T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU IŞIĞINDA KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Emine ÖĞÜT

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Muammer ZERENLER

Konya- 2019

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı Numarası	Emine ÖĞÜT 144127001006
	Ana Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
	Danışmanı	Prof. Dr. Muammer ZERENLER
Tezin Adı		Yeni TTK Işığında Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yeni TTK'nın öngördüğü kurumsal hayat ışığında kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 204 orta ve üst kademe yönetici oluşturmaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelliğin finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu, ancak kurumsallaşmanın tutarlılık ve şeffaflık boyutlarının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Kurumsallaşmanın profesyonellik ve şeffaflık boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, tutarlılık boyutunun ise finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Diğer yandan, kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu regresyon analizi sonuçları arasında yer almaktadır. Kurumsal girişimciliğin salt proaktiflik boyutunun finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutlarının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı izlenmiştir. Araştırma sonucunda, kurumsal girişimciliğin proaktiflik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak; yenilikçilik boyutunun finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı, Otel İşletmeleri, Kurumsal Yönetim

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı Numarası	Emine ÖĞÜT 144127001006
	Ana Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
	Danışmanı	Prof. Dr. Muammer ZERENLER
Tezin İngilizce Adı		The Effects of Institutionalization and Corporate Entrepreneurship on Organizational Performance in the Light of The New Turkish Commercial Code

SUMMARY

The purpose of this study is to analyze the impact of institutionalization and corporate entrepreneurship on firm performance in light of the corporate life envisaged by the new TCC (Turkish Commercial Code). The sample of the study consists of 204 middle and top level managers working in 4 and 5 star hotels located in Konya. According to the correlation analysis results; it has been determined that there is positive and significant relationship among institutionalization and corporate entrepreneurship and firm performance. According to the results of regression analysis; it has been determined that institutionalization has a positive and significant effect on firm performance. In this context, it has been revealed that professionalism, one of the sub-dimensions of institutionalization, has a positive and significant effect on financial performance but the consistency and transparency dimensions of institutionalization do not have significant effect on financial performance. It has been determined that the professionalism and transparency dimensions of institutionalization have positive and significant effect on non-financial performance while the consistency dimension does not have a significant effect on non-financial performance. On the other hand, it is among the results of regression analysis that corporate entrepreneurship has a positive and significant effect on firm performance. It is also among the research findings that only the proactivity dimension of corporate entrepreneurship has a positive and significant effect on financial performance; but the dimensions of innovation, organizational renewal and risk taking tendency have no significant effect on financial performance. It has been determined that dimensions of proactivity, organizational renewal and risk taking tendency of corporate entrepreneurship have positive and significant effect on non-financial performance but the dimension of innovation does not have a significant effect on non-financial performance.

Key Words: Institutionalization, Corporate Entrepreneurship, Firm Performance, Hotel Business, Corporate Governance

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **ii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE GÜNCEL GELİŞMELER

1.1. Kurumsallık Teorisi 3
1.2. Kurumsallaşma Yazını 5
1.3. Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsallaşma 7
1.4. Yeni TTK Uyarınca Kurumsallaşmanın İlkeleri 11
1.4.1. Yönetim Kurulu ile İlgili Düzenlemeler 13
1.4.2. Denetim ile İlgili Düzenlemeler 14
1.4.3. Pay Sahipleri ile İlgili Düzenlemeler 15
1.4.4. Genel Kurul ile İlgili Düzenlemeler 16
1.4.5. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik ile İlgili Düzenlemeler 17
1.5. Kurumsallaşma Süreci 18
1.6. Kurumsallaşmanın Boyutları 20
1.6.1 Tutarlılık 20
1.6.2. Şeffaflık 22
1.6.3. Profesyonellik 23
1.7. Kurumsallaşma ve Firma Performansı İle İlgili Kuramsal ve Görgül Çalışmalar 25

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK UYGULAMALARI

2.1. Kategorik Olarak Girişim, Girişimci ve Girişimcilik Kavramları 28
2.2. Güncel Girişimcilik Türleri 31
2.2.1. Kadın Girişimciliği 32
2.2.2. Eko-girişimcilik 33
2.2.3. Sosyal Girişimcilik 34

2.2.4. Kamu Girişimciliği 35
2.3. Kurumsal Girişimcilik 36
2.4. Kurumsal Girişimcilik Kültürü 40
2.5. Kurumsal Girişimcilik Modelleri 43
2.5.1. Oportunist Model 44
2.5.2. Etkinleştirici Modeli 45
2.5.3. Üretici Model 46
2.5.4. Savunucu Model 47
2.6. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları 48
2.6.1. Proaktiflik 50
2.6.2. Yenilikçilik 50
2.6.3. Örgütsel Yenilenme 51
2.6.4. Risk Alma Eğilimi 52
2.7. Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı İle İlgili Kuramsal ve Görgül Çalışmalar 53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSININ BOYUTLARI

3.1. Genel Performans Kavramı 59
3.2. Firma Performansı Kavramı 60
3.3. Firma Performansının Ölçülmesi 63
3.4. Firma Performansını Etkileyen Faktörler 66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Konusu 72
4.2. Araştırmanın Amacı 72
4.3. Araştırmanın Önemi 72
4.4. Araştırmanın Varsayımları 73
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 73
4.6. Araştırmanın Yöntemi 74
4.6.1. Anket Formunun Oluşturulması 74
4.6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 75
4.6.3. Verilerin Analizi 75

4.7. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği 75
4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 76
4.9. Araştırmanın Bulguları..... 79
4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular 79
4.9.2. Katılımcıların Kurumsallaşma Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları 80
4.9.3. Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Araştırma Bulguları 83
4.9.4. Firma Performansına İlişkin Araştırma Bulguları 87
4.9.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları..... 89
4.9.6. Regresyon Analizi Sonuçları 91
SONUÇ VE ÖNERİLER..... 99
KAYNAKÇA 108
EKLER 130
ÖZGEÇMİŞ 134

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-2.1: Kar Odaklı Girişimci ile Sosyal Girişimci: Ortak ve Farklı Özellikleri .. 35
Tablo 2.2: Girişimci ile İç Girişimci Arasındaki Farklar 39
Tablo-2.3: İç Girişimciliğin Sınıflandırılması 48
Tablo-4.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 76
Tablo-4.2: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri 79
Tablo-4.3: Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 81
Tablo-4.4: Tutarlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 81
Tablo-4.5: Şeffaflık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 82
Tablo-4.6: Profesyonellik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 83
Tablo-4.7:Kurumsal Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 84
Tablo-4.8:Proaktiflik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 84
Tablo-4.9: Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 85
Tablo-4.10: Örgütsel Yenilenme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 86
Tablo-4.11: Risk Alma Eğilimi İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 87
Tablo-4.12: Firma Performansı ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 88
Tablo-4.13: Finansal Performans İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 88
Tablo-4.14: Finansal Olmayan Performans İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 89
Tablo-4.15: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 92
Tablo-4.16: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 93
Tablo-4.17: Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları 94
Tablo-4.18: Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 95
Tablo-4.19: Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 96
Tablo-4.20: Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları 97
Tablo-4.21: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar 98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-4.1: Araştırma Modeli 77

GİRİŞ

İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmesi ve paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanan kurumsal yapılara dönüşerek yüksek performans göstermeleri kaçınılmazdır. İşletme performansı üzerinde çeşitli değişkenlerin etkili olduğu kabul edilmekle birlikte, performans gösterge düzeylerinde artış kaydedilmesinde insan kaynağı ayrıcalıklı ve stratejik bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının olası fırsatları önceden öngörebilecek proaktif bakış açısına sahip olmaları, yenilikçi ve risk alabilen davranışlarla kurumsal girişimcilikte yetkinlik kazanmaları, işletmelerin çevresel değişimlere hızla adapte olmasına katkı sağlayabilir. Çevresel faktörlerdeki değişimin çok hızlı bir ivmede gerçekleştiği günümüzde, kurumsal girişimcilikten elde edilebilecek avantajların süreklilik kazanabilmesi için, faaliyetlerin salt kişilere bağımlı gelişmemesi, kurumsallaşan bir davranış düzleminde ilerlemesi gerekmektedir.

İşletmelerin temel kuruluş amaçları arasında yer alan "varlığını gelişerek sürdürme" çağdaş iş dünyası açısından kırılma noktasıdır. Küresel rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak varlığını devam ettirebilmesinde, kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik uygulamalarıyla yüksek kurumsal performansa erişme sorunsalı stratejik bir eşik niteliğindedir. Diğer yandan, firmaların performansının artmasında birçok faktörün etkili olduğu yazında vurgulanmaktadır. Bu çalışmada bu faktörlerden kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik değişkenleri üzerine odaklanılmıştır.

Kurumsallaşan örgütler; iş ve işleyişlerle ilgili kuralları yazılı hale getirerek, profesyonel bir bakış açısı oluşturarak, yetki devrini esas alarak, esnek bir örgüt yapısı oluşturarak, tüm çalışanların kararlara katılımını sağlayarak, etkin bir iletişim sistemi geliştirerek kurumsal girişimcilik uygulamalarının özendirilmesini ve sonuç olarak da firma performansının artmasını sağlayabilir. Yazında kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki ilişkiyi farklı sektörlerde inceleyen araştırmalara (Boselie vd., 2003; Başar, 2017; Yıldız, 2010; Alpay vd., 2010; Apaydın, 2008) rastlamak mümkündür. Benzer şekilde kurumsal girişimcilik ile firma performansı

arasındaki ilişkiyi de farklı sektörlerde inceleyen araştırmalar da (Amado vd., 2010; Özer vd., 2017; Erdem vd., 2011; Ağca ve Kandemir, 2008; Avcı ve Asanakutlu, 2008; Danışman ve Erkocaoğlan 2007; Alpkan vd., 2005; Antoncic ve Zorn, 2004; Zahra, 1995; Eze, 2018) bulunmaktadır. Ancak, literatürde Yeni Türk Ticaret Kanunu ışığında kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve firma performansı değişkenlerini otel işletmeleri örnekleminde birlikte inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, araştırmanın yazındaki bu boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın amacı, kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini görgül araştırma verileri üzerinden analiz etmektir. Araştırma sorusu ise "otel işletmeleri örnekleminde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik firma performansı üzerinde etkili midir?" biçiminde belirlenmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kurumsallaşma kavramı, kurumsallık teorisi, kurumsallaşmanın boyutları, kurumsallaşma ve firma performansı ile ilgili yapılan kuramsal ve görgül çalışmalar, ikinci bölümde; girişim, girişimci ve girişimcilik kavramlarının tanımı, girişimcilik türleri, kurumsal girişimcilik, kurumsal girişimciliğin boyutları, kurumsal girişimcilik ve firma performansı ile ilgili yapılan kuramsal ve görgül çalışmalar; üçüncü bölümde ise; performans kavramının tanımı, firma performansı, firma performansının ölçülmesi ve firma performansını etkileyen faktörler, dördüncü bölümde ise; araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi, varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları, kullanılan ölçekler, evren ve örneklem, araştırmanın modeli, hipotezleri ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE GÜNCEL GELİŞMELER

Son yarım yüzyılda iş dünyasında, örgütsel yapılarda ve yönetsel tekniklerde stratejik bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu stratejik dönüşümün ardında yatan temel faktörlerden bazılarını Atkinson ve Brown (2001), Corrigan (1998), Lockamy (1998) ve Neely (1998) araştırmalarıyla özetlemişlerdir. Bunlar arasında; işin değişen doğası, artan rekabet, iyileştirme girişimleri, ulusal ve uluslararası kalite beklentileri, iç ve dış taleplerin değişmesi, teknolojik ilerlemenin hızlanması, örgütsel rollerin değişmesi ve küreselleşmenin hızlanması ön sıralarda yer alan faktörlerdir (Anderson ve McAdam, 2004: 465-83).

Bu süre zarfında, çok sayıda kurumsal işletme ve yönetim felsefesi, yaklaşımı ve yönteminin geliştirildiği izlenmiştir. Bu yaklaşımlar arasında (Anderson vd., 2004, 465); örgütsel öğrenme (March ve Argyris, 1977), öğrenen organizasyon (Senge, 1990), tedarik zinciri yönetimi, toplam kalite yönetimi (Deming, 1982), değişim mühendisliği (Hammer ve Champy, 1993), kıyaslama (Xerox, 1979), dengeli kurumsal gösterge karnesi (Kaplan ve Norton, 1992), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) İş Mükemmelliği Modeli (EFQM, 1991), kurumsal girişimcilik (Westfall, 1969; Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Sharma ve Chrisman, 1999; Wiklund ve Shepherd, 2005; Hayton ve Kelley, 2006), kurumsallaşma (Selznick, 1996; Powell ve Maggio, 1992; Klitgoard, 1995), kurumsal yönetim (OECD, 1998; World Bank, 1999) altı sigma ve bilgi yönetimi (Nonaka ve Takeuchi, 1995) çığır açan trendleri başlatan temel akımlardan bazılarıdır (Anderson ve McAdam, 2004: 465-83).

1.1. Kurumsallık Teorisi

Küresel rekabet koşullarının egemen olduğu iş dünyasında organizasyonların hızlı çevresel değişimlere yenik düşmemesi için kurumsal bir yapıya sahip olması kaçınılmazdır. Kurumsallık teorisi, çeşitli grupların ve örgütlerin kurumsal çevredeki normlara ve kurallara uyarak kendi konumlarını ve meşruluklarını geliştirmeleri ve pekiştirmeleri olgusuna vurgu yapmaktadır. "Kurum" ifadesi genel olarak “biçimsel

kurallar seti" olarak ifade edilmektedir. Bunlar düzenleyici yapılar, resmi daireler, kanunlar, meslekler, diğer sosyal ve kültürel uygulamalar olarak sıralanmaktadır. Bu kurumlar, örgütler için doğru faaliyetleri belirleyen beklentileri ortaya koymaktadır. Bu nedenle, kurumsallık teorisi salt davranışı aramaktan çok, örgütün meşruluğunu ve hayatta kalmasını etkileyecek yasal, sosyal ve kültürel etkilerle ilişkilidir (Bruton vd., 2010: 422).

Çevresel baskılar, örgütlerin hayatta kalması ve meşruluklarını kazanmaları için gerekli ve etkilidir. Bu anlamda, kurumsallık teorisi örgütlerin yasal varlıklar olduğunu topluma kanıtlamak amacıyla örgütlerin kalıcı semboller ve faaliyetler oluşturduğunu ileri sürmektedir (Carvalho vd., 2017: 251). Kurumsallık teorisi, çevrenin örgütleri etkilediği ve bu çevrenin kısmen sosyal yapılar olduğunu belirten açık sistem yaklaşımından referans almaktadır. Bu bağlamda, bireyler ve örgütler tarafından üstlenilen, sosyal değişimleri yöneten "oyunun kuralları" kurumlar olarak somutlaşmaktadır. Bu teori, örgütlerin çevrelerine nasıl adapte olduklarını ve güvenilirliklerini nasıl yönettikleriyle ilgilidir (Biesenthal vd., 2018: 46).

Yang ve Konrad (2011) kurumsallık teorisinde örgüt yapılarının ve faaliyetlerinin sosyal çevreden bağımsız olarak ele alınamayacağını ifade etmektedir. Kurumların düzenleyici, normatif ve bilişsel yapılar olduğunu ve çevresel beklentileri karşılayacak şekilde hareket etmesi gerektiğini söylemektedir. Örgütlerin kurumsal ihtiyaçları karşılayacak yapıları benimseyerek sosyal normları içselleştirdiklerini ve bu sayede de meşruluklarını kazandıklarını dile getirmektedir. Öte yandan, Altayar (2018) kurumsallık teorisinde kurumların çok yönlü, sağlam sosyal yapılar olduğunu, sembolik unsurlardan, sosyal faaliyetlerden, maddesel kaynaklardan oluştuğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, sosyal yapıların ve davranışların desteklendiği ve sınırlandırıldığı bir mekanizma ve fikirler topluluğu olarak kurumları tanımlamaktadır.

Kurumsallaşmış uygulamalar, örgütlerin sağduyularının da ötesindedir. Sosyal süreçler önemli hale geldikçe ve kurumsallaştıkça, örgütsel yapılar değişime uğramakta ve örgütsel meşruiyet arayışı hız kazanmaktadır. Örgütsel alanlar aynı zamanda kurumsal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Aynı örgütsel alan içerisindeki

firmalar izomorfizm yoluyla benzer yapıları ve uygulamaları benimsemektedir. Bunun sonucu olarak da örgütler kurumsal çevreyle uyum sağlayacak süreçleri önemsemektedir (Comyns, 2018: 67).

Di Maggio ve Powell (1983: 150) izomorfik değişimlerin üç farklı şekilde meydana geldiğini açıklamaktadırlar; ***Zorlayıcı*** izomorfizmin politik etkilerden ve meşruluk problemlerinden meydana geldiğini, ***taklitçi*** izomorfizmin belirsizliklere yönelik standart tepkilerden oluştuğunu, ***normatif*** izomorfizmin ise profesyonelleşmeyle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu üç tür izomorfizm de farklı koşullardan kaynaklanıp, farklı sonuçlara yol açabilmektedir. Bu hususta, Goddard vd. (2016: 12) izomorfizmin dış faktörler ve örgütsel uygulamalar arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır.

1.2. Kurumsallaşma Yazını

İşletmelerin küresel normlara uyum sağlaması, çevredeki değişimlere duyarlı olması, bilgiye kolay erişim sağlaması ve faaliyetlerinin dışsal çevre tarafından kabul edilmesi kurumsallaşma olgusuyla mümkün olmaktadır (Kurt ve Yeşiltaş, 2016: 4). Kurumsallaşma, çevresel duyarlılık, kalite, müşteri tatmini, tutarlı işletme politikaları aracılığıyla işletmelerin kısa, orta ve uzun erimli eylemlerinde daha aktif rol almasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma, aynı zamanda, yönetsel performansı arttırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, işletmelerin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasına yardımcı olmaktadır (Çetinkaya ve Korkmaz, 2018: 65-66).

Kurumsallaşma, şirketlerin bireylerden bağımsız olarak kurallara, proseslere, standartlara sahip olması, piyasadaki değişimleri hızlı takip etmesi, çevresel gelişmelere uygun bir organizasyon yapısı oluşturması ve diğer şirketlerden ayırt edici bir kimlik inşa etmesidir. Bireylerden çok, kurallara ve sistemlere bağlı bir yönetim anlayışını benimseyen kurumsallaşma yaklaşımı; işletme anayasası, formel örgüt yapısı, stratejik planlama, profesyonelleşme, delegasyon, yönetime katılma, yapılandırılmış iletişim sistemi ile iç kontrol dizgesi gibi göstergeleri kapsamaktadır (Aylan ve Koç, 2017: 566-567).

Kurumsallaşma, örgüt kavramının temel yaklaşımlarından biri olup, örgütsel değişimin anlaşılmasına önemli katkı sağlamaktadır (Apaydın, 2009: 2). Kurumsallaşma işletmelere, çevreye nasıl uyum sağlamaları konusunda bir yol haritası sunarken, işletmelerin sistemli bir yapıya da sahip olmalarına olanak tanımaktadır (Cevher, 2014: 584).

Meyer ve Rowan (1977: 341) kurumsallaşmayı sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçekliklerin; sosyal düşünce ve eylemlere dönüştürüldüğü sistem olarak tanımlamaktadır. Bu noktada, kurumsallaşma bağlamında kültürel normların ve değerlerin, sistemsel adımlar ve süreçler olarak somutlaştırıldığına tanık olmaktayız.

