yaş arası ve %15,9'unun 42 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların %5,0'inin 1 yıldan az, %24,7'sinin 1-3 yıl arası,

%33,1'inin 4-6 yıl arası, %18,0'inin 7-9 yıl ve %19,2'sinin ise 10 yıldan fazla süre ile çalıştığı görülmektedir. Anketi cevaplayan çalışanların %5,0'inin ilköğretim, %19,2'sinin lise, %15,9'unun meslek yüksekokulu, %49,4'ünün fakülte, %10,5'inin ise yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olduğu tespit edilmiştir. İşletmedeki konum açısından bakıldığında ise %19,7'sini genel müdür ve % 80,3'ünün departman müdürü olduğu görülmektedir.

4.9.2. Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Araştırma sonuçlarına göre kurumsal girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5:Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal Girişimcilik	Std. Sapma	Art. Ort.
Proaktiflik	0,79	3,68
Yenilikçilik	0,78	3,63
Örgütsel Yenilenme	0,71	3,67
Risk Alma Eğilimi	0,75	3,59
Kurumsal Girişimcilik	0,47	3,64

Kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama sıralamalarına bakıldığında; kurumsal girişimcilik (3,64), proaktiflik (3,68), yenilikçilik (3,63), örgütsel yenilenme (3.67) ve risk alma eğiliminin (3.59) olduğu görülmektedir.

Proaktiflik boyutu ile ilgili yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Proaktiflik İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

PROAKTİFLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	Std. Sapma	Art. Ort.
	%	%	%	%	%		
“İfade-3”	1,3	9,6	18,0	49,8	21,3	0,93	3,80
“İfade-4”	1,7	10,0	24,7	41,8	21,8	0,97	3,71
“İfade-2”	1,3	9,2	29,3	39,3	20,9	0,95	3,69
“İfade-1”	2,5	15,9	25,1	43,5	13,0	0,99	3,49

(n= 239), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 6’deki aritmetik ortalamalara göre, proaktiflikte ilk sırada “Çalıştığım işletme, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü işletme olma yolundadır” (3,80), son sırada ise “Çalıştığım işletme rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır” (3,49) olduğu görülmektedir.

Yenilikçilik boyutu ile ilgili yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7:Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

YENİLİKÇİLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	Std. Sapma	Art. Ort.
	%	%	%	%	%		
“İfade-8”	3,8	6,3	24,8	42,4	22,7	1,00	3,74
“İfade-9”	2,5	7,5	22,2	48,5	19,2	0,94	3,74
“İfade-6”	3,8	7,6	21,4	48,7	18,5	0,98	3,71
“İfade-7”	4,2	11,3	24,7	45,6	14,2	1,01	3,54
“İfade-5”	7,1	11,7	28,9	36,8	15,5	1,10	3,42

(n= 239), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Yenilikçilik boyutundaki ifadelerin ortalamaları dikkate alındığında bakıldığında birinci sırada 3,74 ortalama ile iki ifadenin “Çalıştığım işletme, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır” ve “Çalıştığım işletme son yıllarda çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir” yer aldığı son sırada ise 3,42 ortalama ile “Çalıştığım işletme, Ar-Ge harcamalarına sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.” ifadesinin yer aldığı ortaya konulmuştur

Örgütsel yenilenme boyutuna yönelik yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 8’da sunulmuştur.

Tablo 8:Örgütsel Yenilenme İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

ÖRGÜTSEL YENİLENME	1	2	3	4	5	Std. Sapma	Art. Ort.
	%	%	%	%	%		
“İfade-10”	2,5	8,4	25,1	43,5	20,5	0,97	3,71
“İfade-12”	2,1	7,1	26,8	46,0	18,0	0,92	3,71
“İfade-11”	3,3	7,1	24,7	49,4	15,5	0,94	3,67
“İfade-13”	2,9	7,1	31,0	46,4	12,6	0,90	3,59

(n= 239), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel yenilenme ile ilgili ifadeler incelendiğinde yine ilk sırada 3,71 aritmetik ortalama ile iki ifade yer almaktadır. Bu ifadeler “Çalıştığım işletme, yaratıcılık ve yenilik çabalarını arttırmak için departmanların faaliyet ve işleyişini yeniden düzenlemektedir” ve “Çalıştığım işletme, gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirir” ifadeleridir. Son sırada ise 3,59 ortalama ile “Çalıştığım işletme, faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlar” ifadesi yer almaktadır.

Risk alma eğilimi boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Risk Alma Eğilimi İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

RİSK ALMA EĞİLİMİ	1	2	3	4	5	Std. Sapma	Art. Ort.
	%	%	%	%	%		
“İfade-15”	1,7	7,6	25,3	39,2	26,2	0,97	3,81
“İfade-16”	2,1	10,0	21,3	50,2	16,3	0,93	3,67
“İfade-14	3,4	10,5	32,9	38,8	14,3	0,98	3,50
“İfade-17”	3,8	13,9	39,5	26,9	16,0	1,03	3,37

(n= 239), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Risk alma eğilimi ile ilgili ifadelerle bakıldığında birinci sırada “Çalıştığım işletme, hedeflere doğru hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih eder” (3,81), son sırada ise 3.37 ortalama ile “Çalıştığım işletme, riskli proje ve girişimleri her zaman destekler.” ifadesi yer almaktadır.

4.9.3. Firma Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Firma performansı ve firma performansının alt boyutları ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yönelik araştırma bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 10: Firma Performansının Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Firma Performansı	Std. Sapma	Art. Ort.
Finansal Performans	0,78	3,58
Finansal Olmayan Performans	0,67	3,71
Firma Performansı	0,65	3,65

Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde; firma performansı (3,65), finansal performans (3,58) ve finansal olmayan performansın ise (3,71) olduğu ortaya konulmuştur.

Finansal performans ile ilgili tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11:Finansal Performans İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

FİNANSAL PERFORMANS	1	2	3	4	5	Std. Sapma	Art. Ort.
	%	%	%	%	%		
“Çalıştığım işletmenin pazar payı büyümüştür.”	2,1	5,9	29,8	42,9	19,3	0,92	3,71
“Çalıştığım işletmenin karlılığı artmıştır.”	1,3	6,3	31,0	43,9	17,6	0,87	3,70
“Çalıştığım işletmenin satış hacmi artmıştır.”	5,0	10,9	24,4	47,5	12,2	1,01	3,51
“Çalıştığım işletmede maliyetler düşmüştür.”	8,4	10,0	27,2	43,9	10,5	1,07	3,38

(n= 239), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Finansal performans ile ilgili ifadelere bakıldığında birinci sırada “Çalıştığım işletmenin pazar payı büyümüştür” (3,71), son sırada ise 3,38 ortalama ile “Çalıştığım işletmede maliyetler düşmüştür” ifadesi yer almaktadır.