Karpuzoğlu (2004: 72) kurumsallaşma kavramını "bir organizasyonun kişisel tutum ve yaklaşımlardan çok normlara, ölçünlere, genyöntemlere sahip olması, özel iletişim ve selamlama biçimlerini, iş yapma metotlarını uygulaması ve bu doğrultuda pazardaki rakiplerinden ayrımlaşan "sui generis" bir kimliğe bürünmesi süreci" olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumsallaşma; örgüte özgü ve örgüte içkin kültürel değerler üzerine bina edilen kalıcı bir yapısallaşma ve markalaşma sürecidir.

Apaydın (2008: 122) ise kurumsallaşmayı çevreye uyum çabası ve işletme-çevre ilişkisi ekseninde izah etmektedir. İşletmeler kurumsallaşmayı sağladıkça yetenekleri artmakta, kapasiteleri gelişmekte, büyüme hızları yükselmekte ve uzun süreli yaşamaları sağlanmaktadır. Karavardar (2011: 160) kurumsallaşmayı "tekrarlanan işlemlerin ve faaliyetlerin standartlaştırılması" olarak tanımlamıştır. Bu noktada, bir organizasyonun işgörenlerinin kurum-içi ve kurum-dışına yönelik hitap biçimleri, ödüllendirme ve kaçındırma yöntemleri, karar alma, müşterilerle kurulan iletişim tarzları örnek olarak verilebilir.

Cevher (2014: 588) ise kurumsallaşmayı işletmelerin dış çevreyle oluşturdukları etkileşim sonucu ortaya çıkan faaliyetler ve bunun sonucunda meydana gelen kural ve prosedürlerin uygulanması olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumsallaşmanın oluşumunda izomorfizm (eşbiçimlilik) faktörü ön plana

çıkarılmaktadır. Zencir ve Kozak (2014: 7)' a göre kurumsallaşma; var olan norm, değer ve yapıların yeni norm, değer ve yapılarla birlikte ele alındığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma işletmenin bir kimliği olarak, işletmelerin kapasite ve standartlarını uyumlaştırma, fikirleri ve değerleri geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir.

Kobal ve Yıldırım (2016: 100) kurumsallaşmayı yeni norm, değer ve yapıların mevcut norm, değer ve yapılarla bütünleşmesi olarak ifade etmekte ve kurumsallaşma sürecinde örgütlerin yapı ve işleyişleri ile çevre arasındaki benzerlik kurulduğunu vurgulamaktadır. Kurt ve Yeşiltaş (2016: 6) ise kurumsallaşma kavramını örgütteki faaliyetlerin prosedürlere bağlanarak sistematik hale getirilmesi ve işin yönetilmesi sürecinde gereken önlemlerin alınması biçiminde ifade etmişlerdir.

Özetle, kurumsallaşma çevre faktörünün etkisiyle sosyal bir varlık ve fenomen olarak ortaya çıkmaktadır. Yinelenen eylem ve prosedürler, toplumsallaşan, denetlenen, ödül ve yetke ile desteklenen yapılar kurumsallaşmış yapılardır (Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2014: 3). Ancak, kurumsallaşmanın başarısı için üst yönetimin kararlılığı kaçınılmazdır. Abbott ve Snidal, modern kuram ışığında liderlerin işbirliğinden önemli faydalar elde edebileceğine inandıklarında ve bu faydaların opportünizm endişesiyle tehlikeye girebileceğini düşündüklerinde, kurumsallaşma için gerekli yönetişim maliyetlerine katlanmaya istekli olabileceklerini vurgulamıştır (Abbott ve Snidal, 2000: 426)

1.3. Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsallaşma

Küresel iş dünyasında ve Türkiye ekonomisinde yaşanan hızlı rekabet ve dijital dönüşüm sonucunda 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun beklentileri karşılayamaz duruma gelmesi, toplumda yeni bir hukuksal düzenlemeye yönelik gereksinimi ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda, 1956 yılından beri yürürlükte olan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK) olarak 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe girmiştir.

Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yaşama ilişkin getirdiği köklü değişiklikler kanun koyucu tarafından tüm sermaye şirketlerinin gereksinimi olan yönetsel ve hukuksal mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen geniş kapsamlı düzenlemelerden salt ve doğrudan yönetim boyutuyla kurumsallaşma başlığını ilgilendiren kısımlar dikkate alınacaktır.

6102 sayılı TTK, küresel anlamda yaygınlaşan kurumsal yönetim yaklaşımının nesnel adalet, hesap verilebilirlik, saydamlık, kurumsal ve sosyal sorumluluk gibi ilkelerini tüm anonim şirketler hukukunun kuramsal ve öğretisel düzeninin yapısal bir parçası haline getirmektedir (Tekinalp, 2008, 635).

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının çerçevesi çizilmektedir. Başka bir deyişle, yeni düzenleme ile iki temel kavramın yasal metni somutlaşmıştır. Yeni TTK'nın kurumsal yönetim ile ilgili bölümleri genel olarak Anglo-Sakson hukuk sistemi çerçevesinde oluşturulan düzenlemeler olup; şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ilkeleri kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili maddelerin esasınıteşkil etmektedir. Kurumsal yönetim dizgesi ile işletmelerin daha etkin ve süratli bir biçimde kredi sağlamaları ve sermaye piyasasında halka açılabilmeleri için saydam, açık, mukayese edilebilir ve nitelikli mali raporlar sunulması yeni TTK'nın temel esasları arasında öne çıkmaktadır (Gönen vd., 2016: 129).

Yeni TTK yönetim kurulu bağlamında hem yapısal hem de işlevsel açıdan kurumsal yönetim standartlarını gözeterek profesyonel yönetime ve tam saydamlığa önem atfetmiştir. Yeni düzenleme ile yönetim kurulu üyelerinin göreve başlayabilmeleri için pay sahibi olma koşulu kaldırılmıştır. Böylece, yeni düzenlemeyle kurumsallaşmanın literatürde vurgu yapılan profesyonellik boyutunun öne çıkarıldığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yeni TTK sermaye şirketlerinin yönetim yapısında yaptığı değişikliklerle "profesyonel yönetim kurulu" yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır.

Yeni TTK ile yönetim kurulunun özen borcuna ilişkin "tedbirli yönetici" ölçüsü vurgulanmış ve "basiretli iş adamı" yaklaşımından vazgeçilmiştir. Tedbirli

yönetici yaklaşımı ile liyakatli olma, bilgileri analiz edebilme, kurumsal ve ortamsal gidişatı ve gelişmeleri izleyebilme, gerekli öğrenim ve deneyime sahip olma kasdedilmektedir. Kanuna göre tedbirli yönetici ölçüsüne göre hareket eden yönetim kurulu üyesinin ekonomideki bütün krizlerden, pazar koşullarındaki küresel ve ulusal belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ve tehlikeleri önceden tanılaması ve önlemlerini alması gerekmekte, aksi takdirde sorumluluktan kaçınamamaktadır. Ayrıca, kurumsal düzeni pekiştirmek amacıyla, Yeni TTK ile yönetim kurullarına devredilemez görev ve yetkiler yüklenmiştir. Eski kanun ile mukayese edildiğinde dikkat çeken bir değişiklik, yeni kanunda yönetim kuruluna murahhaslar ve genel kurul dahil hiçbir organa devredemeyeceği görev ve yetkilerin özgülenmiş olmasıdır (Sebilcioğlu vd., 2013).

Kurumsallaşmanın piyasada sağlayacağı standartlaşma (benzeşme-eşbiçimlilik) etkisi gözetilerek yeni düzenleme ile geleneksel murakıplık yerini, bağımsız denetime bırakmıştır. Diğer bir köklü değişim ise, denetim düzenlemelerindedir. Kanunda murakıplık müessesesi yapısal anlamda kaldırılmış, bu yapının yerine uluslararası standartlara dayanan "bağımsız denetim sistemi" getirilmiştir. Yeni TTK ilk aşamada bağımsız denetime tabi olan şirketlerin finansal tablolarını Uluslararası Finansal Raporlama Sistemleri (UFRS) ile uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları doğrultusunda hazırlamasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, iş dünyasında UFRS'ye göre hazırlanmış ve bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloların çıkar sahipleri ile paylaşılması, kurumsallaşma ekseninde saydamlığı ve hesap verebilirlik kültürünü pozitif yönde etkilemektedir.

Yeni TTK kapsamında getirilen internet sitesi zorunluluğu ile kurumsal kimlik ve şeffaflığa vurgu yapıldığı görülmektedir. Ayrıca, yeni düzenleme ile yönetim kurulları ve genel kurullar, dijital ortamda çevrimiçi olarak gerçekleştirilebilmekte ve üyeler çevrimiçi oy kullanabilmektedir (Sebilcioğlu vd, 2013). Bu bağlamda, dijitalleşen küresel iş dünyası gerçeklerinin dikkate alındığı ve kurumsal katılımcılığın aksamaksızın sürmesinin hedeflendiği görülmektedir

Genel olarak değerlendirildiğinde, Yeni TTK ile şirketler için öngörülen kurumsallaşma yol haritasında çağdaş kurumsal yönetim prensiplerinin dikkate

alındığı izlenmektedir. Nihai amaç, uzun erimli, rekabetçi üstünlüğü olan şirketlerin kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Bu bağlamda, kamuyu aydınlatma ve bilgilendirme yükümlülüğüne dikkat çekilerek saydamlığa özellikle vurgu yapıldığı görülmektedir. Getirilen yeni düzenlemelerle yönetim kurullarına ek sorumluluklar yüklenmekte, uluslararası mali raporlama standartlarının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir (Ernst & Young, 2012: 4-5).

6102 sayılı TTK'nın kabulünden önce, Türk hukukunda kurumsal yönetim ilkesi, sadece sermaye piyasası hukukuna tâbi olan anonim şirketler, hatta bu şirketlerin bir kısmını oluşturan "pay senetleri menkul kıymetler borsasına kote olmuş anonim şirketler" için gündeme gelmişken, 6102 sayılı TTK ile kurumsal yönetim anlayışı hem halka açık hem de kapalı anonim şirketler bakımından kabul edilmiştir. Bu bağlamda, 6102 sayılı TTK, kurumsal yönetim felsefesinin nesnel adalet, hesap verilebilirlik, şeffaflık, kurumsal ve toplumsal sorumluluk gibi ilkelerini anonim şirketler hukukunun kuramsal ve öğretisel düzeninin somut bir parçası haline getirmiştir (Tekinalp, 2008: 635).

İzlendiği gibi 6102 sayılı Yeni Ticaret Kanunu şirketlerde kurumsallaşma hedefini kurumsal yönetim kavramı üzerinden açıklamaktadır. Kurumsal yönetim kavramı, "bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun çıkarlarına zarar vermeyecek biçimde mali ve beşeri kaynakları kendine çekmesini, etkili ve sistemli çalışmasını ve bu doğrultuda paydaşlar için uzun dönemde ekonomik ve sosyal kazanç yaratmasını olası kılan tüzel düzenlemeler ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir" (TKYD, 2019). Kurumsal yönetim, son yıllarda uluslararası sermaye piyasaları, Dünya Bankası, OECD, kurumsal yatırımcıların etkisiyle birçok ülkede organizasyonların yönetim sistemini yeniden yapılandırmaktadır (Gönen vd., 2016: 132).

Kurumsal performansın sürdürülebilir olarak yükseltilmesi, kurumsal yönetim ilkelerinin eksiksiz olarak uygulanmasıyla mümkündür. Kurumsal yönetimin temel amacı; işletmenin faaliyetlerinin etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlayarak özendirici bir kurumsal ortamın var edilmesidir. Bunun yanısıra, gücün dengelenmesi, yolsuzlukların önüne geçilmesi, yönetimin alacağı

kararlarda nesnel adaleti ve şeffaflığı sağlaması ve işletme içindeki çıkar çatışmalarının en aza indirilmesi gibi amaçlar gözetilmelidir (Kaderli ve Köroğlu, 2014: 23).

Son dönemlerde yaşanan ulusal, bölgesel ve küresel dalgalanmalar ve şirketlerde yaşanan bir dizi mali aksaklıklar ve skandallar kurumsal gündemi belirlemiştir. Bu doğrultuda, Sermaye Piyasası Kurulu 2005 yılında yenilenmiş olarak Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamış ve 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu ile kurumsal yönetim ilkeleri ayrıntılı biçimde düzenlenmiştir.

1.4. Yeni TTK Uyarınca Kurumsallaşmanın İlkeleri

Yeni Türk Ticaret Kanununun genel gerekçesinin 89. paragrafında kurumsal yönetim anlayışının temeli olan dört önemli ilke açıklanmıştır. Bu ilkeler; şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik olarak ifade edilir.

Şirketler, bütün işlem ve faaliyetlerinde şeffaf (saydam-transparent) davranmakla ve bilgi toplumuna dayalı bir ticaret politikası izlemekle yükümlüdür. Şirket tanımı içeriğinde yer alan tüm kavramlar için şeffaflık ilkesi geçerli olmalıdır. Şeffaflık, gerçekte şirketlere ortak olarak yatırım yapacak kişiler için bir güvence niteliğindedir. Bu bağlamda, anonim şirketler için getirilen internet sitesi zorunluluğunun önemi vurgulanmalıdır. Şeffaflık İlkesi gereğince yeni TTK'da; kuruculardan kuruluşla ilgili işlemler konusunda yazılı bir beyan istenip, bu beyan ticaret sicil dosyasına konularak, herkes tarafından incelenmesine imkan sağlanmaktadır. Bu durum aynı zamanda alenilik (açıklık) ilkesini de şirkete taşımakta ve pay sahibine; kurumsal denetim ve hesap verme ve kamuyu aydınlatma ilkeleri uyarınca kapsamlı bir bilgi alma ve inceleme hakkı tanımaktadır.

Âdillik ilkesi, şirketlere sosyal sorumluluklar yükleyen önemli bir kurumsal yönetim ilkesidir. Yeni TTK'nın 357. maddesi ile Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden âdillik bloğu uygulamaya geçirilmiştir. Esasen, adillik ilkesinin tüm süreçleri etkilemesi sonucunda "Eşit İşlem İlkesi" kabul edilmiş olmaktadır. Bu düzenleme ile şirketlerin organlarına öznel kararlarla uygulama yapmalarına yasal bir sınır

getirilmektedir. Âdillik ilkesinin TTK ile uygulamaya geçirilen diğer önemli bir maddesi de, pay sahiplerine şirketten borçlanma yasağı getiren 358. maddedir. Bu düzenleme ile söz konusu şirketle iş yapan diğer şirketler ve pay sahiplerinin diğer ortağı veya sahip olduğu şirketlerin iş ilişkilerinde "eşitlik" temel kural olarak kabul edilmektedir (Tunç, 2011).

Genel olarak değerlendirildiğinde, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri esas alınarak hazırlanan Yeni TTK'nın, ülkemizin ulusal ve uluslararası ticari ilişkileri açısından pozitif bir etki yarattığı ifade edilebilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin esaslarını oluşturan saydamlık, nesnel adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk esasları, Yeni TTK'nın temel yapı taşlarıdır. Bu bağlamda, saydamlık ilkesi uyarınca kurumsal web sitesi zorunluluğu getirilmiş ve ortaklara bilgi alma hakkı tanınmıştır. Adillik ilkesi gereğince pay sahiplerinin şirkete borçlanmaları yasaklanmış, imtiyazlı paylara sınırlama getirilmiş; hesap verilebilirlik ilkesi ışığında ise uluslararası standartlarda bağımsız denetim getirilmiş, riskin erken teşhisi komitesi oluşturulmuştur. Nihayet, sorumluluk esası doğrultusunda farklılaştırılmış teselsül maddesi kanunda yer almıştır (Karasu, 2013).

Bu açıklamalar ışığında, Yeni TTK kapsamında kurumsal yönetimi ilgilendiren düzenlemelerden en önemlileri aşağıdaki biçimde kategorize edilip özetlenebilir (Karasu, 2013:33-60):

-Yönetim kurulu ile ilgili düzenlemeler,

-Denetimle ilgili düzenlemeler,

-Pay sahipleri ile ilgili düzenlemeler,

-Genel kurul ile ilgili düzenlemeler,

-Şeffaflık ile ilgili düzenlemeler.

1.4.1. Yönetim Kurulu ile İlgili Düzenlemeler

TÜSİAD benimsediği Yönetim Kurulu Prensipleri'nde, entegre bir kurumsal yönetim, kalite ve bağımsızlık, kontrol ve raporlama, hedefe ulaştırabilecek nitelik, etkinlik ve sayıda yönetim kurulu üyesi seçimi ve izlenecek süreç, yönetim kurulu toplantıları için tanımlanmış prosedür, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı ayrılığı, performans ve sağlanan menfaatler için yazılı politikalar, yönetim kurulu içinde oluşturulan komitelerin etkin kullanımı, şeffaflık ve paydaşlar ile iletişim konuları öne çıkmıştır. (TÜSİAD, 2002, 15)

Yeni TTK, yönetim kurulunu hem yapısal hem de işlevsel yönden kurumsal yönetim ilkelerini gözeterek düzenlemiştir. Kurumsal yönetim anlayışına uygun olarak profesyonel yönetim kurulu ilkesi kabul görmektedir. Yönetim kurulu, şirketin kurumsal yönetim yapısının en üstünde yer alan, pay sahipleri, yatırımcılar ve diğer paydaşlara karşı birinci derecede sorumlu olan organ olarak belirlenmiştir. Değişiklikler kapsamında üyelerin pay sahibi olma şartı kaldırılarak, uzman ve profesyonel yönetim kurullarının kurulabilmesinin yolu açılmıştır. 6102 sayılı yeni TTK, 6762 sayılı TTK'dan farklı olarak, gerçek kişilerin yanında tüzel kişilerin üye olmasına imkan tanımaktadır (Tekinalp, 2008: 641).

6102 sayılı TTK'da yönetim kurulunun özen yükümlülüğü, nesnel, adil ve uygulanabilir kurallara bağlanmıştır. Kanunun 375. maddesinin f bendinde yönetim kuruluna kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi görevi verilmiştir. 6102 sayılı TTK'nın 392. maddesi, kapsamlı sorumluluğun bir gereği olarak, her yönetim kurulu üyesine kurumsal işlemlerin tümü hakkında bilgi alma ve inceleme hakkı tanımıştır. Yeni TTK'nın 1527. maddesi ise, teknolojik gelişmeleri dikkate alarak, yönetim kurulu toplantılarının dijital ortamda yapılmasına fırsat tanımaktadır (Karasu, 2013).

Yönetim Kurulu'nun devredilemez görevleri arasında, muhasebe ve finans denetimi, finansal planlama için gerekli mekanizmasının oluşturulması, yönetimle görevli kişilerin kanun, iç yönerge, yazılı talimatlara uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi yer almaktadır. Yönetim Kurulu'nun bu görevlerini

yerine getirebilmesi ve iç kontrol sisteminin etkin işleyişinin devam ettirilebilmesi için bir iç denetim sistemine ihtiyaç vardır. İç denetim biriminin, denetim faaliyetlerini bağımsız ve tarafsız yapabilmesi için Yönetim Kurulu'na veya Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulmuş Denetim Komitesine bağlı olması gereklidir (Tetik, 2013).

1.4.2. Denetim ile İlgili Düzenlemeler

6102 sayılı TTK, bir şirket organı olan, ancak mesleki kalite şartı aranmayan murakıpları (denetim organı) kaldırarak, yerine bağımsız denetim kurumunu getirmiştir (Karasu, 2013). Kanun tüm işletmelerin finansal tablolarının Türkiye Kamu Gözetimi – Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayınlanan Türkiye Muhasebe Standarları'na göre hazırlanmasını hüküm altına almıştır. Bu standartlar kapsamında hazırlanan finansal tablolar ise denetim standartları kapsamında bağımsız denetime tabi olacaktır (Bağcı, 2013).

Yeni TTK 375. maddesinin 1/c fıkrasında; "Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal plânlama için gerekli düzenin kurulması" yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkileri arasında yer almaktadır. Bu hükmün gerekçesine baktığımızda ise; finans denetimi ile iç denetimin kastedildiğini görüyoruz. Kanunun gerekçesinde; finans denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir iç denetim sisteminin ve bunu yapacak örgütün (bölümün) bulunması öngörülmektedir. Şirket hangi büyüklükte olursa olsun, muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan, etkin bir iç denetim örgütüne gereksinim olduğu, bir anonim şirketin denetiminin sadece bir bağımsız denetim şirketine bırakılamayacağı, çünkü bağımsız denetim şirketinin çok sayıda müşterisinin olduğu ve çok çeşitli hizmetler sunduğu ve tüm müşterilerini içerden ve yakından izleyemeyeceği, finansal denetimin bir anlamda teftiş kurulunun yaptığı denetim olduğu, finansal denetimin şirketin iş ve işlemlerinin iç denetimi yanında, finansal kaynakların, bunların kullanılma şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimi ve izlenmesini de içerdiği ve finansal denetimin kurumsal yönetim kurallarının gereği olduğu belirtilmiştir (Uzun, 2012).

Şirketin veya topluluğun finansal ve konsolide tablolarının ve yıllık raporlarının, Kanuna, Türkiye Muhasebe Standartları'na ve esas sözleşmeye uygunluk açısından denetlenmesi zorunluluğu getirilmektedir. Denetim sonucunda hazırlanacak raporda, yönetim kurulunun yasalara uygun hareket edip etmediği, şirketin varlığını tehdit eden olguların bulunup bulunmadığı, ticarî defterlerin hukuka uygun tutulup tutulmadığı, finansal tabloların ve yıllık raporun dürüstlük ve saydamlık ilkesine uygun düşüp düşmediği, denetimin kapsamı ve niteliği vurgulanmaktadır (Karasu, 2013).

1.4.3. Pay Sahipleri ile İlgili Düzenlemeler

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda pay sahibinin şirketteki konumunun düzeltilmesi ve korunması gerekir. Yatırımcı olmadan sermaye şirketinin var olması mümkün değildir. Bu nedenle, yeni kanun "pay sahipleri demokrasisi"ne önem vererek, pay sahibinin hakları konusunda köklü değişiklikler yapmıştır (Karasu, 2013).

Kurumsal yönetim pay sahiplerinin haklarını korumalıdır: Temel hissedar hakları, OECD tarafından altı şekilde belirtilmiştir (Altan, 2007: 32-38).

- Hisse kayıtlarının güvenceye alınması,
- Hisselerin açıklanması ya da transfer edilebilmesi,
- Şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak gereken bilginin edinilmesi,
- Genel kurullara katılım ve oy kullanılması,
- Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi,
- Şirket karlarından pay alınması.

Bu ilkeyi incelediğimizde dünyada bütün ülkeler için ortak bir altyapı oluşturulabilecek niteliktedir. Çünkü ortaklık hakları nesnel bir yaklaşıma gereksinim duyduğundan bu konuda dünyadaki uygulamalar benzerlik arz etmektedir (Onbulak, 2017) .

Küresel gelişimle eşgüdümlü olarak 6102 sayılı TTK, pay sahiplerine kimi yeni haklar da tanımıştır. Ayrıca, pay sahibinin bilgi alma ve inceleme hakkı genişletilerek çağdaş yapıya kavuşturulmuş ve oyda imtiyaz sınırlandırılmıştır. Pay sahiplerine birleşme, bölünme ve tür değiştirme gibi yapısal değişikliklerde, haklarının özdeşini talep etme, şartları varsa şirketten çıkma, inceleme, denetleme ve iptal davası başta olmak üzere, birçok dava hakkı tanınmıştır (Karasu, 2013).

1.4.4. Genel Kurul ile İlgili Düzenlemeler

6102 sayılı TTK'nın 407. maddesi ile yönetim kurulu üyeleri ile denetçilerin genel kurula katılmaları zorunluluğu getirilerek, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden biri olan "hesap verebilirlik" yönünde önemli bir adım atılmıştır. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden biri olan "Hakkaniyet" (dürüstlük) ilkesi bağlamında genel kurul kararlarının geçersizliğine ilişkin yeni düzenlemeler yapılmıştır. Yeni TTK ile genel kurul toplantılarına elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy kullanma olası hale gelmiştir (Karasu, 2013).

6102 sayılı yeni TTK'da anonim şirket genel kurulunu toplantıya çağırmaya yetkili olanlar yönetim kurulu, tasfiye durumunda tasfiye kurulu, azlık ve mahkeme olarak sayılmıştır. Eski TTK gereği denetçilere verilen genel kurulu olağanüstü toplantıya davet yetki ve görevine ise, yeni denetim sistemi uyarınca YTTK'da yer verilmemiştir. Genel kurulu **"**olağan**"** toplantıya davet etme görev ve yetkisi ilke olarak yönetim kuruluna aittir (Altaş, 2012).

Yeni TTK'da özellikle genel kurul, yönetim kurulu, erişim hakkı, şirketler topluluğu, finansal raporlama standartları, denetim, pay sahiplerinin korunması konularında kurumsal yönetim anlayışına önemli katkılarda bulunulmuştur. Böylelikle söz konusu ilkelerin uygulanması sadece İMKB'ye kayıtlı şirketlere özgülenmemiş, tüm anonim ve limited şirketlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmiştir (Tetik, 2013).

Yeni TTK'ya göre **"**genel kurulların toplantıya nasıl çağrılacakları**"** hususuna anonim şirket esas sözleşmesinde yer verilmesi zorunlu tutulmuştur. Genel kurul toplantısına çağrının, ilân ve toplantı günleri hariç olmak üzere, toplantı tarihinden en

az iki hafta önce yapılması şarttır. Bu yönüyle, genel kurul toplantısına çağrının genel kurul tarihinden en az iki hafta önce şirketin internet sitesinde ilan edilmesi, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlatılması ve pay defterinde yazılı paysahipleriyle, önceden şirkete pay senedi veya paysahipliğini ispatlayıcı belge vererek adreslerini bildiren paysahiplerine iadeli taahhütlü mektupla bildirilmesi gerekir. Bununla birlikte, Kanun, istisnaî bir durum olarak, çağrısız genel kurul yapılabilmesine de imkan sağlamıştır. Buna göre, bütün payların sahipleri veya temsilcileri, aralarından biri itirazda bulunmadığı takdirde, genel kurula katılmaya ve genel kurul toplantılarının yapılmasına ilişkin hükümler saklı kalmak şartıyla, çağrıya ilişkin usule uyulmaksızın, genel kurul olarak toplanabilir ve bu toplantı nisabı varolduğu sürece karar alabilirler (Altaş, 2012).

1.4.5. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik ile İlgili Düzenlemeler

Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında YTTK'da gerçekleştirilen düzenlemelerle şirketlerin 21. yüzyılın küresel rekabet ve kırılgan finansal piyasa koşullarında daha profesyonel, şeffaf, hesap verebilir ve çağdaş işletmecilik sergilemeleri hedeflenmiştir. Yapılan düzenlemelerde, son yıllarda yaşanan küresel ve yerel finansal krizler, hileli iflaslar, şirket skandalları, yolsuzluklar oldukça etkili olmuştur. Bu bağlamda, YTTK'daki düzenlemelerde, finansal yönetimin yetkin ellerde, uzman, bilinçli bir yaklaşımla tesis edilip, çalıştırılması ve gerektiğinde de hesap verebilir, sorgulanabilir bir yapı oluşturulmaya çalışıldığı söylenebilir (Tetik, 2013).

Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kurumsal yönetimin temel ilkeleri arasında sayılmaktadır. Şeffaflık, organizasyonun finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru, kıyaslanabilir, nitelikli, tam ve eksiksiz bilginin zamanlı biçimde açıklanması olarak tanımlanabilir (TÜSİAD, 2002: 35).

Yeni TTK'nın 1524. maddesi ile kurumsal yönetim ilkelerinin şeffaflık bloğunun ileri düzeyde uygulanması amaçlanmıştır. Kurumsal yönetim ilkesinin sacayaklarından biri olan saydamlık, tecimsel sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili yönetsel ve malî bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz,

anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir bir biçimde kamuya duyurulmasını ifade eder.

Kamuya duyurulan finansal bilgiler ne kadar zamanlı ve fiyatlara yansıyan bilgi olursa, yatırımcıların piyasaya güvenlerinin o denli artacağı açıktır. Bu nedenle finansal raporlama konusu 6102 sayılı TTK ile yeniden düzenlenmiştir. Yeni düzenleme ile artık işletmelerin muhasebelerine, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ışığında hazırlanan Türkiye Muhasebe Standartları uygulanacaktır. Böylece Türk uygulamasının bu alanda uluslararası toplumla ve piyasalarla bütünleşmesi sağlanarak hesap verebilirlik ve şeffaflık yönünde büyük bir adım atılmıştır (Karasu, 2013).

6102 sayılı TTK, bağımsız dış denetime tabi olan sermaye şirketleri için bir internet sitesi oluşturma ve bu sitede şirkete ait önemli bilgilerin yer alması zorunluluğunu getirerek, dış denetime tabi olan şirketler açısından kamuyu aydınlatma yerine şeffaflık kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu suretle, yönetimin keyfî kararlar alması büyük ölçüde engellenecek ve daha nesnel ve hesap verebilir bir yönetimin oluşması sağlanacaktır (Karasu, 2013).

Sonuç olarak, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu ile limited şirketlerde olduğu gibi anonim şirketlerde, ortak sayıları ve şirket denetimi açısından aynı doğrultuda değişiklikler yapıldığı görülmekte olup, anonim şirketlerin, güvenilir ve şeffaf bir yapıya sahip olmaları için gerekli mekanizmalar oluşturulduğu izlenmektedir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012).

1.5. Kurumsallaşma Süreci

İyi bir kurumsallaşma, başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetimle sağlanabilir (Cevher, 2014: 589). Kurumsallaşma sürecinin en temel özellikleri; yeniden yapılanma, değişen çevre koşulları, kaçınılmazlık ve kararlılık biçiminde sıralanabilir (Aydemir vd., 2004: 608). Kurumsallaşma süreci ile birlikte işletmeler, hayatta kalma ve süreklilik kazanma gibi amaçlarına ulaşarak çevrelerinden kabul görmeye başlarlar (Büte, 2010: 7).

Kurumsallaşma süreci, işletmelerin katılımcıların ve çevrenin özelliklerini göz önüne alarak oluşturduğu somut ve belirgin bir süreçtir. İşletmeler meşruluk kazanmak, kaynaklara ulaşım sağlamak, istikrar kazanmak ve hayatta kalmak için kurumsallaşma sürecini tatbik etmek durumundadır. Kurumsallaşma süreci formal yapıların oluşumu, informal normların ortaya çıkışı, objektif posedürlerin gelişimi, yönetsel ritüeller, ideolojiler ve meşruluk gibi unsurları içermektedir (Alpay vd., 2008: 435-436). Karpuzoğlu (2004: 78-81), örgütsel kurumsallaşma sürecinin aşamalarını; kanunen tanıma, kurumsal varlığın sürekli kılınması, bireysel ve kurumsal amaç birlikteliği ve kurumsal kimlik kazanma biçiminde sıralamaktadır.

Kanunen tanıma, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gereklerini yerine getirmesidir. Hukuki yapı, işletmelerin örgütsel yapısını büyük ölçüde etkileyip işletmelerin kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal gerekleri yerine getirmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler kurumsallaşmak için yasal koşullara uymak ve benimsemek zorundadır (Karpuzoğlu, 2004: 79). İşletmeler, çevresel normlara ve düzenlemelere uygun faaliyetler geliştirerek yasal bir kurum olmaya çalışmaktadır. İşletmenin bulunduğu çevre tarafından kabul görmesi, faaliyetlerinin yasal olmasıyla doğrudan orantılıdır. İşletme faaliyetleri yasal olduğu sürece işletmeler çevreleri tarafından kabul görmektedir (Apaydın, 2009: 8).

Varlığın sürekli kılınması, işletmelerin kurumsallaşabilmesi ve bir sistem haline gelmesinde önemli bir unsurdur (Yolaç ve Doğan, 2011: 100). İşletmelerin dinamik çevre koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri, iç ve dış çevrenin taleplerine etkin yanıt verebilmeleriyle ilintilidir. İşletme çalışanları örgütün sürekliliğine odaklanarak, tehdit edici unsurları ortadan kaldırarak işletmenin varlığına katkı sağlayabilirler (Karpuzoğlu, 2004: 79).

Bireysel ve örgütsel amaç uyumu ise işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını göz önüne alarak hareket etmesidir (Karpuzoğlu, 2004: 80). Bireysel ve örgütsel amaç uyumu, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen, bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki ahenk olup, örgüt kimliğinin oluşturulmasında kilit bir rol oynamaktadır. Bireyler kendi değerleri ve örgüt değerleri arasında uyumsuzluk

gördüklerinde bu durum onların motivasyon düzeylerini düşürmektedir (Kılıç, 2010: 23). Bireysel ve örgütsel amaç uyumunda; (1) Temel özellikler açısından örgüt ve bireyler arasındaki uyum, (2) Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar arasındaki bütünlük, (3) Bireysel seçim veya gereksinimler ile örgütsel sistem ve yapı arasındaki uyum ve (4) Örgütsel iklim ve bireysel nitelikler arasındaki uygunluk dikkate alınmaktadır (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 18).

Kurumsal kimlik kazanma, örgütlerin kurumsallaşma süreci ile kurumsal bir kimliğe sahip olmasıdır. Kazanılan kurumsal kimlik sayesinde örgütler rakiplerine göre farklı bir konuma sahip olabilecek (Şengün, 2011: 24) ve diğer işletmelerden ayırt edici bir yapıya ve değerler sistemine sahip olacaktır (Karpuzoğlu, 2004: 81). İşletmelerin bir kurumsal kimliğe sahip olabilmeleri için öncelikle kurum olmaları gerekmektedir. Bunu oluştururken maddi ve manevi unsurlarla birlikte kendilerini çevreye ifade edebilmektedirler (Derin ve Demirel, 2010: 158). Kurumsal kimliğe sahip örgütler çalışanları güdülemede önemli bir kaynağa sahiptir. Çalışanların var olan kültüre uyum göstermelerini sağlamakta, onların örgütün amaçlarını ve özelliklerini daha iyi anlamlarına yardımcı olmakta ve örgütlerine yönelik desteklerini de kazanmaktadır (Hepkon, 2003: 176).

1.6. Kurumsallaşmanın Boyutları

Kurumsallaşmanın boyutları ile ilgili literatürde farklı kategorik sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Bu araştırmada, Alpay vd., (2008) tarafından geliştirilen ve tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik boyutlarından oluşan sınıflandırma esas alınmış olup, söz konusu boyutlar aşağıda irdelenmiştir.

1.6.1 Tutarlılık

Tutarlılık, bir işletmenin misyon, strateji ve eylemleri arasındaki uyum ve aynı sektördeki benzer faaliyetleri yapan rakip organizasyonlarla koşut uygulamalarda bulunmasıdır. İşletmeler aldıkları kararlarda tutarlı davranarak kurumsallaşmaktadır. İşletmelerin tutarlı eylemleri paydaşların güvenini arttırıp, onların yüksek performans göstermelerini sağlamakta, işletmeye olan bağlılığı ve

katkıyı artırmaktadır. Bu şekilde işletme ve paydaşlar arasında güven iklimi oluşarak, işletmenin performansı olumlu etkilenmektedir (Apaydın, 2009: 18).

İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için eylemleri ve hedefleri uyumlu olmalı, benzer durumlarda benzer tepkileri vermeli ve benzer sektördeki işletmelerle faaliyetlerinde benzerlik göstermelidir (Cevher, 2014: 599). Güvenilir olma, tahmin edilebilir olma ve iyi bir izlenime ve yargıya sahip olma işletmelerin tutarlı olması için gerekli öğeleri oluşturmaktadır. Güven olmadığı takdirde işletmelerde çatışmalar meydana gelmekte, çalışanların amaçları ve işletme amaçları tutarlılık göstermemektedir. Böylesi bir durumda işletmelerin etkinliği ve etkililiği azalmaktadır (Apaydın, 2008: 126).

Tutarlılık, işletmelerde belirsizlik katsayısının minimize edlmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin tutarlı olması sıradanlık olarak algılanmamalı, değişime de önem verilmelidir. Örneğin, işletmelerin çevredeki değişimlere karşı tutarlı davranışlar göstermesi, çevresel faktörlere uyum sağlamaya çalışması devamlılık açısından olmazsa olmaz niteliktedir (Zencir ve Kozak, 2014: 8-9).

İşletmeler, kurumsallaşabilmek için tutarlı faaliyetler ve kararlar sergilemektedir. Tutarlılık, içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel tutarlılık işletme faaliyetlerinin ve hedeflerinin uyum içerisinde olmasıdır. Dışsal tutarlılık ise işletmelerin verdiği sözü tutarak, faaliyetlerinin sektördeki benzer organizasyonların faaliyetleri ile koşutluk göstermesidir. İşletmelerin tutarlı olması, işletmelerin kendilerine duyulan güvenin artmasına, çalışanlar tarafından örgütsel adaletin yüksek algılamasına olanak sağlamaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 44).

İşletmelerin kurumsallaşması vizyonları, misyonları ve işletme yapıları arasındaki uyumla ve içsel/dışsal olaylara gösterilen benzer tepkilerle sağlanmaktadır. Tutarlılık gösteren işletmeler, bir süre sonra ilişkisel standartlar geliştirerek birbirine benzemeye başlamakta, bu da meşruluk kazanma çabasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, gelişim döngüsü doğrultusunda; tutarlılık arttıkça

meşruluk artmakta; meşruluk arttıkça, işletmeler kurumsallaşmaya daha büyük emek vermekte ve hız kazandırmaktadır (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 159).

1.6.2. Şeffaflık

Şeffaflık, işletmelerin faaliyetleriyle ilgili olarak topluma ve ilgili kişilere doğru, tam, katışıksız ve önyargısız bilgileri aktarmasıdır. İşletmeler topluma karşı şeffaf olduğu sürece performansları artmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin sahip olduğu bilgilerin paydaşlara ulaşması işletmelerin meşruluğunu kolaylaştırmakta, güvenini arttırmakta ve kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Bu özellikler işletmelerin tercih edilmesinde önemli unsurlar olup işletme performansını da olumlu yönde etkilemekte (Apaydın, 2008: 125; Cevher, 2014: 599) ve işletmeye özgü bilgilerin halka açık şekilde erişilebilir hale getirilmesiyle örgütsel güveni pekiştirmektedir (Kurt ve Yeşiltaş, 2016: 7).

Şeffaflık kurumsallaşmış işletmelerin önemli özelliklerinden biridir. İşletmelerin müşterilerin beklentilerini dikkate alması, gösterdikleri faaliyetlerde şeffaf olması başka bir ifadeyle müşteriye hesap vermek durumunda olması bu boyutun yansımasıdır (Zencir ve Kozak, 2014: 8).

Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu, firmaların hak ve yararlarını göz önüne alarak, paydaşlara doğru, noksansız, anlaşılabilir, irdelenebilir, erişilebilir verilerin ulaştırılmasını sağlamaktadır. Yönetime ilişkin sorumlulukların açık ve net biçimde ifade edilmesi önemlidir. Kurumsal yönetimin önemli ilkelerinden biri olan şeffaflık, hem yönetsel hem de mali açıdan saydamlığı gerektirmektedir. Yetki dağılımlarının açık bir şekilde ifade edilmesi, mali kararların elverişli ve izlenebilir olması şeffaflık açısından önem taşımaktadır (Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2014: 4).