Finansal olmayan performansa ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12:Finansal Olmayan Performans İfadelerine İlişkin Yüzde, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	Std. Sapma	Art. Ort.
	%	%	%	%	%		
“Çalıştığım işletmede çalışan memnuniyeti artmıştır.”	0,4	10,1	16,8	47,9	24,8	0,92	3,87
“Çalıştığım işletmede personelin işten ayrılma oranı azalmıştır.”	0,4	7,1	24,3	46,0	22,2	0,87	3,82
“Çalıştığım işletmede müşteri memnuniyeti artmıştır.”	1,3	6,3	31,0	43,9	17,6	0,87	3,70
“Çalıştığım işletmede müşteri sadakati artmıştır.”	1,7	8,8	26,8	43,9	18,8	0,93	3,69

“Çalıştığım işletmenin kurumsal imajı olumlu yönde artmıştır.”	5,1	11,4	29,1	40,5	13,9	1,03	3,47
--	-----	------	------	------	------	------	------

(n= 239), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Finansal olmayan performans ile ilgili ifadeler incelendiğinde birinci sırada “Çalıştığım işletmede çalışan memnuniyeti artmıştır” (3,87), son sırada ise 3,47 ortalama ile “Çalıştığım işletmenin kurumsal imajı olumlu yönde artmıştır” ifadesi yer almaktadır.

4.9.4. Korelasyon Analizi Bulguları

Kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi ile firma performansı ve alt boyutları olan finansal performans ve finansal olmayan performansın ortalamaları, standart sapmaları, korelasyon katsayıları ve güvenilirlik katsayıları Tablo 13’de belirtilmiştir.

Tablo 13: Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve Güvenilirlik Katsayıları

	Art. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Proaktiflik	3,68	0,79	(0,84)							
2. Yenilikçilik	3,63	0,78	,327**	(0,84)						
3. Örgütsel Yenilenme	3,67	0,71	,261**	,289**	(0,77)					
4. Risk Alma Eğilimi	3,59	0,75	,076	,053	,018	(0,75)				
5. Kurumsal Girişimcilik	3,64	0,47	,672**	,740**	,605**	,431**	(0,80)			
6. Finansal Performans	3,58	0,78	,361**	,435**	,289**	,172**	,524**	(0,82)		
7. Finansal Olmayan Performans	3,71	0,67	,247**	,233**	,150*	,106	,307**	,631**	(0,77)	
8. Firma Performansı	3,65	0,65	,335**	,366**	,241**	,153*	,456**	,896**	,910**	(0,86)

** p< 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

* p< 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo 13'deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; kurumsal girişimcilik ($r=0,456$; $p<0,01$) ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Kurumsal girişimciliğin alt boyutlarından; proaktiflik ile finansal performans ($r=0,361$; $p<0,01$) ve finansal olmayan performans ($r=0,247$; $p<0,01$) arasında; yenilikçilik ile finansal performans ($r=0,435$; $p<0,01$) ve finansal olmayan performans ($r=0,233$; $p<0,01$) arasında; örgütsel yenilenme ile finansal performans ($r=0,289$; $p<0,01$) ve finansal olmayan performans ($r=0,150$; $p<0,05$) arasında; risk alma eğilimi ile finansal performans ($r=0,172$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak risk alma eğilimi ile finansal olmayan performans ($r=0,106$; $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur.

4.9.5. Regresyon Analizi Bulguları

Kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğiliminin finansal performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14: Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmiş	Stn. Hata	Stn. Edilmiş Beta	t	Sig.	R ²	Düz. R ²	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(4-234)}=22,599$.000**	,279	,266	1,688		
Sabit	,571	,350		1,633						
1. Proaktiflik	,209	,060	,210	3,500	.001**				,859	1,164
2. Yenilikçilik	,320	,060	,319	5,292	.000**				,848	1,179
3. Örgütsel Yenilenme	,154	,065	,140	2,373	.018*				,885	1,130
4. Risk Alma Eğilimi	,144	,058	,137	2,456	.015*				,993	1,007

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Bağımlı Değişken: **Finansal Performans**

Değişkenler arasındaki olası çoklu bağıntı hatasını incelemek için Varyans Etkileme Faktörü (Variance Inflation Factors- VIFs) değerlerine bakılmıştır. Modelde maksimum VIF değeri 1,179'dur. Bu değer üst sınır olarak kabul edilen 10' dan küçüktür (Gujarati, 1999: 27). En düşük tolerans değeri 0,848'dir. Bu değer alt sınır değeri olan 0.10'dan büyüktür (Hair vd., 2006). Yine modellerdeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığına Durbin-Watson katsayısı ile bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre model için söz konusu değer 1,688'dir. Söz konusu katsayılara göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 14'deki regresyon analizinde, kurumsal girişimciliğin alt boyutları (proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi) bağımsız değişken ve finansal performans ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak anlamlıdır ($F_{(4-234)} = 22,599$; sig.=0,000 < 0,01). Bu modelde kurumsal girişimciliğin boyutları, bağımlı değişken olan finansal performanstaki değişimin % 26,6'sını açıklamaktadır (Düz. $R^2 = 0,266$). Analiz sonuçlarına göre, kurumsal girişimciliğin alt boyutlarından; proaktiflik ($\beta = 0,210$; sig.=0,001<0,01), yenilikçilik ($\beta = 0,319$; sig.=0,001<0,01), örgütsel yenilenme ($\beta = 0,140$; sig.=0,018<0,05) ve risk alma eğilimi ($\beta = 0,137$; sig.=0,015<0,05) finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçlardan hareketle **H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri** desteklenmiştir.

Kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğiliminin finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 15'da sunulmuştur.