Kurumsal yönetimi geliştiren güçlü ve etkili bir özellik olan şeffaflık, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanmasını sağlayarak örgütsel güven düzeyini arttırmakta ve stratejik yönetim uygulamalarını özendirmektedir. (Gök ve Akar, 2014: 45-46). Şeffaflık; görev, yetki ve sorumlulukların, karar ve hizmet süreçlerinin açık bir şekilde ele alınmasını, belge ve bilgilere rahatça ulaşılmasını

sağlamakta (Kırılmaz ve Atak, 2015: 191) ve verilerin tutarlı ve güvenilir bir biçimde yönetim ve denetim sürecine aktarılmasına yardımcı olmaktadır (Cura, 2003: 140).

Şeffaflık ilkesinde dikkate alınması gereken bir diğer husus ise, ticari sır dışındaki bilgilerin zamanlı, doğru ve eksiksiz şekilde kamusal otoriteler ve kamuoyu ile paylaşılmasıdır. Bu nedenle, işletmeler bilgilendirme politikası oluşturarak, periyodik olarak kamuyu aydınlatmaya çalışmalıdır. Bunun yanısıra, küresel ve ulusal koşullar göz önüne alınarak, mali tablo ve raporlarda yer alan bilgiler, uluslararası standartlar gözetilerek güncellenmeli ve detaylandırılmalıdır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 43).

Şeffaflık ilkesinde işletmeyle ilgili bilgilerin paydaşların ulaşımına açık olması meşruluğu da kolaylaştırmaktadır. Bu durum, işletme ve yöneticilerine yönelik kurumsal ve yönetsel güveni arttıracak, duygusal bağlılığı geliştirecek ve işletmelerin kurumsallaşmasını ivmelendirecektir (Tavşancı, 2009: 23).

1.6.3. Profesyonellik

Profesyonellik, işletme yönetiminde profesyonel yöneticilerin bulunmasını, profesyonel çalışanları işletmeye çekecek çalışma ortamının yaratılmasını ve işletmelerin sektördeki profesyonel kurumlarla işbirliği içerisinde olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Profesyoneller, o konuda uzmanlık bilgisine ve mesleki donanımlara sahip oldukları için işletme kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanabilmektedir. Kurumsal bir yapının tesisi için aşırı olmayan bir formalleşme ortamına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sağlandığı takdirde, çalışanlar kurumun bir parçası olmakta ve işletmeye katkı sağlamaktadır (Apaydın, 2009: 13-15).

Profesyonellere sahip işletmeler çevredeki değişimleri etkili biçimde izlemekte, hızlı kurumsal tepkiler verebilmekte ve sektördeki kurumlarla sağlıklı iletişim kanalları oluşturabilmektedir (Apaydın, 2008: 124). Profesyonellik süreciyle işgücünün profesyonellerce belirlenmesi, eğitilmesi ve yönlendirilmesi amaçlanmaktadır (Kurt ve Yeşiltaş, 2016: 7).

Profesyonelleşme işletmedeki çalışanların davranışlarını dönüştürmekte, kurumsal uyum ve koordinasyonunu sağlayarak, işletme stratejisinin daha iyi uygulanmasına yardımcı olmaktadır (Tefek, 2016: 18). Profesyonelleşmeyle birlikte objektif standartlar oluşturularak, bu standartlara uygun lisans ve sertifika programları uygulanmaktadır (Başar, 2017: 181).

Profesyonelleşme, bir işletmede faaliyetlerin uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmesi, yetki ve sorumlulukların kişilerin uzmanlık alanlarına göre dağıtılmasıdır. İşletmeler, profesyonel çalışanların örgütsel bağlılığını arttırarak, toplam verimliliğe daha fazla katkı sağlamalarına yardımcı olmakta ve rakip işletmelere yönelmelerinin önüne geçmektedir (Türkoğlu ve Çizer, 2016: 158). Profesyonel yöneticilerin bağımsız ve rasyonel kararlar alması, rekabetin yoğun olduğu günümüzde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi açısından önemli bir adım olarak görülmektedir (Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2014: 3).

Profesyonel yöneticilere sahip işletmeler, rakip ve paydaş işletmelerdeki değişimi daha yakından takip edebilmekte, örgütsel stratejileri küresel koşullarla eşgüdümleyebilmektedir. Bu nedenle, profesyonel yöneticilerin işletmelerde yer alması örgütlerin bilgi ve tecrübesini arttırmakta, örgütlerin uyum yeteneklerini olumlu etkilemektedir. İşletmelerde profesyonellik yüksek düzeyde algılandığı takdirde, örgütsel adalet duygusu gelişmekte, çalışanların işletmeye olan bağlılığı da orantısal olarak artmaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 43).

Profesyonelleşme, bilgi ve beceri düzeylerinin artmasına, çalışma ortamındaki düzenlemelerin objektif standartlar haline gelmesine, buna bağlı olarak lisans ve sertifika sistemlerinin yerleşmesine kaynaklık etmektedir. İşletmelerin profesyonelleşmesi; profesyonel çalışanları destekleyecek yaratıcı bir örgütsel iklime sahip olmaları ve paydaşlarıyla yapıcı iletişim içerisinde bulunmalarıyla mümkün olabilir (Şahman vd., 2008: 3).

1.7. Kurumsallaşma ve Firma Performansı İle İlgili Kuramsal ve Görgül Çalışmalar

Kurumsallaşmayla birlikte işletmelerin faaliyetleri performansı doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin kurumsallaşmayla birlikte çevreye uyumu artmakta, çevreyle uyumu da performansı arttırmaktadır (Yıldız, 2010: 56). Kurumsallaşma ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan güncel araştırmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

Boselie vd. (2003) araştırması; kurumsallaşma, firma performansı ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimleri Hollanda ölçeğinde incelemişlerdir. Bu kapsamda, "yüksek kurumsallaşmış bağlamda" yer alan organizasyonlarda (hastaneler ve yerel otoriteler) denetime dayalı insan kaynakları sistemlerinin personelin devamsızlık süresi üzerindeki etkisinin "düşük kurumsallaşmış bağlamda" yer alan (oteller) organizasyonlardan daha az olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu araştırmaya göre düşük kurumsallaşmış bağlamda olan organizasyonların, yüksek kurumsallaşmış bağlamdaki organizasyonlara oranla “insan kaynakları yönetimi” konusunda daha fazla istekli olduğu izlenmiştir.

Kurumsallaşma derecesi, farklı kıtalarda (Paauwe, 1996; Pot, 1998) ve belirli bir ülkedeki sanayi dalları arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir (Schilstra, 1998). ABD'nin tipik Anglo-sakson bağlamdaki yönetim tarzı, DiMaggio ve Powell (1983) tarafından rekabetçi mekanizmalar olarak nitelendirilirken; Rheinland'ın Hollanda ve aynı zamanda Almanya bağlamındaki yönetim tarzı ise DiMaggio ve Powell (1983) tarafından kurumsal mekanizmalar olarak adlandırılmaktadır (Boselie vd., 2003). Bu noktada, rekabetçi mekanizmanın Avrupa bağlamında geliştirilmesi ve kurumsal mekanizmanın ABD ve Anglo-Sakson eksende geliştirilmesi ve karşılıklı etkilerinin araştırılması salık verilmekte ve kurumsallaşmayı esas alan farklı ortamlara adapte edilebilen kuramsal ve analitik bir yaklaşım geliştirmenin yararlı ve gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Boselie vd., 2003).

Başar (2017) İstanbul'da ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri veren hastanelerde çalışan doktorlar üzerinde yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşmenin/formalleşmenin firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu izlemiştir. Başkurt ve Altındağ (2017)'ın İstanbul, Adana ve İzmir gibi illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan 200 personel üzerinde yaptıkları araştırmada ise kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Yıldız (2010) Konya ilinde perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutu olan nesnellik ile firma performansının alt boyutu olan işlevsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Aynı zamanda, nesnellik ile firma performansının alt boyutu olan çıktı performansı ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Kurumsallaşmanın bir başka alt boyutu olan şeffaflık ile işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonellik ile işlevsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Diğer yandan, profesyonelleşme ile çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Alpay vd. (2008) Türkiye'de aile işletmeleri üzerinde çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın boyutlarından tarafsızlık, şeffaflık ve doğruluk boyutlarının niteliksel firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu; buna karşın formalleşme ve profesyonellik boyutlarının ise niteliksel firma performansıyla bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan, kurumsallaşmanın boyutlarından şeffaflık boyutunun niceliksel firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, tarafsızlık, doğruluk, formallaşme ve profesyonellik boyutlarının niceliksel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığınıtespit etmiştir.

Apaydın (2008), İstanbul ilinde küçük ve orta boy işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada, kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, otonomi,

profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılığın firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmiş ve elde edilen bulgulara göre, formalleşmenin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, profesyonelleşmenin işlevsellik ile yenilik-uyum sağlama performansını etkilediği, saydamlığın çıktı performansı ile yenilik-uyum sağlama performansı üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, kültürel güç ve tutarlılığın firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

Sivil organizasyonlarda olduğu gibi askeri organizasyonlar da farklı kurumsallaşma düzeylerini deneyimlemektedir. Kimi askeri organizasyon ve ittifaklar için çok az başlangıç yatırımı veya ortak planlama gerekirken, diğer formal yapılar için ise temel askeri yapıları kurma ve askeri koordinasyona katılma konusunda barış zamanında önemli maliyetlere katlanmak söz konusu olabilmektedir. Ampirik araştırmalar ile, yüksek derecede kurumsallaşmış ittifakların karşılaştırmalı performansı ele alınıp irdelenmiş ve “daha derin” işbirliğini temsil eden askeri işbirliği organizasyonları, daha az kurumsallaşmış olanlardan daha güvenilir midir? sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bağlamda, barış zamanında yüksek kurumsallaşma ve askeri koordinasyon maliyeti olan ittifakların savaş dönemi performansının daha yüksek olduğuna ilişkin genel kanaati doğrulayıcı anlamlı bir kanıta ulaşılamamıştır (Leeds vd., 2005: 183)

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK UYGULAMALARI

Girişimcilik kültürü değişime karşı açık olmayı ve pozitif karşılamayı ilke edinmektedir. Bu nedenledir ki, günümüz kurum kültürünün değişime karşı kuşkulu yaklaşımı, kurumsal girişimciliğin gelişimindeki en temel engel olarak ifade edilebilir. Kurumsal kültür; kurumun vizyonu, misyonu, değerleri, çalışanların birbiriyle olan iletişimi ve etkileşimini harmanlayan bir olgudur. Dolayısıyla, kurum kültüründe benimsenen değerler genellikle kurumsal girişimciliği ya kucaklamakta ya da reddetmektedir (Tilki, 2018).

Facebook'taki "beğen" butonu, Post-it kağıtları, Sony PlayStation kurumsal girişimciliğin gücüne yönelik çığır açıcı örnekler arasında sayılabilir. Kurumsal girişimcilik; büyük, yerleşik işletmelerde firma-içi girişimci ruh, yaratıcılık ve inovasyon olarak nitelenmektedir. Kavram 1980'lerde ortaya atıldığından beri iç girişimcilik, inovasyonu besleyen kapsayıcı bir çözüm olarak (Corbett, 2018) organizasyonlara aktarılmakta ve daha çok kaynak ve daha az riskle, girişimciliğin yaratıcılığını ve heyecanını çalışanlar arasında yayma yöntemi olarak uygulanmaktadır.

2.1. Kategorik Olarak Girişim, Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Kurumsal hayatta girişimcilik ve kendi markasını yaratma sona erdirilemez bir serüvendir. Girişimcilik hayalinin altında yatan sebep ne olursa olsun, günün sonunda girişimin sürdürülebilirliğini sağlamak için ticari kaygılar yaşanmaktadır. Günümüzde girişimcileri bekleyen en büyük yüzleşme; girişimcilerin markalarını ne kadar büyütebileceklerine ilişkin hayalleri ile karşılaşılan sosyo-ekonomik gerçekler arasında yaşanmaktadır (Yılmaz, 2018).

Literatürde girişim ve işletme kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğunu savunan araştırmalar olduğu gibi; bu iki kavramın kimi zaman eş anlamda kullanıldığını ifade eden görüşlere de rastlamak olasıdır.

Girişimci kavramı, ilk kez 1755 yılında ekonomist Richard Cantillon tarafından yazılan ‘Essai sur la natüre ducommerce en general’adlı eserde gündeme gelmiş ve girişimci ‘risk üstlenen kişi’ olarak ifade edilmiştir. Richard Cantillon’a göre girişimci; malları belirli fiyatlarla satın alıp değişken, spesifik olmayan fiyatlara satma riskini üstlenen kişidir. İlerleyen yıllarda girişimciliğin tanımı farklı düşünür ve araştırmacılar tarafından yapılmış olup; 20. yüzyılda girişimciliğin modern tanımı ise Joseph Alois Schumpeter’e aittir. Schumpeter, girişimciyi yenilikçi rolü ile ekonomide değişim ortaya çıkaran, toplumda değişimi yaratacak kişi ve örgütler olarak tanımlamıştır (Küçükaltan, 2009: 23).

Ertürk (2017: 17)’e göre; girişim (teşebbüs) kavramı çoğu kez işletme kavramı ile karıştırılmakta ve aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak, teşebbüs ve işletme birbirinden farklı kavramlardır. Karadal (2013: 16) ise, girişimi daha geniş, işletmeyi daha dar algılayanlar olduğu gibi, işletmeyi daha geniş girişimi daha dar algılayanların olduğunu ifade etmektedir. Girişim kavramını geniş algılayan yaklaşıma göre işletme, teknik bir birim (fabrika, atölye gibi); girişim ise hukuksal ve finansal bir birimdir. İşletme kavramını geniş algılayan yaklaşıma göre girişim, bir işletme kurma faaliyetidir. Bu bakış açısına göre, “eğer başarılı olunursa her girişimin sonucunda bir işletme ortaya çıkar”.

Sabuncuoğlu ve Tokol (2013: 4-5)’a göre ise girişim, belirli bir yasal, finansal, örgütsel ve geçimsel özelliğe sahip bir kuruluş olarak ifade edilmektedir. Bu noktada, işletme daha çok bir fabrika, satış mağazası gibi mal veya hizmet üreten ya da pazarlayan teknik bir birim, girişim ise hukuksal, ekonomik ve finansal bir kuruluş olarak tanımlanabilir. Bu açıklamalardan hareketle, her girişim bir işletmedir (Ertürk, 2017: 17), ancak her işletme bir girişim değildir. Bir bakıma girişim, işletmeye göre daha geniş bir anlam taşır. Ancak, işletme ile girişim arasında kesin bir ayırım yapmanın oldukça zor (Şimşek ve Çelik, 2010: 18) olması nedeniyle, çoğu kez işletme ve girişimin eş anlamda kullanıldığı izlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 5).

Müteşebbis (girişimci); emek, sermaye ve doğal kaynaklar olarak belirtilen üretim faktörlerinin, başkalarının ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler üretmek

üzere sağlayan ve uygun şekilde birleştiren kimsedir. Müteşebbis, genellikle kar elde etme ana amacı ile hareket eder ve risk üstlenir. Kendisi de bir üretim faktörüdür (Mucuk, 2001: 6). Uygulamada çoğu kez yönetici ile girişimcinin eş anlamlı kullanıldığı gözlenmektedir. Oysa yönetici, girişimciden farklı olarak, kar ve zararı başkasına ait olmak üzere, profesyonel anlamda belirli bir ücret karşılığında işletmenin yönetim sorumluluğunu üzerine alan ve bu yolla sonuca ulaşmaya çalışan kişidir (Şimşek ve Çelik, 2010: 19). Scarborough (2014: 4-7)'a göre ise; önemli fırsatları değerlendirmek için gerekli kaynakları toplayan, kar ve büyüme elde etmek amacıyla risk ve belirsizliği göze alan ve yeni bir iş kuran kişiye girişimci denir. Sorumluluk sahibi olma, kendine güven, geleceğe yönelme, stratejik planlama, yenilikçilik, sosyal yönü iyi olma, belirsizliğe karşı tolerans, başarma ihtiyacı duyma, kontrol odağı, risk üstlenme, öncü olma ve rekabetçi düşünme girişimcinin temel özellikleri arasında sıralanabilir (Marangoz, 2016: 5-7).

Girişimciler sosyo-ekonomik bağlamda birçok işlevi yerine getirmektedirler. Sürekli değişimin yaşandığı küresel ekonomi sisteminde girişimcilerin fonksiyonlarına her gün yeni bir öge eklenmektedir (Başar vd., 2013: 12). Çağdaş bir girişimcinin yerine getirmesi beklenen fonksiyonlar şöyle sıralanabilir (Arıkan, 2002: 45-46):

- Yeni mal ve hizmet üretmek
- Üretilegelen mal ve hizmetlerin niteliğini yükseltmek,
- Yeni üretim yöntemleri geliştirmek,
- Endüstride yeni kurumsal yapılar kurmak,
- Yeni pazarlara erişmek,
- Yeni hammadde kaynaklarını araştırmak.

Yukarıdaki sayılan geleneksel fonksiyonların yanında günümüzde çağdaş girişimcilerin; kurumsal gelişim stratejilerini geliştirmek, güncel yönetim ve organizasyon politikalarını belirlemek, çevrenin işletmeye sunduğu fırsatlardan

proaktif biçimde yararlanmak, dışsal tehditleri bertaraf etmek, teknolojideki değişimlerin içinde yer almak gibi ilave kimi fonksiyonları da yerine getirmesi beklenir (Şimşek ve Çelik, 2010: 20).

Girişimcilik, genellikle ortaya çıkan fırsatları yakalamak amacıyla yeni işletmeler kurma (Topoyan, 2013: 392) ve girişim faaliyeti sonunda bağımsız davranış sergileme, mesleki doyum elde etme gibi psikolojik; kazanç temini, servet büyütme, gelir artırımı gibi ekonomik, statü, itibar, güç gibi sosyolojik çıktılar sağlayan, tehlike, tuzak, streslerle dolu ve yüksek kişisel organizasyon çabası gerektiren sıradışı bir değer yaratma sürecidir (Top, 2006: 7). Girişimcilik, stratejik rekabet bağlamında prospektif bir yaklaşımla kaynak ve becerileri birleştirerek geleceğin inşasına yönelen bir değer yaratma sürecidir (Ertürk, 2017: 19).

Kişinin kendi işini kurmasının ve ya da yönetmesinin çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Arıkan (2002: 46-50) girişimciliğin avantajlarını; özerklik, başarma hissi ve finansal kontrol, dezavantajlarını ise; kişisel özveriler, sorumluluk yükü ve zarara düşük tolerans şeklinde sıralamaktadır. Scarborough (2014: 9-13) girişimciliğin yararlarını; kendi mukadderatını tayin edebilme fırsatı, fark yaratma fırsatı, maksimum potansiyeli kullanma fırsatı, sıradışı gelir elde etme fırsatı, toplumsal katkı sağlama ve saygınlık kazanma fırsatı biçiminde sıralarken girişimciliğin olası dezavantajlarını ise; gelir belirsizliği, tüm yatırımını kaybetme riski, uzun süren zor çalışma saatleri, uzunca bir sürezorlu mücadeleler, yüksek stres düzeyi, tam sorumluluk ve kimi zaman başlangıçtaki güçlü cesaretin kırılması olarak ifade etmektedir.

2.2. Güncel Girişimcilik Türleri

Son yıllarda gerek ekonomik gerek toplumsal yaşamda sıklıkla karşımıza çıkan girişimci kavramı köken olarak Latince'deki "intare" kelimesinden, Fransızca "entre" (girmek, giriş) ve "prendre" (almak üstlenmek) sözcük kökenlerinden oluşan "entreprendre"ve İngilizce'deki "enter (giriş)" ve "pre (ilk)" sözcük kökenlerinden oluşan"entrepreneur (ilk girişen, başlayan)" kelimelerinden gelmektedir. Girişimciler, iş dünyasında hedefleri ve fırsatları tanımlayan ve bu doğrultuda gerekli

kaynakları bir araya getirip eşgüdümleyen, risk üstlenerek yeni iş yaratan kişilerdir (Öğüt vd., 2006: 431).

Tarihsel süreçte literatürde araştırmaların girişimcilik türleri ile ilgili sınıflandırmaları ağırlıklı olarak benzerlik gösterse de; bazı güncel kavramlar nedeniyle farklılıklara da rastlamak mümkündür. Scarborough (2014: 18-24) girişimciliğin kültürel çeşitliliği başlığı altında; genç girişimciler, kadın girişimciler, azınlık şirketler, göçmen girişimciler, yarı zamanlı girişimciler, ev tabanlı işletmeler, aile şirketleri, girişimci çiftler, şirket atıkları ve kurumsal eksiklikler şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Top (2006: 8-18) ise girişimcilik türlerini; orijinal girişimcilik, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, profesyonel-yönetici girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği ve çevreci girişimcilik şeklinde sıralamıştır. Karadal (2013) ise girişimciliğin güncel konuları olarak; kadın girişimciliği, küresel girişimcilik, eko-girişimcilik, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kamu girişimciliği, göçmen girişimciliği ve sosyal girişimcilik kavramlarına yer vermiştir.

Araştırma konusu olarak kurumsal girişimcilik kavramı ayrı bir başlık altında açıklanacak olup; diğer girişimcilik türlerinden bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.2.1. Kadın Girişimciliği

Arıkan (2002: 211), girişimci kadın tanımını şu sınırlandırmalar çerçevesinde yapmanın mümkün olduğunu ileri sürmektedir:

- Ev dışı bir mekanda, kendi adına kurduğu bir veya birkaç işyeri olan,
- İşletmede tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle çalışan ve / veya iştirak kuran,
- Herhangi bir somut ürün veya hizmetin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri gerçekleştiren,
- Ürün ve hizmetlerin dağıtım, pazarlama ve satışını yapan / yaptıran,

• Girişim alanıyla ilintili iletişime girmesi gereken gerçek ve tüzel kişilerle bağlantı kuran,

• İş sürecinin yapılandırılması, üretiminin tasarlanması, işyerinin işletilmesi, geliştirilmesi veya sonlandırılması konusunda karar veren,

• İşinde elde ettiği kazancın kullanım konuları ve yatırım alanları üzerinde söz sahibi olan kadındır.

Kadın girişimci sınıflamasında iş kadınları, işveren olarak veya kendi hesabına çalışan, işinin yönetsel ve hukuksal sorumluluğunu üstlenmiş, işinin başında fiilen bulunan, sunduğu ürün ve hizmetin fiyatını piyasa dengesi içinde belirleyen kadınlardır (Marangoz, 2016: 215). Günümüzde çok sayıda kadının girişimcilik mesleğini tercih etmesinin nedenleri arasında (Arıkan, 2002: 212); kendi işinin patronu olma, bağımsız çalışma isteği, risk almaya yatkınlık, yenilik ve değişiklik arzusunu tatmin etme sayılabilir. Kadın girişimciler, kolayca iletişim kurup, kurdukları teması uzun süre sürdüren, kafasında kalbi, kalbinde eli, elinde politikası olan, karışıklığı basit yöntemlerle değerleyebilen, dengelere daha fazla dikkat eden, kendisini fark edebilen, sanatsal düş gücü olan, etik anlayışıyla iş vizyonunueşgüdümleyenyaklaşıma sahip olan bireyler olarak göze çarpmaktadır (Top, 2006: 22).

2.2.2. Eko-girişimcilik

Eko-girişimcilik, olumlu çevresel çıktılar elde etmek veya çevreye verilen zararı azaltmak için yeni iş-işletme fırsatlarının araştırıldığı bir süreçtir. Eko-girişimcilik bağlamında, temeldekurumsal faaliyetlerinin doğal çevre ve paydaşlar üzerindeki olası olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Cingöz, 2013: 284). Benzer şekilde, Cin ve Günay (2013: 11) çevreci girişimcilik kavramını, çevresel sorunlara odaklanan ve çevresel sorunlardan dolayı ortaya çıkabilecek yeniliklere ve fırsatlara çevreci bir bakış açısıyla yaklaşan girişimcilik türü olarak nitelemektedir. Eko-girişimcilik faaliyetlerinin temel motivasyon kaynağı, çevre sorunlarını çözme ve ekonomik değer yaratma sürecine katkıda bulunmaktır (Çelik, 2015: 148).

Günümüzde eko-girişimcilik ve küreselleşme kavramlarının el ele hareket ettiğine tanık oluyoruz (Isaak, 1997). Eko-girişimcilik son yıllarda politika yapıcıların sürdürülebilir kalkınma hedefleri açısından umut verici bir yanıt ortaya koyarak cezbedici bir araştırma alanı hüviyetini kazanmıştır. Alanın ortaya çıkmakta olan karakteri göz önüne alındığında, bugüne kadarki çoğu katkı vaka çalışması araştırmalarının kavramsal ya da raporlanmış sonuçlarından elde edilmiştir. Bu nedenle, eko-girişimcilik alanı büyük ölçekli ampirik araştırma projelerinin analizinden faydalanmalıdır (Wagner, 2009).

Dünyada meydana gelen olaylar, genellikle çevresel sürdürülebilirlik bağlamında 'olumsuz' olarak algılandığı vakit, küresel ve ulusal düzeyde endişelere neden olmaktadır. Girişimcilerin kaliteli ürün imalatı için kaliteli hammaddeye gereksinim duymaları doğaldır. Yüksek kaliteli mobilya imalatı için küresel düzeyde ormanların yok oluşu gündeme geldiği takdirde, politika yapıcılar ve sivil toplum kuruluşları sosyal ve çevresel maliyetleri gündeme getirmektedirler (Thompson vd., 2010). Sosyal ve çevresel maliyetleri minimize ederek, yüksek kaliteli ürün imalatı için küresel eko-girişimcilik inisiyatifi kaçınılmazdır.

2.2.3. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik olgusu ile, bireyin yaşadığı çevredeki toplumsal bir sorunu belirleyerek ve girişimcilik ilkelerini kullanarak kalıcı çözümler üretmesi amaçlanmaktadır. Sosyal girişimcilik; işletmelerin itibarlarını geliştirme, bağlılığı artırma, markalaşma ve sosyal kimlik oluşturma boyutlarında oldukça etkin bir biçimde uygulanmaktadır (İçerli ve Karadal, 2013: 344-345).

Saifan (2012)'a göre sosyal girişimciyi, tipik girişimciden ayıran dört temel husus vardır; a) misyon odaklılık (sosyal değer sunma misyonu), b) girişimci davranışı c) girişim odaklı (yenilikçi ve açık) örgütlerde yer alma, d) mali anlamda bağımsız olan örgütlerde (kendi gelirini kendi yaratan) yer alma. Kar odaklı girişimci ile sosyal girişimci arasındaki ortak ve farklı özellikler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Günlü, 2015: 27).

Tablo-2.1: Kar Odaklı Girişimci ile Sosyal Girişimci: Ortak ve Farklı Özellikleri

Kar Odaklı Girişimci	Ortak Özellikler	Sosyal Girişimci
• Başarı yönelimli • Risk alabilen • Örgütleyici • Stratejik düşünen • Değer yaratan • Birlikçi • Vurgun yapan	• Yenilikçi • Adanmış • İnsiyatif alan • Lider • Fırsat yönelimli • Kararlı • Bağlı	• Misyon lideri • Duygusal • Değişim ajanı • Fikir lideri • Sosyal değer yaratıcı • Güven odaklı yönetici • Vizyoner

Kaynak: Günlü, 2015: 28.

Kaya (2017: 105) sosyal girişimciliğin temel kurallarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

• Sosyal girişimler, toplumun farklı sorunlarına çözüm üretecek alanlarda faaliyet göstermektedir.

• Sosyal girişimler, kendi alanında uzman olan profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

• Sosyal girişimlerde, toplumsal fayda sağlamanın yanında kar elde etmek de amaçlanmaktadır ve elde edilen kar, topluma fayda sağlayacak yeni yatırımlarda kullanılmaktadır.

• Sosyal girişimler, şeffaflık ilkesini esas almakta ve faaliyetlere ilişkin raporlar tüm paydaşlara açık bir şekilde sunulmaktadır.

• Sosyal girişimler, kurumsal yönetim anlayışının gerektirdiği tüm unsurları uygulamaktadır.

2.2.4. Kamu Girişimciliği

Kamu kurumlarının işleyişinde elde edilen vergiler önemli bir yer tutmaktadır. Ancak zaman zaman ekonomide yaşanan olumsuz durumlar, kamu gelirlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Bu durum, kamu sektörü üzerinde

kamusal sorunlara daha etkin çözümler sunabilmek için daha girişimci ve yenilikçi olma yönünde bir baskı oluşturmaktadır (Karaca vd., 2016: 96).

Kamu girişimciliği; sermayesi kamuya ait olmak üzere, piyasadaki ürünlerin benzer veya eşdeğerlerinin devlet eliyle üretilmesi olgusudur. Devlet tarafından işçi istihdamı, işsizlik oranının azaltılması, milli ve yerli üretim gibi sorunları çözmeyi amaçlamaktadır.Yazında genellikle TÜPRAŞ'ın kurulması, devlet kökenli AŞ'ler kamusal girişimciliğe örnek olarakgösterilir (www. girişimcim.com, erişim tarihi: 19 Kasım 2018).

Soysal (2015:131), kamu girişimciliğini "sosyal fırsatlar oluşturmak için kamusal ve özel kaynakları benzersiz bir şekilde bir araya getirme yoluyla vatandaşlar için değer yaratma süreçleri" olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanımlamaya göre ise kamu girişimciliği, kamusal amaçlar doğrultusunda mevcut sistemin üzerine kurulduğu standart yönetim süreçlerinin ve müdahalelerin dışına çıkarak yenilikçiliğin, risk almanın ve proaktifliğin söz konusu olduğu örgütsel bir süreçtir. Baklacıoğlu kamu teşebbüsü kavramını "sermayesinin tamamına veya yarısından fazlasına sahip olarak ya da diğer yollarla, devletin, diğer kamu tüzel kişilerinin veya devletle anılan tüzel kişilerin yönetimine, yönetim organları vasıtasıyla hakim olduğu teşebbüs" şeklinde ifade etmektedir (Aktan, 2010: 88).

Kamu girişimciliği; iktisadi, sosyal ve siyasi sebeplerden dolayı ortaya çıkmış olup, vatandaşa kamu hizmeti sunan, kamu kaynakları ve kamu yetkilerini kullanan birimlere denilmektedir (Kaya, 2017: 98).Kamu girişimciliği, kimi zaman ekonomik kısıtlamaların ağırlık kazandığı alanlarda; genellikle kamusal otoritenin öngörüsü doğrultusunda, kamusal kaynakların özgülendiği girişimcilik türüdür.

2.3. Kurumsal Girişimcilik

Literatür incelendiğinde kurumsal girişimcilik kavramı yerine zaman zaman "iç girişimcilik", "girişimcilik oryantasyonu", "şirket içi girişimcilik", "kurum içi girişimcilik" gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca, yapılan ampirik çalışmalarda ilgili kavramların ölçüm araçlarının ve boyutlarının genellikle birbirleri ile örtüştüğü dikkat çekmektedir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 205; Kozak ve

Yılmaz, 2010: 86; Özer vd., 2017: 28). Bu nedenle, bu çalışmada iç girişimcilik ve kurumsal girişimcilik kavramları aynı anlamda kullanılmıştır. Benzer biçimde, Zahra (1991), iç girişimcilik ile kurumsal girişimcilik kavramlarını aynı anlamda kullanmış ve kurumsal girişimcilik kavramını, var olan bir organizasyonun rekabet pozisyonunu ve finansal performansını iyileştirme amacına yönelik olarak organizasyon, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde, ürünlerde ve süreçlerde yenilik amaçlayan formel veya formel olmayan faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, iç girişimciliği, mevcut bir kurumsal yapı içerisindeki süreçlere, prosedürlere, kurallara, düzenlemelere ve kaynaklara bağlı olmaksızın bireylerin ve grupların değer yaratma çabalarına imkan veren bir süreç olarak tanımlamak olasıdır (Ağca ve Kandemir, 2008: 211).

İçgirişimcilik, en basit tanımıyla, şirket içerisindeki girişimcilik faaliyetleridir. Pinchot içgirişimciyi, "sahip olduğu iş fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişi" olarak tanımlamaktadır (Arıkan, 2002: 186-187). Genel olarak, var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik güdüsünün örgütün içerisine doğru evrilmesi yatmaktadır. Başka bir ifadeyle, iç girişimcilik, halihazırda çalışan büyük bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir (Naktiyok ve Kök, 2006: 78-79). Geniş anlamda iç girişimcilik davranışı, örgüt üyeleri tarafından iç girişimsel fırsatların keşfi, analizi ve kullanımı ile ilgili gerçekleştirdiği tüm aktiviteleri yansıtır (Zampetakis vd., 2009: 167).

Antoncic ve Zorn (2004: 6), kurumsal girişimcilik kavramını, mevcut örgüt içindeki girişimcilik aktiviteleri şeklinde tanımlamakta ve kurumsal girişimciliğin yalnızca yeni iş olanaklarının yaratılması değil, aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, stratejiler ve rekabet gibi diğer yenilikçi faaliyetlerden de oluştuğunu ifade etmektedirler. Antoncic ve Hisrich (2004:6) araştırmasında ise kurumsal girişimciliği "bir örgüt içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin tümü" şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Pittaway (2001:382-383)'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.

Erkocaoğlan ve Özgen (2009: 205-206), literatürdeki faklı tanımları dikkate alarak kurumsal girişimcilik kavramını; yeni stratejik yönelimler için alt kademe çalışanların inisiyatif kullanması, özerk iş/işletme oluşturulması, örgüt-içi yenilikçiönerilerin 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 dönükgirişim merkezli yenilikçi bir kurumsal felsefenin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Felicio tarafından koordine edilen araştırma (Felicio vd., 2012: 1729), kaynak temelli teori bağlamında içgirişimciliğin öneminin daha derinlemesine anlaşılmasına katkıda bulunmakta, içgirişimciliğin çok boyutlu yapısını doğrulamakta ve firma performansı üzerindeki etkilerini kategorik biçimde ortaya koymaktadır. Felicio ve arkadaşlarının çalışmasının bulguları; literatürde başat olan, "içgirişimcilik etkinliklerinin firma performansının yeniden canlandırılmasındaki rolü"nü doğrulamaktadır (Zahra, 1991; Hornsby vd., 2002; Awang vd., 2009). Bununla birlikte; Felicio vd. araştırması, performansın son derece karmaşık doğası dikkate alındığında Wiklund ve Shepherd (2005) tarafından vurgulanan kimi performans ölçütlerinin içgirişimciliğin çok boyutlu yapısından etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

İç girişimciliği girişimcilikten ayıran ana unsur ilk ve öncelikli olarak girişimci eylemlerin meydana geldiği yerdir. Girişimciler kendileri için yenilik çıkarırken, iç girişimciler ise var olan örgüt adına yenilikte bulunmaktadır (Carrier, 1996: 1-2). Mohanty (2005: 28). Girişimciler ile iç girişimciler arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir;

Tablo 2.2: 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, 28.

İçgirişimciler, amaç başarımına büyük önem veren, eyleme dönük olan, oldukça hızlı iş yapan kişilerdir. Vizyonu ve eylemi eşgüdümleyen içgirişimciler, hem plan yapan, hem de işgören gibi çalışan bireylerdir (Arıkan, 2002: 186-187).

İç girişimcilerin mutlaka yeni bir ürün veya hizmetin muciti olmaları gerekmez. İçgirişimcilerin genellikle fikirleri veya ilk örnekleri (prototipleri) karlı hale getirmede yetkin oldukları izlenmiştir. Ekip oluşturma ve fikirleri yönetme konusunda oldukça başarılı olan iç girişimciler, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını eşgüdümleyen bireylerdir (Ağca ve Kurt, 2007: 86).

Şirket içi girişimciler, risk alarak ve yenilik yaparak pazardaki fırsatları kurumsal platformda karlı iş fikirlerine dönüştüren kişilerdir (Yazgan vd., 2016: 58). Şirket içi girişimciler; çalıştıkları kurumlar için yeni fırsatları tespit etmek, yenilikçi stratejik seçenekler geliştirmek, örgütsel düzeyde bakış açısı yaratmak ve sunmak,

örgüt içi değişimi başlatmak ve yürütmek, alışılagelmiş yöntemleri değiştirmek ve bürokratik engelleri kırmak gibi davranışlar sergilerler (Artan vd., 2008: 283).

İç girişimcilik, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirme ve yeni ürün metotları ve süreçleri ile ilgilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Zahra (1995: 227) kurumsal girişimciliği bir örgütün yenilik, yenileme ve risk faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlamaktadır. *Yenilik*; yaratım, ürün ve teknolojileri pazarlama, yenilikçi projeler için finansal ve insan kaynakları sağlama ve yenilikler için alt yapı oluşturmayı içermektedir. *Yenileme*; yenilik ve rekabet yoluyla bir örgütün işlerine hareketlilik kazandırmasını ifade etmektedir. *Risk* ise; yeni endüstrilerde yeni işletmeler yaratma ve bunları geliştirme şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatürde kurumsal girişimciliğin cezbedici yönüne vurgu yapanların yanısıra kurumsal girişimciliğin bir mit olduğunu savunanlar da bulunmaktadır. Andrew Corbett'e göre; kurumsal girişimcilerin genellikle asi olmaları, kuralları bozmaları ve kurumsal akıntının tersine yüzmeleri beklenir. Ancak, işin aslı, bunlar inovasyonu tetiklemek için etkisiz yöntemlerdir. Corbett, büyük şirketlerde inovasyon üzerine yapılan 20 yıllık araştırmalarından sonra, başarılı bir kurumsal girişimcinin gerçek değil, daha çok bir mit olduğunu vurgulamaktadır (Corbett, 2018).

2.4. Kurumsal Girişimcilik Kültürü

2018 yılında, Deloitte'un Y kuşağı üzerine yaptığı bir araştırmaya göre, bu kuşağı temsil eden katılımcıların yüzde 43'ü iki yıl içinde, hâlihazırda çalıştıkları işlerinden istifa etmeyi düşündüklerini ifade etmektedir. Araştırma, bu kuşaktaki bireylerin profesyonel hayattan beklentilerini pek çok açıdan ele alarak ortaya koymakta ve kurumsal hayata önemli bir mesaj iletmektedir. Değişen rekabet koşulları kurumsal düzeni reaktif olmak yerine proaktif ve inovasyon odaklı olmaya zorlamakta ve en büyük yatırımı insan kaynağına yapmaya, geleneksel örgütsel yapıyı ve kurum kültürünü kökten değiştirmeye yönlendirmektedir (Tilki, 2018).

Kurumsal girişimcilik kültürünün başat ve yerleşik olduğu, benimsendiği, önemsendiği ve desteklendiği kurumsal ortamlarda içgirişimciliğin hızla filizlenmesi

kaçınılmazdır. Kurumsal girişimciliğin ve inovasyonun örgütsel ve ekonomik kalkınma sürecinde önemli bir unsur olduğu düşünüldüğünde, hangi faktörlerin kurumsal girişimcilik kültürünü geliştirmeye katkıda bulunduğunu anlamak önem taşımaktadır. Turro vd. araştırması, bu noktada, kurumsal ekonomi bağlamında kültürel değerlerin kurumsal girişimcilik üzerindeki moderatör etkisini incelemiştir. Araştırma 2004–2008 yılları arasında Doing Business projesi ile IMF aracılığıyla 62 ülkeden elde edilen verilerle tamamlanmıştır. Ana bulgular, çevresel faktörlerin kurumsal girişimcilik üzerindeki önemini göstermektedir. Bu doğrultuda, girişimci bir kültürde yaşama ve iletişim araçlarıyla iç içe olma gibi informal faktörler ve yeni bir işletme kurma ya da finansmana erişim sağlama gibi formal faktörler kurumsal girişimcilik için altyapısal faktörler olarak değerlendirilmiştir (Turro vd, 2014, 367).