Tablo 15: Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmiş	Stn. Hata	Stn. Edilmiş Beta	t	Sig.	R ²	Düz. R ²	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(4-234)} = 6,282$.000**	,097	,082	1,525		
Sabit	2,213	,334		6,619						
1. Proaktiflik	,149	,057	,175	2,618	,009**				,859	1,164
2. Yenilikçilik	,132	,058	,154	2,286	,023*				,848	1,179
3. Örgütsel Yenilenme	,055	,062	,059	,887	,376				,885	1,130
4. Risk Alma Eğilimi	,075	,056	,083	1,338	,182				,993	1,007

* p<0,05; ** p<0,01

Bağımlı Değişken: **Finansal Olmayan Performans**

Tablo 15'deki bulgular incelendiğinde, Kurumsal girişimciliğin alt boyutları (proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi) bağımsız değişken ve finansal olmayan performans ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak anlamlıdır ($F_{(4-234)} = 6,282$; sig.=0.000 < 0.01). Bu modelde kurumsal girişimciliğin boyutları, bağımlı değişken olan finansal olmayan performanstaki değişimin % 8,2'sini açıklamaktadır (Düz. R²= 0,082). Analiz sonuçlarına göre, kurumsal girişimciliğin boyutlarından proaktiflik ($\beta = 0,175$; sig.=0.009<0.01) ve yenilikçilik ($\beta = 0,154$; sig.=0,023<0.05) finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede **H5 ve H6 hipotezleri desteklenmiştir**. Ancak örgütsel yenilenme ($\beta = 0,059$; sig.= 0,376>0.05) ve risk alma eğilimi ($\beta = 0,083$; sig.= 0,182>0.05) boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlardan hareketle **H7 ve H8 hipotezleri desteklenmemiştir**.

Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 16'de verilmiştir.

Tablo 16: Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmiş	Stn. Hata	Stn. Edilmiş Beta	t	Sig.	R ²	Düz. R ²	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(1-237)}=62,229$.000**	,208	,205	1,633		
Sabit	1,361	,293		4,652						
Kurumsal Girişimcilik	,629	,080	,456	7,889	.000**				1	1

* p<0,05; ** p<0,01

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

Kurumsal girişimcilik bağımsız değişken ve firma performansı ise bağımlı değişken olarak modele girildiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{(1-237)}=62,229$; sig.=0,000<0,01). Bu modelde kurumsal girişimcilik firma performanstaki değişimin % 20,5'ini açıklamaktadır (Düz. $R^2=0,205$). Bu bulguya göre, kurumsal girişimcilik ($\beta = 0,456$; sig.=0,000<0,01) firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda **Hipotez 9 desteklenmiştir.**

4.10. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örnekleminde kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlere ile ilgili sonuçlar, Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17:Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından proaktiflik, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H2: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından yenilikçilik, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H3: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından örgütsel yenilenme, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H4: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk alma eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H5: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından proaktiflik, finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H6: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından yenilikçilik, finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H7: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından örgütsel yenilenme, finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H8: Kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk alma eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H9: Kurumsal girişimcilik firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL

5. SONUÇ

Günümüz rekabet koşullarında kendini değişim ve yeniliğe hazırlamayan firmaların zaman içinde yok olup gitmeleri kaçınılmazdır. Kurumsal girişimcilik ile firmaların mevcudiyetlerini devam ettirmeleri ve sürdürülebilir kar pozisyonlarını koruması sağlanabilir. Kurumsal girişimcilikte baş aktörler olan iç girişimcilere sağlanacak ortam ve yönetim desteği firmalar için yaşamsal olan yeni tohumların atılmasına neden olacaktır.

Araştırmacılar işletmelerin kurumsal girişimcilik anlayışına geçişte dört önemli boyuta dikkat çekmektedir. Bunlar; proaktif olma, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimidir. Çevresel faktörlerdeki değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde, kurumsal girişimcilikten elde edilebilecek avantajların sürekliliğin sağlanmasında, değişime veya yeni şeyleri denemeye isteklilik önemlidir. Dolayısıyla, küresel rekabet sisteminde firmalar geçmişe göre oldukça kısalan ürün yaşam döngülerinde kendilerine şu iki soruyu sıklıkla sormalıdır; Geçmişte sunduğumuz ürün ve hizmeti aynı şekilde sunmaya devam mı etmeliyiz yoksa bu ürün ve hizmetleri sürdürülebilir bir şekilde yeni bir düzeye mi taşımalıyız?

İç girişimciler yoluyla ortaya çıkan fikirler, kurumsal düzeyde mutlaka değerlendirilmeli ve uygulama imkanları verilmelidir. Kurumlar için iç girişimciliğin uygulama safhasına geçmesi en zor süreç olsa da başarılı uygulamaların deneme sayısı ile eşgüdümlü olarak artacağı ifade edilebilir. Bu aşamada kurumlar için kritik olan eşik iç girişimciliğin getirisi ile iç girişimin maliyeti arasında doğru analizlerin yapılmasıdır. Birçok girişimci fikir için doğru analiz yöntemlerinin geliştirilmesi, işletmeler ve iç girişimciler için bir ortak zemin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Kurumsal girişimcilik programları ve kurumsal girişim kaynaklarında bazı zorlukların yaşanmakta olduğunu biliyoruz. Kurum bünyesinde kurumun gerek duyduğu yenilik stratejileri ile doğru orantılı yaratıcı bir fikrin olmayışı veya yeterli oranda imal edilememesi ve bu stratejileri eyleme geçirebilecek gerekli donanıma sahip eleman istihdamının olmayışı ile işgörenlerin program dahilinde uyması gereken rutinlere karşı uyum sağlayamaması karşılaşılan zorluklardan bazılarını ifade etmektedir. Kurumsal girişim sermayesi tarafına bakıldığında ise başarılı yatırım olanaklarının yüz yüze geldiği bazı problemler bulunmaktadır. Bu problemlere; girişimciye duyulan sadakatin fazla

oluşu, kurum ile bulunulan girişim arasında birtakım stratejik ihtilafların oluşu örnek gösterilebilir.

Şirketlerin mevcut performansı, tüm dünyada yatırımcılar tarafından ilk değerlendirilen göstergeleridir. Etkili kurumsal yönetim için performans ölçümü kaçınılmazdır ve bu sonuç ölçümü olmadan imkansızdır. Başka bir ifadeyle, işletmelerde ölçemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz. Esasen, muhasebeye dayalı göstergeler, firmanın geçmiş performansını yansıtırken, piyasaya dayalı göstergeler gelecekteki performansın tahmin edilmesine yardımcı olmaktadır. 2000’li yıllar boyunca firma performansını inceleyen çalışmalar irdelendiğinde gelecekteki araştırmaların, firma performansını doğru bir şekilde ölçmek için hem muhasebe hem de piyasa temelli ölçümlerin bir kombinasyonunu kullanmaları önerildiği görülmektedir.

Bu, çalışmada literatürde öne çıkan kurumsal girişimcilik yönetimi modellerinden fırsatçı model, üretici model, adanmış model ve kolaylaştırıcı model incelenmiş ve ampirik saha çalışmamızdan elde edilen bulgular ışığında Konya Organize Sanayi Bölgesi’nde imalat sektöründe yer alan işletmelere yönelik aşağıdaki öneriler hazırlanmıştır;

- Öncelikle kurumsal girişimcilik açısından iyi bir fikir sahibi olmak tek başına başarı için yeterli değildir. Kurumsal girişimciliğin başarıya ulaşması açısından o fikri hangi parametre, yaklaşım, yöntem ya da uygulama modelini kullanarak hayata geçireceğiniz yani “nasıl” sorusuna cevap vermemiz (yönetim modeli), “ne” sorusuna cevap vermemizden (tek başına yenilikçi fikir sahibi olmak) daha önemlidir.
- Adanmış model Konya Organize sanayi bölgesi katılımcısı işletmeler açısından oldukça maliyetli bir modeldir. Zira, bu modelde işletme planlı olarak bağımsız bir kurumsal girişimci grubu oluşturmakta ve bu gruba önemli bir bütçe tahsis etmektedir. Diğer bir anlatımla, adanmış modelde işletmede belirli bir insan grubunun görevi “sadece ve sadece” yeni işler tasarlamak ve/veya yenilikler üretmektir. Konya Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren katılımcı firmaların büyük çoğunluğu açısından bu denli bir finansman bolluğu durumu söz konusu değildir. Dolayısıyla, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin başlatılması ve yaygınlaştırılması amacı bağlamında, bu tür bir davranış ve

finansman düzleminde adanmış model ile yola çıkmak rasyonel bir yaklaşım olmayacaktır.

- Üretici model, kurumsal girişimciliğin risklerini paylaşmaya odaklanmakta ve uzun yıllar süresince önemli miktarlarda yatırım gerektirmektedir. Örneğin, Motorola'da bir iç girişimci grubu için, senelik milyon dolarlara ulaşacak bir bütçe ve yaklaşık olarak 35 kişiden oluşan bir personel kaynağı ayrılmıştır. Üretici model bağlamında, bir bakıma kayda değer bütçesi olan uzun dönemli bakış açısına sahip bir dışsal bir şebeke organizasyonunun oluşturulmasına ihtiyaç vardır.
- Fırsatçı model, deneyselliğe açık, güvenilir kurum kültürünün olduğu, karar almanın güç olmadığı işletmelerde daha kolay hayata geçirilebilmektedir. Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde (KOSB) faaliyet gösteren ve önemli ihracat başarıları gerçekleştiren imalat işletmeleri açısından fırsatçı model uygulaması önerilebilir. Firmaların kayda değer finansman tahsis etmeksizin projelere başlayabilmeleri, kurumsal girişimcilik projelerine kayıtsız kalmalarının önüne geçecektir. Bu noktada, Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde (KOSB) çalışanların yenilikçi fikir önerilerinin LCWaikiki ve Vestel örneklerinde olduğu gibi periyodik olarak değerlendirilmeli ve hayata geçirilen, fark yaratan, katma değer üreten proje sahipleri ödüllendirilmelidir.
- Kolaylaştırıcı modelde işletmelerin halihazırda tam zamanlı çalışanlarından bazıları zamanlarının %20'ini kurumsal girişimcilik projelerine ayırabilmektedir. Dolayısıyla, kurumsal girişimcilik ve yenilik projeleri için bağımsız bir departman kurmak ve başlangıçta devasa bütçeler tahsis etmek bu model için zorunlu değildir. Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler açısından fırsatçı model yaklaşımının yanı sıra bu kolaylaştırıcı model yaklaşımı da değerlendirilmelidir. Bu noktada, firma sahipleri ve üst düzey yöneticiler çalışanların yaratıcı fikirler geliştirebilmeleri için zamanlarının belirli bir yüzdesini ayırmalarına destek vermeli ve esnek çalışma saatlerine olumlu yaklaşım göstermelidir.
- Araştırma bulguları incelendiğinde Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde (KOSB) faaliyet gösteren firmaların sahip ve üst düzey yöneticilerinde firma

performansının salt finansal performanstan ibaret olmadığı algısının yerleşmekte olduğunu görüyoruz. Bu noktada, dengeli kurumsal karne (balanced scorecard) yaklaşımının hem iş felsefesi hem de pratik uygulama olarak söz konusu imalat işletmelerimizde içselleşmesi ve hayat bulması stratejik önem taşıyacaktır. Konya Sanayi Odası'nın dengeli kurumsal karne (balanced scorecard) konusunda katılımcı işletmelerine yönelik eğitim, seminer, webiner, broşür basımı ve dağıtımı gibi konularda öncü rol üstlenmesi farkındalık ve hayata geçirme sürecini hızlandıracaktır.

- Konya geleneksel iş kültüründe yetkilisi ve sorumlusu net ve belirgin olmayan faaliyetlerin aksadığı bilinmektedir. Bu bağlamda, üst yönetimden bir kişinin kurumsal girişimcilik faaliyetlerini sahiplenmek ve yönetmek üzere belirlenmesi ve bu kişinin kurumsal girişimcilik stratejisini şirket genelinde yönlendirecek yetki ile donatılması elzemdir.
- Kurumda girişimcilik kapsamında odaklanılacak ana fikir alanlarının belirlenmesi yenilik fikirlerini geliştirecek personelin motivasyonunu ve konsantrasyonunu arttırabilir. Ayrıca, bu motivasyonun sürdürülebilir kılınması için kurum içerisinde fikir kutusu, çalıştay, söyleşi, fikir toplama uygulaması, seminer, webiner çalışmaları düzenli olarak organize edilmelidir.
- İşletme çalışanlarınca geliştirilen kurumsal girişimcilik fikirlerinden ticarileşme potansiyeli olanların belirlenerek firma içinde kurulacak kurumsal girişimcilik komisyonu tarafından projelendirilmesi ve fikir sahip/lerinin ödüllendirilmesi hayati önem taşımaktadır.
- Araştırmada, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örnekleminde kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisi anket tekniği ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, kurumsal girişimciliğin alt boyutlarından; proaktiflik ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında; yenilikçilik ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında; örgütsel yenilenme ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında; risk alma eğilimi ile finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit

edilmiştir. Ancak risk alma eğilimi ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur.