MIT profesörü Bill Aulet, kurumsal girişimciliği, temelde start-up'lar ile yanyana kullanmaya alışık olduğumuz bir olgu olmanın ötesinde, her yerde var olabilecek bir zihniyet olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle, kurumsal girişimcilik; bir şirket içerisinde, yenilikçi fikirler geliştirme ve bu fikirleri şirket yararına gerçekleştirme konsepti olarak ifade edilmektedir. Günümüzde yüzü yeterince ileriye dönük olmayan ve sadece öngörülebilen adımları atan şirketler, istisnai ve yenilikçi faaliyetlere yönelenlerin arkasında kalmaktadır. Kurumsal girişimcilik anlayışı şirket politikasına dönüştürüldüğünde, şirket içi büyümeyi, yenilikçi çalışmaları, yeni ürün devreye alma oranını hızlandırmakta ve küresel rekabet avantajı sağlamaktadır (Tilki, 2018).

Burgers vd. araştırması, 240 şirketten elde edilen bulgular ışığında, yapısal farklılaşma eşliğinde gerçekleşen daha yüksek entegrasyon düzeyinin büyük ölçekli işletmelerde kurumsal girişimciliği, küçük ölçeklilere oranla daha fazla geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır (Burgers vd., 2016: 532). Bu bulgu, entegrasyon ve farklılaşmanın yararlarının organizasyonun büyüklüğü ile doğru orantılı olarak arttığına ilişkin önceki bulguları doğrulamaktadır (Child, 1975; Vaccaro vd., 2012). Dinamik ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler için kurumsal girişimcilik-yapısal farklılaşma ilişkisi daha olumludur. Ancak, kurumsal girişimcilik kültürüne ilişkin bu bulgular, dinamik ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal girişimcilik

faaliyetlerini gerçekleştirmek için daha az bilgi paylaşımına ihtiyaç duyduğu şeklinde yorumlanmamalıdır.

Chang araştırması, içgirişimcilik kültürünün yanında dış girişimcilik kültürünün Malezya'da faaliyet gösteren imalat firmalarının performansı üzerindeki etkilerini ampirik olarak incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; hem içgirişimcilik hem de dışgirişimcilik faaliyetlerinin firmaların rekabet gücünü koruyabilmeleri için performans düzeyini yükseltebilmeleri açısından önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Performansla ilgili bulgular, Malezya'daki imalatçı firmaların dışgirişimcilik ve içgirişimciliği büyüme performanslarını canlandırma sürecinde yaşamsal bir strateji olarak nasıl kullandıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, franchising, dış kaynak kullanımı, stratejik ittifaklar, dış kurumsal risk sermayesi gibi dışgirişimcilik faaliyetleri, kurumsal rekabet avantajını arttırma yöntemleri arasında sayılmıştır (Chang, 2001: 166-167).

DiFabio araştırması, kurumsal girişimcilik kültürü açısından içgirişimsel öz sermaye (intrapreneurial self-capital) konseptini vurgulamış ve bu doğrultuda geliştirdiği içgirişimsel öz sermaye ölçeğinin boyutsallığı, güvenilirliği ve kriter geçerliliğini teyit etmiştir. İçgirişimsel öz sermaye, kariyer ve yaşam inşası zorluklarıyla başa çıkmak için kullanılan bireysel içgirişimsel kaynakların çekirdeği olarak tanımlanmakta, öz değerlendirme, sağlamlık, yaratıcı öz yeterlik, esneklik, hedef ustalığı, kararlılık ve dikkatin boyutlarını içermektedir. Bu araştırmada, geliştirilen içgirişimsel öz sermaye ölçeği İtalyan lise öğrencilerine uygulanmış ve faktör analizi yapının ve boyutlarının varlığını desteklemiştir (Di Fabio, 2014: 98).

İçgirişimsel öz sermaye, kişinin önemli hedefleri belirleme, yaşam olayları üzerinde kontrol altında hissetme, sorunları yaratıcı bir şekilde çözme, kaynakları değiştirme, kendi becerisini geliştirme, karar verme becerisini yaşamın her alanına uygulama ve etkili ve rasyonel kararlar alma yeterli toplamıdır. Daha spesifik olarak, içgirişimsel öz-sermaye, bireylerin yaşamlarının içgirişimcileri olarak sahip oldukları niteliklerin bir çekirdeğini temsil eder. Bu özellikler, bireyin çevresel zorluklarla yüzleşme ve kısıtlamaları kaynaklara dönüştürme yolunda yenilikçi çözümler yaratarak kariyeri boyunca meydana gelen dalgalanmalarla başa çıkmasını sağlar. Bu

bağlamda, içgirişimsel öz sermayenin; kişisel öz-değerlendirme, zorluklar, yaratıcı öz-yeterlik, esneklik, hedef ustalığı, kararlılık ve dikkat olmak üzere yedi temel bileşenden oluşan nitelikli bir yapı olduğu ifade edilebilir (Di Fabio, 2014: 100).

2.5. Kurumsal Girişimcilik Modelleri

Kurumsal girişimcilik, kurulmuş bir şirketteki ekiplerin, ana şirketten farklı ancak kurumsal varlıklarını, pazar pozisyonunu, yeteneklerini veya diğer kaynaklarını kullanarak yeni bir işi tasarladığı, beslediği, başlattığı ve yönettiği süreç olarak tanımlanabilir. Bu noktada, kurumsal girişimcilik olgusu, dış şirketlerde ağırlıklı olarak finansal yatırımlar öngören kurumsal girişim sermayesinden farklıdır. Kurumsal girişimcilik salt yeni ürün geliştirmeyi değil; hizmetlerde, dağıtım kanallarında, markalarda oluşturulacak yenilikleri de içerebilir. Geleneksel olarak, işletmeler mevcut iş fonksiyonlarına ve faaliyetlerine uyum gösteren yeniliklerle kurumsal varlığa artı değer katmıştır. Nitekim, geleneksel işletmelerin yeni ürünlerin ve hizmetlerin önemli ölçüde farklı iş modelleri gerektirebileceğini kabul etmemesi, stratejik fırsatların kaçırılmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik uygulamaları bu kısıtlamaların üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır.

Kurumsal felsefe ile yönetilmeyen geleneksel işletmelerin, kurumsal girişimciliği sektörel bir inovasyon liderini taklit ederek uygulamaya çalıştıkları görülmektedir. Ancak, bu tür yaklaşımlar mantıksal arkaplanı okuyamadıkları için genellikle başarısızlıkla sonuçlanmıştır. 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” uygulamasını 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. Bu bağlamda, literatürde benimsenen kurumsal girişimcilik için dörtlü model önerisine (Wolcott ve Lippitz, 2007) değinmek gereklidir.

2.5.1. Oportunist Model

Tüm işletmeler mal ya da hizmet üretim sürecine oportünist olarak başlar. Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik başarıları çoğu kez ya şans eseri ya da cesur "proje şampiyonları" nın çabalarının sonucuna 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 dizgesine sahip olmadığı ve kurumsal girişimciliği sürdürülebilir kılacak bir kaynak aktarımı yapılmadığı görülmektedir. Travma cerrahı Dana Mears, kalça protezleri için minimal invazif cerrahi noktasında yenilikçi bir fikri olduğunda, Zimmer yöneticisi Kevin Gregg ile informal olarak görüşmekte ve ikili, daha sonra konsept geliştirme ve deneme aşamasında inisiyatif kullanabilmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007).

Yeni tıbbi yaklaşım, eğitimde yenilikler gerektirmiş ve dolayısıyla şirket Zimmer Enstitüsü'nü kurmuş ve 2006'da 6.000'den fazla cerrah onlarca farklı minimal invaziv cerrahi prosedür konusunda eğitilmiştir. Sonuçta, hasta sonuçlarındaki iyileşme ve dolayısıyla toplam maliyetlerde azalma sağlandığı izlenmiştir. Bugün, bu yeni yapı, ciddi endüstri fiyatlama baskısına rağmen Zimmer'in yüksek büyümeye ulaşmasına önemli katkılar sağlamıştır.

Oportünist model, deneyimleme yaklaşımına açık ve resmi hiyerarşinin ötesinde sosyal ağlara sahip, güven temelli kurumsal kültürlerde başarılı olabilir. Bu tür çevresel koşullar olmaksızın oportünist model uygulandığında, iyi fikirler örgütsel çatlaklardan kolayca yitirilebilmekte ve aktarılan fonlardan beklenen yararlar sağlanamayabilmektedir. Sonuç olarak, oportünist modelin pek çok şirket için dayanaksız olduğunu ifade edebiliriz. Kurumsal anlamda organik büyüme konusu ciddiye alındığı zaman, yöneticiler "ad hoc" ve "dağınık" bir kurumsal girişimcilik modelinden fazlasına gereksinim duymaya başlar. Zimmer, minimal invaziv cerrahi prosedürlerle sağladığı tarihsel başarısının bir sonucu olarak, yeni projelerin piyasaya sunulması için daha resmi hale getirilmiş uygulamaları gündeme getirmiş ve şirket bugün oportünist modelin ötesine geçmeye başlamıştır.

2.5.2. Etkinleştirici Modeli

Etkinleştirici modelin temel önermesi, bir kuruluştaki çalışanların yeterli destek verilmesi halinde yeni kavramlar geliştirmeye istekli olacağıdır. Bu modelde, kaynakların ve süreçlerin tahsis edilmesi, kuruluşun stratejik çerçevesine uygun oldukları sürece,yenilik geliştirici ekiplerin kendi fırsatlarını yaratmalarına imkan sağlamaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007).

Etkinleştirici modelin en gelişmiş versiyonlarında işletmeler aşağıdaki gerekliliklere odaklanmaktadır: Hangi fırsatların değerlendirileceğine dair açık ve net kriterler, finansman için başvuru yönergeleri, karar vermede şeffaflık, girişimci zihniyete sahip çalışanların işe alınmasında ve işte tutulmasının sağlanmasında üst yönetimin etkin desteği. Bu kriterler ışığında, Google etkinleştirici modelinen başarılı uygulaması sayılabilir. Google'ın program yöneticisi olan Keval Desai, Google şirketini "tam anlamıyla girişimcilerin iç ekosistemi" olarak betimlemektedir. Bu bağlamda, Google; Silikon Vadisi ekosistemini anımsatmakta ve örgüt-içi bir ekosistem işleyişi sergilemektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007).

Google'da çalışanlar fikirlerini meslektaşlarına tanıtmak, ekipler kurmak, kavramları keşfetmek ve prototip oluşturmak için zamanlarının % 20'sini harcamak için yetkilendirilmiştir. Proje grupları, ekiplerin kendileri tarafından belirlenen gereksinimler temel alınarak anında oluşturulur. Çekirdek takım, genellikle bir proje yöneticisi, teknik rehber, ürün pazarlama yöneticisi, kullanıcı arayüzü tasarımcısı, hukuk müşaviri ve kalite güvence uzmanından oluşmaktadır.

Ekip yenilik fikrinde başarı saptadığı zaman, finansman için Google Ürün Konseyine başvuru yapmaktadır. Bu noktada, şirketin kurucuları, üst düzey yöneticileri ve mühendislik ekibi liderlerini içeren bu konsey, stratejik yol haritası ve temel kaynakları tahsis etmektedir. Başarılı proje ekipleri, iş modellerini formüle etmek ve kilometre taşlarını netleştirmek için Google Ürün Stratejisi Forumu'ndan destek alabilmektedir. Ayrıca, etkinleştirici modelin Google uygulamasında, projelere önceden öngörülmüş herhangi bir kriter veya önkoşul konulmadığını da

vurgulamalıyız. Bir proje potansiyel taşıdığı ve Google çalışanlarının ilgisi sürdüğü sürece devam edebilir.

Google, belirli zamanlarda, gelişmenin çeşitli aşamalarında genellikle 100'den fazla yeni iş konseptini desteklemekte ve projelerle ilgili bilgiler merkezi ve erişime açık bir veritabanında saklanmaktadır.Yöneticiler, projelerin yaklaşık % 70'inin şirketin temel iş süreçlerini desteklediğini, % 20'sinin yeni iş fikirleri ortaya koyduğunu, % 10'un ise beyin fırtınası içeren deneylerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bir proje başarılı olursa, ekip üyeleri, bazen milyonlarca dolarlık tutarlara karşılık gelen ikramiyeler ile ödüllendirilmektedir.

Google'ın kurumsal girişimcilik kültürü, dinamik pazarı ve sermayeye olağanüstü erişimi, şirketin rakip adaylarınca taklit edilmesini ve kopyalanmasını güçleştirmektedir. Bununla birlikte, diğer kuruluşların etkinleştirici 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 etkinleştirici model uygulamaları, üst yönetim ile yenilikçi genç çalışanları kaynaştırmakta ve şirketin gelecekteki liderleri belirlemesine ve yetiştirmesine imkân sağlamaktadır.

2.5.3. Üretici Model

IBM, Motorola ve Cargill, önemli ölçüde tahsis edilmiş fonlar veya işletme birimi fonlaması üzerinde aktif etkiye sahip resmi organizasyonlar kurarak ve destekleyerek kurumsal girişimciliği sürdürmektedir. Bu noktada üretici modelin amacı, etkinleştirici ve savunuculu modellerde olduğu gibi, gizil girişimcileri özendirmektir. Ancak, üretici modelde ayrıca, ortaya çıkan projeleri çim savaşlarından koruma, birimler arası işbirliğini teşvik etme, potansiyel olarak güdüleyici işler inşa etme ve yöneticilerin işletme birimleri dışındaki kariyerlerini takip etmelerini sağlama amaçları da hedeflenmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007).

Üretici model kapsamında kurumsal girişimciliği özendirmek için, Minnesota Wayzata merkezli 75 milyar dolarlık küresel tarım ürünleri ve hizmetleri şirketi

Cargill Inc.,"Yükselen İşletme Hızlandırıcısı" nı (Emerging Business Accelerator-EBA) kurmuştur. Grubun kurucusu David Patchen, “EBA'dan önce, mevcut işletme birimlerinin ve fonksiyonlarının kapsamı dışında kalan fırsatları takip etmek için net biçimde tanımlanmış bir süreçten yoksun olduklarını vurgulamaktadır.

Örneğin, Motorola’nın kurumsal girişimcilik grubu, on milyonlarca dolarlık yıllık bir bütçeye ve 35 kişiden fazla bir kadrolu personele sahiptir. Bu bağlamda, başarılı projeleri kurulu iş birimlerine entegre etmek konusu önem taşımaktadır. Ayrıca, proje ekipleri üst düzey yeteneklere sahip olduklarında mevcut iş birimlerine yönelik tehditler olarak algılanabilir. Dolayısıyla, üretici modelin başarılı olması için şirket genelinde güvenilirlik ve güven oluşturmak kritik öneme sahiptir (Wolcott ve Lippitz, 2007).

2.5.4. Savunucu Model

Savunucu model fonlamanın temel sorunsal olmadığı durumlarda geçerlidir. Savunucu modelde, bir şirket bilinçli olarak çekirdek gruba sadece mütevazı bütçeler sunarken; yeni işletmelerin yaratılması için kurumsal mülkiyet tahsis etmektedir. Savunucu modeli benimseyen örgütler, kurumsal girişimcilik sürecinde iş birimleri ile işbirliği yapan yenilik uzmanlarından yararlanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007).

1999'da CEO Chad Holliday, şirketin altı yıl boyunca getirileri artmış olsa da, büyüme oranının azaldığını görmüş ve yeni bir kurumsal zihniyete ihtiyacı olduğunu fark etmiştir. Dolayısıyla, CEO Holliday, DuPont veteranlarından Robert A. Cooper'den şirket büyümesine odaklanan çekirdek bir ekibe önderlik etmesini istemiş ve bunun sonucunda pazar odaklı büyüme girişimi başarılı olmuştur.

Savunucu 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 dört günlük bir "iş planı" oturumu gerçekleştirilmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007).

2.6. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları

Yazında araştırmacıların kurumsal girişimciliğin boyutları ile ilgili farklı sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Antoncic and Hisrich (2003: 15) yapmış olduğu analizde bilim insanlarının farklı sınıflandırmalarını aşağıdaki tabloda sunulduğu biçimde (akt.: Kaplan, 2013: 74-75) özetlemiştir.

Tablo-2.3: İç Girişimciliğin Sınıflandırılması

Bilim insanları	Kavramın adı	Boyutlar	Tanımlar
Miller and Friesen (1983)	Yenilik (strateji oluşturmanın boyutu)	Yeni ürünler	"Yeni ürünlerin ve üretim-servis teknolojilerinin pazara sürülmesi, pazarlama ve üretim sorunlarına yönelik yeni çözümlerin araştırılması" (Miller & Friesen, 1983, p.222)
Covin and Slevin (1986, 1991)	Girişimci duruş	Risk alma	"Belirsizlik durumunda yatırım kararları ve stratejik faaliyetlerle ilgili risk alma" (Covin & Slevin, 1991, p.10)
		Yenilikçilik	"Ürün yeniliğinin kapsamı ve sıklığı ve teknoloji liderliğine yönelik ilgili eğilimler" (Covin & Slevin, 1991, p.10)
		Proaktiflik	"Firmanın endüstrideki rakipleriyle agresif ve proaktif bir şekilde rekabet edebilme eğiliminin öncü niteliği" (Covin & Slevin, 1991, p.10)
Guth and Ginsberg (1990)	İç girişimcilik	İçsel yenilik veya girişim	"Var olan örgütlerde yeni işletmelerin doğuşu" (Guth & Ginsberg, 1990, p.5)
		Stratejik yenilenme	"Fikirlerin ortaya çıktığı örgütlerde önemli fikirlerin yenilenmesiyle örgütlerin dönüşümü" (Guth & Ginsberg, 1991, p.5)
Zahra (1991, 1993)	İç girişimcilik	Yenilik ve girişim	"Pazar gelişimiyle birlikte yeni işletmeler yaratmak veya ürün, süreç, teknolojik ve yönetimle ilgili yenilikleri üstlenmek" (Zahra, 1993, p.321)
		Stratejik yenilenme	"İşletme kavramının, yeni örgütlenmenin yeniden tanımlanması ve yenilik için geniş çaplı sistemlerin tanıtılması" (Zahra, 1993, p.321)

Lumpkin and Dess (1996)	Girişimci odaklılık	Özerklik	"Bir fikir veya görüşe neden olan ve bunu sonuçlandıran birey veya takımın bağımsız faaliyetleri" (Lumpkin & Dess, 1996, p.140)
		Yenilikçilik	"Firmanın yeni ürün, hizmet ya da teknolojik süreçlere yol açan yeni fikir, yenilik, ve yaratıcı süreçler içerisinde bulunma ve destekleme eğilimi" (Lumpkin & Dess, 1996, p.142)
		Risk alma	"Belirsizlik durumu; kayıpların veya olumsuz çıktıların olasılığı, borçlanma ve kaynakların ağır yükümlülüklerinden dolayı yüksek borç" (Lumpkin & Dess, 1996, p.144)
		Proaktiflik	"Yeni fırsatları bekleyerek ve takip ederek insiyatif alma ve gelişmekte olan piyasalara katılma" (Lumpkin & Dess, 1996, p.146)
		Agresif rekabetçilik	"Pazara girişleri elde etme veya konumunu geliştirme için doğrudan veya yoğun olarak rakiplerle mücadele etme eğilimi" (Lumpkin & Dess, 1996, p.148)
Knight (1997)	Girişimci odaklılık	Yenilikçilik	"Örgütsel fonksiyonları gerçekleştirmek için yönetimle ilgi teknikler ve teknolojilerin yanı sıra, ürün ve hizmetlerin gelişimi ve iyileşmesi de dahil olmak üzere firmanın karşılaştığı zorluklara yönelik yaratıcı veya yeni çözümlerin geliştirilmesi" (Knight, 1997, p.214)
		Proaktiflik	"Karşı tepki ve rakiplerle ilgili olarak saldırgan konumda olma" (Knight, 1997, p.214)

Kaynak: Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Entreprise Development, 10(1), 15. ; akt.: Kaplan, 2013: 74-75.

Bu araştırmada kurumsal girişimcilik değişkeni irdelenirken, Avcı ve Asunakutlu (2008) tarafından kullanılan proaktiflik, yenilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi şeklindeki sınıflandırma esas alınmış olup, bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1. Proaktiflik

Koçel (1995)'e göre proaktiflik, "yönetimde olayların arkasından gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermedir". Proaktiflik, hızlı değişen çevresel şartlarda bir adım öne geçebilmek amacıyla, çevresel talepleri sezinleyerek rakiplerden önce yanıt verebilecek öncü ve etken örgütlerin davranış biçimidir. Diğer bir ifadeyle, çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanma ve değişimi yakalama çabalarının tümüdür (Ağca ve Baş, 2013: 304).

Kurumsal girişimcilik ekseninde proaktiflik ile, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin ve tekniklerin uygulanması, işletmenin rakiplerin önündekonumlanmasına vurgu yapılır (Özer vd., 2017: 30).

Proaktiflik, rakiplere yönelik öncü bir tutum gösterme ile ilgilidir. Proaktif bir firma deneyimlerine dayanarak risk alır ve fırsatları takip eder (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498-499). Reaktifliğin tersine, işletmelerin rakiplere oranla saldırgan bir duruş içerisinde olması, sezdikleri değişime etken biçimde hazırlanarak rakiplerden önce kaynakları harekete geçirmesi, müşterilerini koruması, pazar paylarını büyütmesi amaçlanır. Bu bağlamda, işletmelerin başarılı olabilmesi için fırsat ve tehditleri sistematik bir biçimde analiz etmesi, dış çevreyi kavraması ve kendi kaderini etkileyebilme yeteneğine sahip olması kaçınılmazdır (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55).

Poraktiflik boyutu işlevselleştirildiğinde, iç girişimci yönü yüksek olan firmaların, yeni ürün, hizmet ve sistemleri geliştirmede veya mevcut ürün, hizmet ve sistemleri yenilemede proaktif olabileceği savunulmaktadır (Avcı ve Asunakutlu, 2008: 772).

2.6.2. Yenilikçilik

"Yenilik, işletme içi işleyişte, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir soyut ya da somut bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da örgütsel yöntemin uygulanmasıdır" (OECD ve Eurostat, 2006: 50; akt.: Şahin, 2018: 681). Diğer bir ifadeyle, süreç olarak yenilik, "bir fikri

pazarlanabilir bir ürüne, hizmete, yeni ya da yenilenmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" niteler (Şen ve Bolat, 2015: 151).

Li vd. (2009: 214)'ne göre; rekabetçi avantaj sağlamanın temel kaynağı yenilikçiliktir. Yenilikçilik, yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve bu fikrin pazarda talep gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Dolayısıyla, yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tam anlamda özgün fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005: 177). Yenilikçilik, üretim ve işlem maliyetlerinin düşürülmesi, emek üretkenliğinin arttırılması ve teknolojik bilgiye ulaşma düzeyinin pekiştirilmesinde önemli bir işlev görmektedir (Yıldız vd., 2017: 131).

Farklı davranış düzlemlerinde yapılan araştırmalar kurumsal girişimciliğin, ürün yenilikçiliğinin sıklığı, miktarı, teknoloji liderliği, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirme, yeni üretim süreçleri ve teknolojilerinin yanısıra ürün ve hizmetlerin niteliksel gelişimine ilişkin bulgular da ortaya koymaktadır. (Antoncic ve Zorn, 2004: 6).

2.6.3. Örgütsel Yenilenme

Örgütsel yenilenme, kimi kaynaklarda stratejik yenilenme veya kendini yenileme olarak da ifade edilmekte olup, organizasyonun temel amaçlarının yenilenmesi yoluyla organizasyonda değişim ve dönüşüm yaratılması, iş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon veya sistemin tamamen değişimini içermektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90). Kendi kendine yenilenme boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonun dönüşümünü ifade etmekte olup, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yapmakta ve işletme kavramının yeniden tanımlanması, firmanın re-organizasyonu ile yeniliğe yönelik büyük ve kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 207).

Örgütsel yenilik, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulaması olarak betimlenebilir. Başkaları tarafından daha kolay erişilebilir olması amacıyla yeni en iyi uygulamalar ve veritabanlarının oluşturulması, çalışanların gelişimine yönelik eğitim programlarının hazırlanması bu türden yenilik faaliyetlerine örnek teşkil edebilir. Örgütsel yenilikler; ekip çalışması, bilgi paylaşımı, koordinasyon işbirliği, öğrenme ve yenilikçiliği teşvik etmek için örgütsel prosedürleri, mekanizmaları, sistemleri yenilemek adına yapılan tüm faaliyetlerle yakından ilintilidir. Intranet gibi yeni bir iç haberleşme sistemi veya yeni bir maliyetlendirme sistemi örgütsel yeniliğe örnek gösterilebilir (Çınar, 2017: 40).

Örgütsel yenilikçilik ile işletme ve tüm paydaşları için; yeni fikirlerin uygulanmasını sağlayarak üründe, hizmette, iş süreçlerinde, yönetim ve pazarlama sistemlerinde yeni veya ilave bir değer yaratılması amaçlanmaktadır. İşletmelerin rekabetçi avantaj sağlayabilmeleri ancak yenilikçi olmaları ile mümkün olduğundan örgütsel yenilikçilik kavramı uzun yıllardır araştırmacıların önde gelen çalışma konuları arasında yer almaktadır (Onağ ve Tepeci, 2016: 55-56). Bu bağlamda, örgütsel yenilikçilik, firma performansını önemli ölçüde arttıracak potansiyele sahip olması gerekçesiyle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağını temsil etmektedir (Yıldız vd., 2017: 131).

2.6.4. Risk Alma Eğilimi

Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır (Alpkan vd., 2005: 177). Beklentilerin gerçekleşmemesi ya da kaybetme olasılığı olarak ifade edilebilen risk olgusu, mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Risk almayla diğer iç girişimcilik boyutları arasında var olan güçlü korelasyona rağmen, geçmişte bazı araştırmacıların risk almayı, firma düzeyindeki girişimciliğin diğer özelliklerinden farklı bir özellik olarak değerlendirdikleri de gözlenmiştir (Ağca ve Kandemir, 2008: 215).

Girişimci olmak, rekabet ortamının şiddeti ve belirsizliğinin de etkisiyle yeni pazar ve faaliyet alanlarına girmeyi, risk alarak süreç sonunda oluşacak olası kayıplara karşın girişimden geri durmamayı, başka bir deyişle elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara katlanabilmeyi gerektirir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 54). 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 kurumsalyarartemin etme amacı doğrultusunda risk alma güdüleri ve eğilimleri yükseltilmelidir (Ağca ve Baş, 2013: 304).

2.7. Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı İle İlgili Kuramsal ve Görgül Çalışmalar

İç girişimcilik eğilimini geliştirmeye yönelik çabaların sonucunda firmaların daha dinamik bir nitelik kazanacakları, rakiplerine göre büyümede ve karlılıkta daha iyi performans elde edebilecekleri ve daha fazla rekabet avantajı sağlayabilecekleri ifade edilebilir (Avcı ve Asunakutlu, 2008: 772). Literatürde kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda da ağırlıklı olarak bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Amado vd. araştırması, kurumsal girişimcilik yazınına iki önemli katkı sağlamaktadır. Birincisi, çalışma kuramsal ve görgül olarak, firmaların kurumsal girişimcilik kültürünü nasıl geliştirebileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle, çalışmanın sonuçları bu tür bir örgütlenmenin gelişiminde bilişim teknolojileri tabanlı kaynakların kilit rolünü vurgulamaktadır. Çalışmanın kuramsal argümanları ve ampirik bulguları alan araştırmacıları için yol göstericidir. İkincisi, bu araştırma, işletmelerin bugüne kadar çok az ilgi çeken bir konu olan bilişim teknolojileri destekli kurumsal girişimcilik kültüründen nasıl iş değeri kazanabileceklerini göstermektedir. (Amado vd, 2010, 562-63)

Amado vd. araştırması bulguları, kurumsal girişimcilik kültürü açısından işletme yöneticilerine önemli ipuçları sunmaktadır. İlk olarak, bulgular teknolojik ve

yönetsel bilişim teknolojisi kaynaklarının doğru konuşlandırılmasının bir işletmenin inovasyonu destekleyici kültür geliştirme yeteneğini arttırdığını göstermektedir. Özellikle, bilişim teknolojisi (BT) altyapısına yatırımlar, iş süreçleri uygulamaları (örneğin satış analizi yazılımı, e-posta sistemleri, internet uygulamaları, bilgi yönetimi ve iş zekası uygulamaları) ve bilgi yönetimi becerileri (örneğin, yenilikçi işbirliği sistemleri, proje odaklı takım yönetimi uygulamaları) kurumsal girişimciliği, inovasyonu ve personel güçlendirmeyi hızlandıran çalışmalardır. İkincisi, kurumsal girişimcilik kültürü, hem teknolojik bilişim teknolojisi hem de yönetsel bilişim teknolojisi kaynaklarının faydalarının kurumsal düzeyde performans etkilerine dönüştürüldüğü önemli bir ara organizasyonel yetenektir. Bu durum, işletme genelinde BT altyapılarına, BT uygulamalarına ve BT yönetimine yapılan yatırımları haklı çıkarırken, uygulayıcı yöneticiler açısından da teknolojik BT ve yönetimsel BT kaynaklarının yönetsel performansın doğrudan etkilerini değil, kurumsal girişimcilik kültürü gibi orta düzey örgütsel yeteneklerin dolaylı etkilerini göz önünde bulundurmasını salık vermektedir. Bu bağlamda, araştırma bulguları hem teknolojik BT'nin hem de yönetsel BT kaynaklarının, kurumsal girişimcilik kültürünün aracılık yoluyla işletmenin performansı üzerinde dolaylı etkilerinin olduğunu göstermektedir.

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, performansı ise finansal ve finansal olmayan performans olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsal girişimciliğin üç boyutu olan proaktiflik, inovasyon ve rekabetçi agresifliğin hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu, buna karşın risk alma boyutunun ise finansal ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır.

Erdem vd. (2011), Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri örnekleminde yapmış oldukları araştırmada, yenilikçilik ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. 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.

Ağca ve Kandemir (2008), Afyonkarahisar ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, iç girişimciliğin boyutlarından yenilik ile finansal performansın boyutları olan büyüme, karlılık ve verimlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, proaktiflik boyutuyla sadece verimlilik göstergesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşırken, öte yandan risk alma boyutuyla herhangi bir performans göstergesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.

Avcı ve Asunakutlu (2008), Denizli ilindeki 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 asrında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde yenilikçilik yeteneği ile satışlar arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer 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.

Danışman ve Erkocaoğlan (2007), İMKB'de işlem gören firmalar üzerinde yapmış oldukları araştırmada, kurumsal girişimciliği inovasyon, risk alma, proaktiflik ve örgütsel yenilenme boyutlarıyla, performans kavramını ise son üç yıldaki finansal karlılık ve satışlardaki büyüme rakamlarına göre analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal girişimciliğin boyutlarından sadece örgütsel yenilenmenin firmaların karlılık düzeylerini etkilediğini, diğer üç boyutun firma performans göstergeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını, örgütsel yenilenmenin satışlarda büyüme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir.

Alpkan vd. (2005), Ankara'daki sanayi işletmeleri örnekleminde yapmış oldukları araştırmada; kurumsal girişimciliği risk alma eğilimi, proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi olmak üzere üç boyutta, performans kavramını ise niteliksel ve niceliksel performans olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, proaktiflik ve yenilikçilik eğiliminin niteliksel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, buna karşın risk alma eğiliminin niteliksel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını, diğer yandan sadece proaktifliğin niceliksel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, risk alma eğilimi ile yenilikçilik eğiliminin niceliksel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır.

Antoncic ve Zorn (2004: 9-11), yaptıkları araştırmada, kurumsal girişimciliği yeni iş girişimi, ürün yeniliği ve teknolojik yenilik, firma performansını ise büyüme ve karlılık boyutları ile incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsal girişimciliğin üç boyutundan ikisi ile performans boyutları arasında (büyümenin belirleyicileri: yeni iş girişimi ve ürün yeniliği; karlılığın belirleyicileri: ürün yeniliği ve teknolojik yenilik) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Zahra (1995), 47 firma üzerinde yapmış olduğu araştırmada kurumsal girişimciliği yenilik ve yeni iş girişimi boyutları ile ele almış ve araştırma sonuçlarına göre kurumsal girişimcilik faaliyetleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Eze (2018), Nijerya'daki imalat firmalarında kurumsal girişimcilik boyutlarının (inovasyon, proaktivite, risk alma, stratejik yenileme ve kurumsal teşebbüs ile ölçülen) finansal olmayan performans (pazar payı ve çalışanların memnuniyeti ile ölçülen) üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bulgular, inovasyon, risk alma, proaktivite, stratejik yenileme ve kurumsal teşebbüsün, imalatçı firmaların finansal olmayan performansları (çalışanların memnuniyeti ve pazar payı) ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma, risk almanın Nijerya'daki üretici firmaların finansal olmayan performansı üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken, inovasyon,

kurumsal teşebbüs, proaktivite ve stratejik yenilenme sırasıyla ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci en yüksek etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Ayrıca, araştırma kurumsal girişimcilik öğelerinin, imalatçı firmaların pazar payını belirlemede, çalışanların memnuniyetinden daha önemli bir rol oynadığını açığa çıkarmıştır. Dolayısıyla, bütünsel olarak kurumsal girişimcilik unsurlarının (risk alma, inovasyon, kurumsal teşebbüs, proaktiflik ve stratejik yenilenme) imalat firmalarının finansal olmayan performansını (pazar payı ve çalışanların memnuniyeti) arttırdığı sonucuna varılabilir. Bu araştırmanın sonuçları, kurumsal girişimciliğin Nijerya'daki imalatçı firmaların performansına önemli ölçüde etkilediğini tespit eden Adele (2015) tarafından yapılan çalışma ile tutarlıdır. Ancak Adele (2015) araştırmasının büyük ölçüde finansal performans ölçütlerine odaklandığı unutulmamalıdır. Eze çalışması ayrıca, kurumsal girişimciliğin Nijerya'daki bankaların uluslararası performansını önemli ölçüde etkilediğini tespit eden Abosede, Fayose ve Eze (2018) tarafından yapılan çalışma ile de tutarlı bulgulara ulaşmıştır (Eze, 2018: 15).

Genellikle yazında kurumsal girişimciliğin firma performansına doğrudan etkilerinin yoğunlukla araştırıldığı, ancak kurumsal girişimcilik hangi koşullar altında firma performansına olumlu, hangi koşullar altında ise sakıncalı olumsuz etkiler yapabileceği konusunungöz ardı edildiği izlenmiştir. Karimi vd. araştırmasında, gazetecilik sektöründe kurumsal girişimciliğin yıkıcı iş modeli inovasyonunun benimsenmesi üzerindeki etkileri ve yıkıcı iş modeli inovasyonunun benimsenmesinin iş modeli performansına etkileri üzerinde durularak kurumsal girişimcilik yazınına önemli bir katkı sağlanmıştır (Karimi vd., 2016: 2)

Kurumsal girişimcilik literatüründe, hem yeni hem de yerleşik firmaların başarılı olmak için bütünleşik ve eşzamanlı olarak stratejik ve girişimci olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Ireland vd., 2001: 50). Bu doğrultuda, Cucculelli vd. araştırmasında İtalya'da faaliyet gösteren 376 adet küçük ve orta ölçekli işletme örnekleminde firma performansını etkileyen faktörleri 2000-2010 dönemi boyunca incelemişlerdir. Araştırma bulguları ışığında, iş modelinde yapılan bir değişikliğin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve ayrıca iş modelinde değişikliğin maddi olmayan duran varlıkların performansı üzerinde de olumlu bir

tamamlayıcı etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bu model, iş modeli değişiklikleri inovasyon derecelerine göre sınıflandırıldığında daha belirginleşmektedir. Bu bağlamda, araştırma; iş modeli inovasyonunun firma performansının temelini oluşturduğunu ve maddi olmayan duran varlıkların da bu süreçte pozitif moderatör olduğunu göstermektedir. (Cucculelli, 2015: 329).

Yönetim yazınında, farklı kurumsal girişimcilik boyutlarının farklı performans ölçümleriyle nasıl ilintili olduğuna dair araştırmalargünümüzde halen devam etmektedir. Ayrıca, bağlamsal faktörlerin araştırma alanında henüz yeterince vurgulanmadığı izlenmektedir. Bierwerth vd. araştırması, kurumsal girişimcilik - performans ilişkisi ve sınır şartları ile ilgili bilgileri meta-analiz yoluyla pekiştirmeyi önermektedir. Araştırmanın bulguları, kurumsal girişimciliğin performans üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğuna ilişkin genel eğilimi desteklemektedir. Bununla birlikte, bulgular, aynı zamanda, inovasyon ve kurumsal teşebbüsün performans boyutları üzerinde stratejik yenilenmeden daha güçlü etkileri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, işletmeler kurumsal girişimcilik planlaması sürecinde zaman dilimleri çerçevesinde bu noktasal avantaj ve dezavantajları birlikte dikkate almalıdır.

Araştırma bulguları, kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkinin, işletmenin menşe ülkesine göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinden Kuzey Amerika işletmelerine oranla Asya ve Avrupa menşeli işletmelerin daha fazla getiri sağladığı izlenmiştir. Örneğin, Asya ve Avrupa'daki daha yüksek belirsizlikten kaçınma seviyeleri, bu ülke işletmelerinin potansiyel kurumsal girişimcilik faaliyetleri açısından riskleri Kuzey Amerika işletmelerine kıyasla daha fazla dikkate aldıkları görülmüştür.

Sonuç olarak, Asya ve Avrupa şirketleri, daha az umut vaat eden veya çok riskli olan kurumsal girişimcilik faaliyet planlarını sonlandırabilirken, Kuzey Amerika şirketleri bu tür faaliyetleri yüksek risklere katlanabildikleri için daha sık uygulayabilmektedir. (Bierwerth, 2015: 276-278).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSININ BOYUTLARI

Performans, genel anlamda, belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal ve hizmet miktarı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda performans; bireyin yeteneği ve güdülenmesi arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla birlikte ifade edilebilmektedir. Firma performansı ise, işletme stratejilerinin belirli bir faaliyet dönemi sonunda hedeflere ulaşma derecesini ya da başarı düzeyini nitelemektedir (Porter, 1991).

Kurumsallaşma uygulamaları, firma performansının sürdürülebilirliğinin güvencesidir. Zira, yeni TTK kapsamında ülkemizde kurumsal yönetimi şekillendiren kurumsallaşma uygulamaları, işletme yönetiminin ve denetiminin saydam, hesap verebilir, adil, sorumlu ve güvenilir olmasını zorunlu kılmaktadır. Gerçekte, kurumsal yönetim esaslarının uygulanması, firma performansında sürekliliğinin sağlanmasının altyapısal koşullarıdır. Kuşkusuz, kurumsallaşmanın esaslarına özen gösterildiği zaman finansal başarı sürdürülebilir nitelik kazanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsallaşma firma performansını ençoklaştıran ve sürdürülebilir kılan bir yönetim anlayışıdır (Aras, 2006: 1-2).