- Regresyon analizi sonuçlarına göre ise; kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal girişimciliğin alt boyutlarının finansal performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutlarının finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Diğer yandan kurumsal girişimciliğin alt boyutlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ancak örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı araştırma bulguları arasında yer almaktadır.
- Sanayi işletmelerinin kurumsal girişimcilik uygulamaları bağlamında gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde yenilikçilik faaliyetlerine ağırlık vererek, uzun vadeli bakış açısına sahip olmaları, çalışanların fikirlerini özgürce söyleyebilecekleri ve cesaretlendirildikleri bir kurum kültürünün oluşturulması, ihtiyaç duyulabilecek maddi desteğin sağlanması, başarılı personelin ödüllendirilmesi, proaktif bir bakış açısı ile firma stratejilerinin yenilikçilik ve proaktiflik bakış açısına dayalı olarak geliştirilmesi gibi uygulamalar kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin firma performansına artırıcı etki yapmasında yarar sağlayacaktır.
- Diğer araştırmalarında olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu araştırmanın temel kısıtlayıcısı, anket çalışmasının Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örnekleme ile sınırlandırılmış olmasıdır. Bu çerçevede yapılacak olan yorumlar sadece bu örneklem açısından geçerli olacaktır. Bir bütün olarak sanayi işletmelerinde konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı gelişmişlik düzeyine sahip

ülkelerde, kültürlerde ve sektörlerde çalışmalara ihtiyaç olduğu dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, bölgesel ve sektörel ölçekte yapılacak olan benzer çalışmalar ile daha genel ve daha geniş bir perspektif ortaya konulabilir.

- Bu çalışmanın sonuçları, farklı sektörlerde gerçekleştirilecek olan çalışmalar için bazı yol gösterici öneriler sunabilir. Bu bulguların, diğer sektörlerde ve farklı örneklerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde ve örneklerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılabilecek bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Farklı sektörlerde ve örneklerde yapılacak olan araştırmalar firmaların performans düzeylerinin artırılması sürecinde kurumsal girişimcilik uygulamalarının önemini, boyutlarını, etki düzeylerini bütüncül şekilde sunabilir ve yöneticilere ve sektör temsilcilerine önemli aktarımlar sağlamamıza imkân verebilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, Hatice ve Baş, Ümmügül (2013). “*İç Girişimcilik.*” (Ed. H. Karadal). İstanbul: Beta Yayınları, 299-311.
- Ağca, Veysel ve Yörük, Durmuş (2006). “*Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve*”. AKÜ, İİBF Dergisi, 8 (2): 155-173.
- Ahmed, Nazim U., Montagno, Ray V. and Firenze, Robert J. (1996). “*Operations Strategy And Organizational Performance: An Empirical Study.*” International Journal Of Operations & Production Management,16(5), 41-53.
- Akman, Gülşen (2003). “*Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri.*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.109
- Akman, Gülşen, Özkan, Coşkun ve Eriş Hatice (2008). “*Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi.*” İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi,7 (13), 93-115.
- Al Matari, E.M., Al-Swidi, A.K., & Bt Fadzil, F.H. (2014). “*The Measurements of firm performance’s dimensions.*” Asian Journal of Finance & Accounting, 6(1), 24-29.
- Alpkan, Lütfihan, Ergün, Ercan, Bulut, Çağrı ve Yılmaz, Cengiz (2005). “*Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri.*” Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 175-189.
- Altuntaş, Gültekin ve Dönmez, Dilek (2010). “*Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1), 50-74.
- Anadolu Ajansı, aa.com.tr, 2019, Zorlu Holding Kurum İçi Girişimcilik Sürecini Başlattı.
- Anderson, Karen and McAdam, Rodney (2004), “*A Critique Of Benchmarking And Performance Measurement: Lead Or Lag?*”, Benchmarking: An International Journal, Vol. 11 No. 5, 465-483.
- Antoncic Bostjan and Hisrich, Robert D. “*Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation,*” Journal of Business Venturing, Vol. 16, No. 5, 2001, 495-527.
- Antoncic, Bostjan and Zorn, Otmar (2004). “*The Mediating Role Of Corporate Entrepreneurship In The Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination.*” Managing Global Transitions,2 (1), 5-14.
- Apaydın, Fahri (2008). “*Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri.*” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7), 121-145.
- Avcı Umut ve Asunakutlu Tuncer (2008). “*Kurumsal Girişimcilik Eğilimi İşletme Performansını Geliştirmede Etkili midir?*” 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi. 771-778.
- Avcı, Umut, Madanoğlu, Melih and Okumuş, Fevzi (2011). “*Strategic Orientation And Performance Of Tourism Firms: Evidence From A Developing Country.*” Tourism Management, 32, 147-157.

- Bank of Info, <http://bankofinfo.com/advantages-and-disadvantages-of-intrapreneuring/>, erişim tarihi, 16 Haziran 2021.
- Bay, Murat ve Söker, Fahrettin (2016). “*İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetel-Dönüşümsel Liderlik: Karaman’da Bir Araştırma.*” Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(9), 698-713.
- Baykal, Elif; Zehir, Cemal ve Köle, Mahmut (2018). “*Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı (Mediator) Etkisi.*” Akademik Hassasiyetler, 5 (9), 111-133.
- Başat, Hümeysra Töre (2011). “*Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve “The London Youth” Örneği.*” Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1), 13-37.
- Bennett, Benjamin & Bettis, J. Carr & Gopalan, Radhakrishnan & Milbourn, Todd, (2017). “*Compensation goals and firm performance,*” Journal of Financial Economics, Elsevier, vol. 124(2), ss. 307-330.
- Biçkes, Durdu Mehmet ve Özdevcioğlu, Mahmut (2016). “*İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü.*” Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(25), 8-28.
- Boeker, Warren (1989) “*The development and institutionalization of subunit power in organizations.*” Administrative Science Quarterly, 34: 388–410.
- Brem, Alexander; Kreusel, Nico and Neusser, Christian (2008) “*Performance measurement in SMEs: literature review and results from a German case study.*” International Journal of Globalisation and Small Business, Vol. 2, No. 4, 411–427.
- Bulut, Çağrı; Pınar, İge; Halaç, Duygu Seçkin ve Öztürk, Ayşenil Duygu (2013). “*Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisi.*” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (2), 209-232.
- Bulut, Çağrı; Fiş, Ahmet M.; Aktan, Bora ve Yılmaz, Senem (2008). “*Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma.*”, Journal of Yaşar University, Sayı: 3, s. 1389-1416.
- Bulut, Çağrı; Yılmaz, Cengiz ve Alpan, Lütfihak (2009). “*Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri*”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 9, 2, 513-538.
- Burakbudak.com, (2013). “*Kurumsal Girişimcilik Örneği*” – Enpara.com
- Burns, Micheal (2006). “*First BI, now CPM, CA Magazine.*” Canadian Institute of Chartered Accountants, 139 (5), 18.
- Cansen, Ege, Hürriyet, “*Hayvanizm.*” 12.12.2009.
- Ceotudent, 2016, <https://ceotudent.com/girisimcilige-cesaret-edemiyor-musunuz-kurumsal-girisimci-olun>
- Chapman, Jacob (2017). “*5 Intrapreneurship Issues to Consider Before Taking the Plunge.*” <https://www.huffpost.com/entry/5-intrapreneurship-issues>, erişim tarihi, 16.06.2021

- Churchill Jr. Gilbert A. (1996). *“Basic Marketing Research.”* Third Edition, The Dryden Press. USA.
- Corbett, Andrew (2018). *“Kurum içi girişimci miti.”* Harvard Business Review, Türkiye.
- Çalık, Metin, Altunışık, Remzi ve Sütütemiz, Nihal (2013). *“Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı ilişkisinin incelenmesi.”* Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9 (19), 137-161.
- Çınar, Kevser (2017). *“Otel İşletmelerinde Yenilik Algısı ve Uygulamaları.”* Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(2), 37-50.
- Çınar, Ömer ve Yeşil, Salih (2016). *“Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi.”* International Journal of Social Sciences and Education Research, 2 (1), 286-301.
- De Loecker, Jan and Goldberg (2013). *“Pinelopi, Firm Performance in a Global Market.”* NBER Working Paper No. w19308, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2308276>
- Dess, Gregory G.; Ireland, R.Duane; Zahra, Shaker A.; Floyd, Steven W.; Janney, Jay J. & Lane, Peter J. (2003). *“Emerging issues in corporate entrepreneurship.”* Journal of Management, 29(3), 351–378.
- Demirer, E. B. (2010). *“Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü; Balanced Scorecard Yaklaşımı.”* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Demirsel, M.Tahir ve Öğüt, Adem (2015). *“The Perceived Proactivity Level Of Industrial Organizations Against Potential Crises: A Practical Study”*, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economic Research), Sayı: 30, Konya.
- Elgin, İhsan (2019). *“Kurumsal İnovasyonun Yükselen Aracı: Kurumsal Girişim Sermayesi.”* Fast Company Türkiye. <https://medium.com/make-innovation-work>
- Elgin, İhsan (2020). *“Girişimcilik Yolunda Yeni Model: Venture Building.”* Girişimci Kurumlar Platformu Dergisi, 4. Çeyrek.
- Elitaş, Cemal ve Ağca, Veysel (2006) *“Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve.”* Sosyal Bilimler Dergisi, ss.343-370.
- Erdem, Ahmet (2017). *“Kurumsal Girişimcilik Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi.”* European Journal of Managerial Research (1), 1-8
- Erdem, Barış; Gökdeniz, Ayhan ve Met, Önder (2011). *“Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği.”* Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (2),77-112.
- Friedman, Jared P. (1994). *“Dictionary of Business Terms.”* New York: Barron’sInc.
- Girişimcileriz Biz, <http://girisimcilerizbiz.blogspot.com/2016/05/ic-girisimcilik-ve-ds-girisimcilik-nedir.html>
- Girisimhaber.com, (2013), *“LC Waikiki'den Bir Fikri Olan Çalışanlarına İç Girişimcilik Fırsatı.”*

- Girişimci Kurumlar Platformu, Kitap Önerisi. (2020). ‘‘The Corporate Startup Tendayı Viki.’’ Dan Toma & Esther Gons, Girişimci Kurumlar Platformu Dergisi, 4. Çeyrek.
- Gujarati, Damodar N. (1999). ‘‘Temel Ekonometri.’’ U. Senesen ve G.G. Senesen (Çev.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C. & Babin, B. J. (2006). ‘‘Multivariate data analysis. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hagedoorn, John and Cloudt, Myriam (2003). ‘‘Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators.’’ Research Policy, 32: 1365-1379.
- Hallward-Driemeier, Mary, Wallsten, Scott and Xu, Lixin Colin (2006). ‘‘Ownership, Investment Climate And Firm Performance Evidence From Chinese Firms.’’ Economics of Transition, 14 (4), 629-647.
- Hill, Marguerite Elizabeth, (2003). ‘‘The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting’’, MBA Thesis, South Africa.
- Hult, G.Tomas M., Hurley, Robert F. and Knight, Gary A. (2004). ‘‘Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance.’’ Industrial Marketing Management, 33: 429-438.
- Jackson, Ted, What is Corporate Performance Management?
- Jiang, Xu and Li, Yuan (2008). ‘‘The relationship between organizational learning and firms financial performance in strategic alliances: A contingency approach.’’ Journal of WorldBusiness, 43 (3), 365-379.
- Jimenez-Jimenez, Daniel and Sanz-Valle, Raquel (2011). ‘‘Innovation, organizational learning, and performance.’’ Journal of Business Research, 64(4), 408-417.
- Karamustafa, Osman; Varıcı İdris ve Er, Bünyamin (2009). ‘‘Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama.’’ Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 100-119.
- Kaplan, Aslı (2013). ‘‘Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü.’’ Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir HBV Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992). ‘‘The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance.’’ Harvard Business Review, Vol. 70 No. 1.
- Kellermanns, Franz W. & Eddleston, Kimberly A. (2006). ‘‘Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective.’’ Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 809-830.
- Keskin, Halit, Zehir, Songül ve Ayar, Hayat (2016). ‘‘Pazar yönelimlilik ve firma performansı ilişkisi: Farklılaştırma stratejisinin aracı rolü.’’ Doğu Üniversitesi Dergisi, 17(1), 111-127.
- Kobivadisi, (2017). <https://www.kobivadisi.com/ic-girisimcilik-nedir-ve-girisimcilik-ile-farklari-nelerdir/>

- Koçel, Tamer (1995). “İşletme Yöneticiliği.” Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Kozak, Meryem Akoğlan ve Esra Gül Yılmaz (2010). “Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algulamaları: Frigya bölgesi örneği.” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 85-97.
- Kuratko, Donald F.; Ireland, R. Duane and Hornsby, Jeffrey S. (2001). “*Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia’s Corporate Entrepreneurship Strategy.*” *The Academy of Management Executive*, 15 (4); 60-71.
- Kuratko, Donald F. and Michael G. Goldsby (2004). “*Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship.*” *Journal of Business Ethics*, 55.1: 13-30.
- Kuşlivan, Salih ve Eren, Duygu (2008). “Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma.” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 177-193.
- Küçük, Orhan, Yılmaz, Emine, Şen, H. İbrahim ve Küçük, Nurten (2015). “*Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama.*” *The Journal of Academic Social Science Studies*,34(2), 53-67.
- Laforet, Sylvie and Tann, Jennifer (2006), “*Innovative Characteristics Of Small Manufacturing Firms*”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 No. 3, pp. 363-380.
- Lopez, Susana Perez; Peon, Jose Manuel Montes and Ordas, Camilo Jose Vazquez (2005). “*Organizational learning as a determining factor in business performance.*” *The Learning Organization*,12 (3), 227-245.
- Lynch, R ve Cross, K., (1991). “*Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement.*” Oxford: Blackwell Publishing.
- Myfikirler.com, (2014), “*Çalışanlara Kurum İçeri Girişimcilik Ruhunun Aşılması.*”
- Mohanty, Sangram Keshari (2005). “*Fundamentals of entrepreneurship.*” New Delhi: Prentice-Hall of India Privated Limited.
- Morrison, Alison; Rimmington, Mike ve Williams, Claire (1999). “*Entrepreneurship In The Hospitality, Tourism and Leisure Industries.*” Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Muravyev, Alexander; Bilyk, Olga & Grechaniuk, Bogdana (2009). “*Firm performance and managerial turnover: The case of Ukraine.*” *IZA Discussion Papers*, No. 4372. Available from: <http://hdl.handle.net/10419/36067>. [Accessed 10 November 2020].
- Nakip, Mahir (2006), “*Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar.*” Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Naktiyok, Atılhan ve Bayrak Kök, Sabahat (2006). “*Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri*”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.VIII, S.2.
- Neely, Aandy; Adams, Chris and Crowe Paul (2001). “*The Performance Prism in Practice: Measuring Business Excellence.*” Vol. 2, p. 6-12 – MCB University Press.

- Nibusinessinfo, <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/measure-your-financial-performance>, erişim tarihi 10 Ocak 2021.
- Ohr, Ralph-Christian (2017). “*Four Models of Intrapreneurship Innovation.*” <https://dual-innovation.net/four-models-intrapreneurship-innovation/>, June 17, 2017.
- Öğüt, Adem; Akgemci, Tahir; Şahin, Emrah ve Kocabacak, Ayşe (2007). “*İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi.*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 413-425.
- Öğüt, Adem; Bülbül Hasan ve Yılmaz, Nahit, “*Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi.*” Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek, 2006, s. 83-89.
- Öğüt, Adem ve Aksay, Kadir (2011). “*Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama.*” Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi 1 (2).
- Öğüt, Emine (2019). “*Yeni Türk ticaret kanunu ışığında kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkileri.*” Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Öğütçü, Hilmi (2019). “*Zorlu Holding’in kurum içi girişimcilik çalışmaları kapsamında tohum yatırımı alacak 5 proje*”, egrisim.com.
- Özdemir, Aydın, Saygılı, Metin ve Yıldırım, Kadir (2016). “*Risk Alma Eğilimi ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*”, İşletme Bilimi Dergisi, 4(2), 121-140.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Kanıgür, Sevgi (2009). “*Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algulamalarının performansları üzerindeki etkileri.*” KMU İİBF Dergisi,11(16), 53-82.
- Paksoy, H. Mustafa ve Ersoy, Nazlı (2016). “*Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma.*” Gaziantep University Journal of Social Science, 15(2), 413-433.
- Pittaway, Luke (2001). “*Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organizations.*” Hospitality Management, 20: 379-393.
- Porter, Michael E. (1991). “*Towards a dynamic theory of strategy.*” Strategic Management Journal, 12: 95-117.
- Robbins, Stephen. P., Decenzo, David A., Coulter, Mary (2013). “*Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*” (Çeviri Editörü: Adem Öğüt), 8. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayınları)
- Santos, Juliana Bonomi and Brita, Luiz Artur Ledur (2012). “*Toward a subjective measurement model for firm performance.*” Brazilian Administration Review,9 (Special Issue), 95-117.
- Schendel, Dan E. ve Hofer Charles W. (1979). “*Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*” Little, Brown & Co., Boston.

- Selvarajah C; Lekmat L. (2009). “*Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: An Empirical Study in Auto Parts Manufacturing Firms in Thailand*” <http://icbm.bangkok.googlepages.com/ICBM.2008.Laddawan.Lekmat.RP.pdf>, (30.02.2009).
- Solvexia, (https://www.solvexia.com/blog/10-financial-performance-measures-for-2020)
- Şen, Erdal ve Bolat, Mustafa (2015). “*İşletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi: İstanbul Avrupa yakası lojistik işletmeleri üzerine bir uygulama.*” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (27), 149-172.
- Tanaka, Mari, Bloom, Nicholas, David, Joel M., & Koga, Maiko (2019). “*Firm performance and macro forecast accuracy.*” Journal of Monetary Economics. 1-15.
- Tangen, Stefan (2004). “*Performance Measurement from Philosophy to Practice.*” International Journal of Productivity and Performance Management, 53(8), 2004, s.733.
- Thompson, Arthur A. and Strickland, Alozo J. (1993). “*Strategic Management.*” 7th ed., Irwin, Burr Ridge, IL, pp. 20-54.
- Turan, Hakan, <https://sigmacenter.com.tr/balanced-scorecard-nedir/>, 08.03.2021
- Türkmen, Burcu, (2020). “*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Girişimcilik: Ostim’de Bir Araştırma.*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.5.
- TÜSİAD Raporu, (2019). “*Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak- Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi.*” İstanbul.
- Uzun, Cansu (2018). “*Alanya Otel İşletmelerinde İç Girişimcilik Algısı.*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Wang, Yungchih George.; Li, Yi-Min, Jan, Chyan-Long, Chang, Kuang-Wen (2013). “*Evaluating firm performance with balanced scorecard and data envelopment analysis.*” WSEAS Trans. Bus. Econ. 2013, 10, 24–39.
- Wiklund, Johan, Wright, Mike, Zahra, Shaker, A., (2018). “*Conquering Relevance: Entrepreneurship Research's Grand Challenge.*” SAGE Publications Sage CA, Los Angeles, CA.
- Wiklund, Johan, Nikolaev, Boris, Shir, Nadav, Foo, Maw-Der, Bradley, Steve, (2019). “*Entrepreneurship and well-being: past, present, and future.*” J. Bus. Ventur. 34, 579–588
- Wolcott, Robert C. and Lippitz, Michael J. (2007). “*The four models of corporate entrepreneurship.*” MIT Sloan Management Review, 49 (1), 75-82.
- Yalçın, Funda Güleç, (2018). “*Enpara.com’un Müşteri Sayısı 1 Milyona Ulaştı.*” fintechtime.com.

- Yücel, Emel (2016). “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerden Kanıtlar.” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 8(2), 27-41.
- Zahra, Shaker A. (2018). “*Entrepreneurial risk taking in family firms: the genesis of the regenerative capability.*” *Family Business Review*, 31(2), 216-226.
- Zahra, Shaker A., & Garvis, Dennis, M. (2000). “*International corporate entrepreneurship and company performance: The moderating effect of international environmental hostility.*” *Journal of Business Venturing*, 15: 469–492.
- Zahra, Shaker A. & Wright, Mike (2016). “*Understanding The Social Role Of Entrepreneurship.*” *Journal Of Management Studies*, 53(4), 610–629.
- Zahra, Shaker A., Neubaum, Donald O. And Huse, Morten (2000), “*Entrepreneurship In Medium-Size Companies: Exploring The Effects Of Ownership And Governance Systems*”, *Journal Of Management*, Vol. 26 No. 5, Pp. 947-976.
- Zielinski, Richard. (2005). “*The Performance Pyramid: Building Blocks For A Successful Choral Performance.*” *Music Educators Journal* 92, No. I: 44-49.
- Zhu, Qinghua, Sarkis, Joseph, & Lai, Kee-Hung. (2008). “*Confirmation Of A Measurement Model For Green Supply Chain Management Practices Implementation.*” *International Journal Of Production Economics*, 111, 261–273. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.029>
- Zhu, Qinghua, Sarkis, Joseph, & Lai, Kee-Hung. (2007). “*Green Supply Chain Management: Pressures , Practices And Performance Within The Chinese Automobile Industry.*” *Journal Of Cleaner Production*, 15, 1041–1052.
- <https://www.clearpointstrategy.com/what-is-corporate-performance-management/>
(Erişim Tarihi: 11 Şubat 2020).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Fatih ŞEN

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Koç Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği, 2005-2010

Yüksek Lisans Öğrenimi: KTO Karatay Üniversitesi, İşletme, 2019-2021

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce, Almanca

İş Deneyimi

Stajlar: İskenderun Demir Çelik Fabrikaları, 2007.

Projeler:

- TÜBİTAK Proje No: 3100428
Proje Adı: İş ve Tarım Makinaları İçin Hidrolik Motor Projesi, 2011.
- TÜBİTAK Proje No: 7150375
Proje Adı: 0 AFD Alüminyum Gövdeli Dişli Akış Bölücü Prototip Üretimi, 2016.
- KOSGEB Proje No: 23400
Proje Adı: 0 AFD Akış Bölücünün Ticarileştirilmesi, 2017.
- KOSGEB Proje No: 201902
Proje Adı: Üretim Takip Otomasyonu, 2019.

Çalıştığı Kurumlar: ASC Hidrolik AŞ, 2010 - Halen

EK 1:

ANKET FORMU

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “**Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Fatih Şen
KTO Karatay Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Hasan Fehmi Atasagun
KTO Karatay Üniversitesi

A. Kurumsal Girişimcilik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Kurumsal Girişimcilik ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım işletme rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır (ifade 1).	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım işletme rakiplerin uygulamalarını takip etmek yerine, kendisi takip edilecek ürünler ortaya koymayı tercih eder (ifade 2).	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım işletme, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü işletme olma yolundadır (ifade 3).	1	2	3	4	5
4.Çalıştığım işletme imalat sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden işletme konumundadır (ifade 4).	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım işletme, Ar-Ge harcamalarına sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır (ifade 5).	1	2	3	4	5
6.Çalıştığım işletme, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni ve metot ve sistem arayışındadır (ifade 6).	1	2	3	4	5
7.Çalıştığım işletme, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla Ar-Ge desteği ayırır (ifade 7).	1	2	3	4	5
8.Çalıştığım işletme, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır (ifade 8).	1	2	3	4	5
9.Çalıştığım işletme, son yıllarda çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir (ifade 9).	1	2	3	4	5

10.Çalıştığım işletme, yaratıcılık ve yenilik çabalarını arttırmak için departmanların faaliyet ve işleyişini yeniden düzenlemektedir (ifade 10).	1	2	3	4	5
11.Çalıştığım işletme, çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara açıktır (ifade 11).	1	2	3	4	5
12.Çalıştığım işletme, gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirir (ifade 12).	1	2	3	4	5
13.Çalıştığım işletme, faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlar (ifade 13).	1	2	3	4	5
14.Çalıştığım işletme, daha düşük riskli ve az açılım gerektiren projeleri tercih eder (ifade 14).	1	2	3	4	5
15.Çalıştığım işletme, hedeflere doğru hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih eder (ifade 15).	1	2	3	4	5
16.Çalıştığım işletmede, yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir (ifade 16).	1	2	3	4	5
17.Çalıştığım işletme, riskli proje ve girişimleri her zaman destekler (ifade 17).	1	2	3	4	5

B. İşletme Performansı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İşletme Performansı ile İlgili İfadeler <i>Son iki yılda;</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işletmenin karlılığı artmıştır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletmenin pazar payı büyümüştür.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletmenin satış hacmi artmıştır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletmede maliyetler düşmüştür.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işletmede müşteri memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletmede müşteri sadakati artmıştır.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım işletmede çalışan memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5
8.Çalıştığım işletmede personelin işten ayrılma oranı azalmıştır.	1	2	3	4	5
9.Çalıştığım işletmenin kurumsal imajı olumlu yönde artmıştır.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	2. Medeni durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
3. Yaşınız <input type="checkbox"/> 18-25 arası <input type="checkbox"/> 26-33 arası <input type="checkbox"/> 34-41 arası <input type="checkbox"/> 42 ve üzeri	4. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> MYO <input type="checkbox"/> Fakülte <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans / Doktora
5. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	6. İşletmedeki konumunuz <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Departman müdürü <input type="checkbox"/> Diğer.....(belirtiniz)
7. Çalışmakta olduğunuz departman <input type="checkbox"/> (belirtiniz)	