3.1. Genel Performans Kavramı

Performans, görev bağlamında önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi için ortaya konan ürün, hizmet ya da düşünce olarak da tanımlanabilir (Şen ve Bolat, 2015: 154). Sözlük anlamı olarak performans, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelme ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirme olarak ifade edilebilir. Genel anlamda ise performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57). Diğer bir tanıma göre ise performans, bir amacın veya görevin yerine getirilmesinde ortaya konan çıktı düzeyi olarak ifade edilmektedir (Çınar ve Yeşil, 2016: 289).

Küçük vd. (2015: 55) ise performansı, kategorik anlamda kişi veya birimler için ayrı ayrı değerlendirilebilecek, farklı amaçlarla da kullanılabilecek bir kavram olarak tanımlamaktadır. 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: 13) performans kavramını, doğrudan ya da dolaylı olarak finansal anlamda olumlu yansımaları olan, amaçlı ve planlanmış 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.

Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğini ortaya koyan, örgütün misyonunu, vizyonunu ve stratejisini gerçekleştirmesinde önemli bir parametre olarak gösterilen (Paksoy ve Ersoy, 2016: 416) ve bir işi yapan kişi, grup veya örgütün, o işi yapması neticesinde belirlenen hedeflere ulaşma derecesini nitel ve nicel olarak açıklayan bir kavramdır. Bireysel performans ise, bireyin görevini yerine getirirken dikkat etmesi gereken hususlara ilişkin beklentiler ve bu beklentilerin ne düzeyde karşılandığını belirleyen bir fonksiyondur (Baykal vd., 2018: 118). Performans yönetimi ise, örgütün fonksiyonel stratejilerine ve amaçlarına ulaşması amacıyla performansını yönetme süreci olarak tanımlanabilir (Al-Matari vd., 2014: 25).

Yukarıdaki tanımlar 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 birçok açıdan ele alınıp değerlendirilebilir. Thompson ve Strickland; firma performansını 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):

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

Bu kategorizasyon, örgütler için geniş bir sonuç yelpazesini yakalama girişimini öngörmekte ve stratejilerin örgütsel performansın dar yönü üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu zaman ortaya çıkabilecek olası sorunları önlemektedir. Geniş bir sonuç yelpazesi, etkileri çeşitli seviyelerde araştırma fırsatı sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu yaklaşımın bir kısıtlılığı, sektörler arası mukayese edilebilme seviyesidir. Örneğin, kar marjları ve pazar payı büyümesi, sektörler arası çapraz endüstri karşılaştırmalarını zorlaştıran farklı değerlere sahip olabilir.

Örgütsel performans, farklı faktörlerin belirlediği bütünsel bir başarı göstergesi tablosunu nitelemektedir. Dolayısıyla, işletmenin dönemsel veya bütünleşik performansı denildiğinde, bu performansın oluşmasına katkı sunan veya onu dolaylı yada dolaysız olarak etkileyen faktörlerin eş zamanlı olarak tamamının dile getirildiği anlaşılmalıdır. Örgütsel performans, örgütün tüm maddi ve beşeri kaynaklarından elde edilen çıktıların toplamı olarak ifade edilmekte (Yavuz, 2010: 147) ve belirli bir dönemde işletme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanma düzeyini saptamaktadır (Bulut vd., 2013: 211).

Firma performansı, satış ve pazar payındaki büyüme karlılığını gösteren çok boyutlu bir parametre olup (Şahin, 2018: 680), belirli bir dönemdeki sonuçlar dikkate alındığında, örgütün hedeflerini gerçekleştirme oranı ve iş çıktılarını kapsayan tüm süreçlerin bütünsel ölçümü olarak betimlenmektedir (Baykal vd., 2018: 118). Dolayısıyla, firma performansı, işletmenin çalışma göstergelerinin amaçlarına, endüstri ortalamasına veya nesnel olarak önceden belirlenmiş olan rasyo ya da değerlere ulaşma derecesine ilişkin bir veri sunmakta (Küçük vd., 2015: 55) ve stratejik yönetim bakış açısıyla bir bütün olarak örgütsel etkinlik kavramının bir alt

bileşenini simgelemektedir (Venkatraman and Ramanujam, 1986: 803). Benzer şekilde, Santos ve Brito (2012: 98) firma performansını, operasyonel ve finansal çıktıları kapsayan örgütsel etkinliğin bir alt boyutu olarak değerlendirmiştir.

Firmanın önceden saptadığı ya da sonradan güncellediğispesifik amaçları gerçekleştirmek üzere kurumsal kaynaklarını rekabet stratejileri doğrultusunda eşgüdümleyerek elde ettiği sonuçlar veya kazanımlar (Çalık vd., 2013: 143; Keskin vd., 2016: 115) şeklinde 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: 430-431).

Keskin vd. (2016: 115)'e göre ise; performans ölçümü kaynak kontrolü ve örgütsel amaçlara ne derece ulaşıldığını belirlemenin yanı sıra (a) örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin 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.

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, işletme performansı ölçmenin diğer yararları arasında aşağıdaki hususları da sayabiliriz (Erdem vd., 2011: 84):

- Örgütün işleyişini izleme fırsatı sağlaması,
- İşletmelere, sorunların kaynaklarını ve başarıların temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler/raporlar sağlaması,
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi,
- Ödüllendirilebilecek performansı belirlemede etkili olması,

• Planlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derecede gerçekleştiğini göstermesi.

Firma performansını sürdürülebilir kılmak ve performansı artırıcı yönetsel stratejileri uygulamak kurumsal bir duruş gerektirmektedir. Bu bağlamda, Kurumsal Performans Yönetimi (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 güçlendirmektedirler. İş performansı yönetimi olarak da adlandırılan kurumsal performans yönetimi (CPM), firma performansını ölçmek ve yönetmek için gereken süreçleri, metodolojileri, ölçümleri ve sistemleri içermekte ve stratejik planlama, puan kartları, bütçeleme, raporlama ve iş zekası uygulamalarından yararlanmaktadır (Burns, 2006: 18).

3.3. Firma Performansının Ölçülmesi

Firma performansının ölçülmesi konusunda iki temel yöntemin kullanıldığı izlenmiştir. Birinci yöntemde firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran öznel ölçekler kullanılmaktadır. İkinci yöntemde 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)

Performans değerlemenin kişisel amaçlara hizmet etmemesi için birden çok performans göstergesini birlikte kullanmak, performans ölçümünün güvenilirliğini arttırmaya yardımcı olacaktır (Bulut vd., 2013: 212). Verimlilik ve etkinlik düzeyinin belirlenmesi süreci olarak tanımlanan performans ölçümü (Al-Matari vd., 2014: 25) bağlamında görgül ve kuramsal araştırmalarda farklı boyutların öne çıkarıldığı dikkat çekmektedir.

Taşkın ve Mandacı (2017) yapmış oldukları araştırmada firma performansı göstergesi olarak aktif karlılığı, özsermaye karlılığı ve Tobin Q oranını

kullanmışlardır. Aktif karlılık, net dönem karının toplam aktif miktarına, özsermaye karlılığı ise net dönem karının toplam özsermaye miktarına bölünmesi ile hesaplanmıştır. Değer yaklaşımlı bir gösterge olan Tobin Q ise, firmanın piyasa değerinin toplam defter değerine oranı olarak saptanmaktadır. Aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı daha çok muhasebe esaslı performansı gösterirken, Tobin Q ise piyasa esaslı performansı işaret etmektedir. Keskin vd. (2016), yapmış oldukları araştırmada firma performansını; yenilik performansı, pazar performansı ve finansal performans olmak üzere üç boyutta analiz etmişlerdir. Küçük vd. (2015), Trabzon ve Gümüşhane illerinde lojistik sektöründe yapmış oldukları araştırmada firma performansını finansal performans, operasyonel (finansal olmayan) ve yenilik performansı olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. 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 beşeri çıktılar (personel devir oranı, işe devamsızlık) olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Apaydın (2008: 126-128), işletme 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.

Uygulamada kimi spesifik performans çıktılarının iyi olmasını hedeflemek diğer performans çıktılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin, yenilik ve uyum sağlama performansını arttırmak, çıktı performansını arttırmakta fakat işlevselliği azaltabilmektedir. İşletme yöneticilerinin önceliği, hangi performans çıktılarına odaklanılacağını belirlemektir. Kuşluvan ve Eren (2008) Antalya'da otel işletmeleri ve tatil köylerinde 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 incelemişlerdir. Lopez vd. (2005) ise firma performansını yenilik ve rekabet edebilme performansı ile ekonomik / finansal performans olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir.

Baykal vd. (2018: 118), 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 sübjektif performans ölçekleridir. 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: 55).

Son yıllarda, teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması ve örgütsel yapıların daha karmaşık hale gelmesi gibi nedenlerden dolayı performans ölçümünde finansal göstergelerin yanısıra finansal olmayan ölçütlere de ihtiyaç duyulmaktadır (Baykal vd., 2018: 118; Paksoy ve Ersoy, 2016: 416-417). Dolayısıyla, finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanmak da örgütsel performansın ölçülmesinde geliştirilen bir tekniktir. Finansal performans ölçütleri sıklıkla gelir, nakit akışı, aktif karlılığı ve özkaynak karlılığı gibi ölçütlerdir.

Performans değerlendirmek amacıyla kullanılan finansal ölçütler, yararlı olmasına karşın, kurumu tanımlayan ve faaliyetlere anlam kazandıran kimi yönetsel eylem ve yeniliklerin doğrudan ölçülebilir finansal kazançlar sağlamaması nedeniyle yeterli bulunmamaktadır. Bu nedenle, yazında sıklıkla kullanılır hale gelen finansal olmayan öznel ölçütler ise, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetkin çalışanları kurum içinde tutma, süreç yenilikleri, bilgi kullanımı ve değişim yönetimi gibi kriterlere ilişkin yaklaşımları dikkate almaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 57).

Firma performansı; finansal, pazarlama ve inovasyon performansı olarak sınıflandırılabileceği gibi, nitel ve nicel performans şeklinde de değerlendirilebilir. Nitel performans; firmanın finansal olmayan değerleri ve özelliklerine ilişkin göstergelerine işaret ederken, nicel performans; firmanın parasal-finansal değer ve özelliklerine ilişkin tablolara veya göstergelere işaret etmektedir (Şen ve Bolat, 2015: 154-155). Finansal performans, firmanın temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme düzeyi konusunda hem uygulamacılara hem de araştırmacılara fikir vermesi nedeniyle, görgül çalışmalarda genellikle bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır (Bulut vd., 2013: 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 arttırma 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: 100).

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

3.4. Firma Performansını Etkileyen Faktörler

Performans ölçümü ile işletmeler, planlarının uygulanma sürecini izleyebilmekte ve başarı-başarısızlık düzeyini dikkate alarak düzeltimler yapabilmektedir. Kısaca, firma performans ölçüm sistemi, öğrenen organizasyon felsefesinin yaşama geçirilmesi açısından önemsenmesi gereken bir uygulamadır.

Etkili bir kurumsal performans sistemi için kurumun çalışanlarından ve tedarikçilerinden beklediği katkılar, iç paydaş grubu ve dış paydaş gruplarından beklenen getiriler saptanmalı; 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 sürdürülebilir bir yaklaşımla izlenmelidir.

Literatürde kurumsal performansı etkileyen farklı değişkenlere odaklanan araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu değişkenlere ilişkin kimi araştırma sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Hermalin ve Weisbach (2003), yönetim kurulları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen yönetim kurullarına dışsal bir değişkenmiş gibi davranıldığına dikkat çekmekte ve aynı doğrultuda yönetim kurulunun özelliklerini etkileyen faktörlerin çalışılmasının işletmeninkurumsal yönetim düzeyinin algılanması açısındanstratejik önem taşıdığını ifade etmektedir. Sonuçlar, yönetim kurulu kompozisyonu üzerindeki performans etkilerinin, firmanın performansında aşağı yönlü bir değişiklik olduğunda daha çarpıcı olduğunu göstermektedir.

Kurumsal performansı iyileşen şirketler, yönetim kurullarına dışarıdan üye görevlendirme konusunda daha kararlı yönetsel tutum sergilemektedir (Pfeffer, 1973). Bu durum, özellikle görece küçük ölçekli işletmeler açısından önemli bir bulgu niteliğindedir, zira yabancı yönetim kurulu üyeleri çekme kabiliyeti, işletmeler açısından dış çevre ile gerekli bağları kurmak için kritik öneme sahiptir.

Baykal vd. (2018), Marmara bölgesinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; hizmetkar liderliğin örgütsel özdeşleşme aracılığı ile 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.

Biçkes ve Özdevecioğlu (2016), Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi işletmesi örnekleminde yapmış oldukları araştırmada, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Keskin vd. (2016), İstanbul'da faaliyet gösteren işletmeler

örnekleminde 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 ayrıca, farklılaştırma stratejisinin pazar yönelimi ile firma performansı arasında aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir.

Lojistik sektöründe gerçekleştirilen araştırmada Küçük vd., (2015); toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı doğrultuda, Şen ve Bolat (2015), lojistik işletmeleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, demokratik yönetim anlayışının firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Feng vd. (2015), Birleşik Devletler'de yapmış oldukları araştırmada pazarlama departmanının gücünün firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

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. 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. Kuşluvan ve Eren (2008) Antalya'da otel işletmeleri ve tatil köylerinde yapmış oldukları araştırmada; örgütsel hizmet odaklılığın firma performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Küçük ve orta ölçekteki işletmelerin performanslarına etki eden faktörlerin araştırıldığı araştırmada (Akman vd. 2008) çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yenilikçi stratejinin, firma performansını en çok etkileyen faktör olduğu izlenmiştir. Bu bulgu ile Pelham ve Wilson (1996) ve Harrison-Walker (2001)'ın bulguları birbirini desteklemektedir. Ayrıca, bu araştırmada, müşteri odaklılığın firma

performansını en çok etkileyen ikinci faktör olduğu izlenirken, rakip odaklılık ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Üç strateji tipi içinde firma performansını en çok etkileyenin yenilikçi strateji olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç Green vd. (1995) ve Wright vd. (1995) bulgularını desteklemektedir. Bu yüksek performans etkisi, firmaların pazardan gelen sinyallere hızla cevap vermesinden kaynaklanabilir. Pazara yeni giren ve saldırgan strateji uygulayan kimi firmalar sektördeki mevcut firmaları başarısızlığa düşürebilir.

Kurumsal yönetim ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, literatürde doğru yönlü olarak ortaya konan ilişkinin Türkiye'de İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki firmalar açısından da kısmen doğru olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yapılan analiz sonucu aktif devir hızı, aktif kârlılığı ve özsermaye kârlılığı performans göstergelerinde endeks kapsamı öncesi ve sonrası için anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. 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. Bu sonuçlara göre; İMKB kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki firmaların performanslarında endekse giriş sonrası kısmen de olsa artış görüldüğünü söyleyebiliriz. Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları 2003 yılı itibari ile başlamış ve 2007 Ağustos ayında yeterli kurumsal yönetim puanını alan firma sayısı 5'e ulaşınca İMKB bünyesinde kurumsal yönetim endeksi hesaplanmaya başlanmıştır. Araştırma tarihi itibari ile endeks kapsamında 12 firma işlem görmektedir. Kurumsal yönetim ve firma performansı ilişkisinin daha detaylı analizlerle ortaya konulabilmesi için endeks kapsamında işlem gören firma sayısının daha fazla olması gerekmektedir (Karamustafa vd., 2009, 109).

Öte yandan, Beiner vd. (2003) 165 firma verisinden yararlanarak hazırladıkları çalışmada, kurumsal yönetim mekanizmalarının firma performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Ampirik analizler sonucunda %5'in üzerinde sermaye payı olan ortakların sermaye payı ile Tobin's q arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı doğrultuda bulgular, Oxelheim ve Randøy (2003); Kuznetsov ve Muravyev (2012) tarafından da izlenmiştir.

Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren 312 firmadan 2032 çalışan üzerindegerçekleştirilen bir başka araştırmada müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon; pazar oryantasyonunun bileşenleri olarak ele alınmış ve firma performansına etkileri incelenmiştir (Bulut vd. 2009). Araştırma analizlerinde, pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri araştırılırken, firma performansı iki kriterde ele alınmış bu iki kriter olarak yenilik ve finansal performansı üzerindeki etkileri de oldukça anlamlı olduğu ortaya çıkartılmıştır. Buna göre; pazar oryantasyonu firmaların yenilik yapma becerisiyle yakinen ilişkili olması, pazar oryantasyonun günümüz rekabet koşullarındaki önemini daha da önemli kılmaktadır. Böylece rakipler ve müşteriler hakkında veya onlardan elde edilen bilgilere dayalı olarak, ürün ve hizmetlerinde iyileştirmelerle veya müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına göre tamamen yeni ürün ve hizmet sağlayarak, rakiplerine göre daha hızlı hareket eden firmalar rekabet avantajını sürdürme konusunda daha etkili olacaktır.

İMKB'ye kayıtlı 117 firmanın 2009-2010 arası yılları arasındaki verilerini inceleyen çalışmada (Alparslan vd., 2013: 446) kurumsal sosyal sorumluluk ile firma performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışmada firma performans göstergesi olarak biri muhasebe temelli öz sermaye kârlılığı, diğeri piyasa temelli olmak üzere iki değişkenin kullanıldığı görülmüştür. Araştırma kapsamında, kurumsal sosyal sorumluluk göstergesi olarakfirmaların ilgili yıllarda yapmış oldukları toplumsal bağış ve yardımlar esas alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk ile bir firma performansı göstergeleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu izlenmiştir.

Kurumsallaşma yaklaşımının yanında olan düşünürler, kurumsal yönetim politikalarının yüksek firma performansı için gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim kuramı, bilim insanları ve uygulayıcıların görüşleri ışığında, bir işletme şeffaf, tutarlı, sorumlu ve hesap verebilir yaklaşımla hissedarlarının çıkarlarını korumaya özen gösterirse, kurumsal varlıkların israfının en aza indirileceği ve kârlılığın en üst düzeye çıkarılacağı ileri sürülebilir (Valenti vd., 2011: 266-67).

Yukarıdaki araştırma sonuçları dikkate alındığında literatürde firma performansını etkileyen faktörler olarak; kurumsallaşma, kurumsal yönetim, kurumsal girişimcilik, örgütsel öğrenme, kurumsal sosyal sorumluluk, modern ve post-modern liderlik uygulamaları, pazar odaklılık, pazar yönelimli olma, toplam kalite yönetimi uygulamaları, demokratik yönetim anlayışı, pazarlama departmanının gücü, girişimsel pazarlama, pazar oryantasyonu, inovasyon, örgütsel hizmet odaklılık ve bu araştırmanın temel konusu olmaması nedeniyle değinilmeyen ve literatürde karşılaşabileceğimiz diğer faktörlerin etkili olduğu ifade edilebilir. Ancak bu araştırma, firma performansı üzerinde etkili olan kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik değişkenleri ile sınırlandırılmış olup, söz konusu değişkenlere ilişkin yazından elde edilen korelasyonlar ve diğer araştırma bulguları ilgili bölümlerde belirtilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; güncel yönetsel ve hukuksal gelişmeler ışığında kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinin Konya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, güncel yönetsel ve hukuksal gelişmeler ışığında otel işletmeleri örnekleminde kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmektir.

4.3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmeleri ve paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak yüksek performans göstermeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletme performansı üzerinde çeşitli değişkenlerin etkili olduğu kabul edilmekle birlikte, performans göstergelerinin arttırılmasında insan unsuru ayrıcalıklı bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının olası fırsatları önceden öngörebilecek proaktif bir bakış açısına sahip olması, yenilikçi ve risk alabilen davranışlarla kurumsal girişimciliğin sağlanması işletmelerin çevresel değişimlere adapte olmasında yararlı olabilecektir.

Çevresel faktörlerdeki değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde, kurumsal girişimcilikten elde edilebilecek avantajların sürekliliğin sağlanmasında, faaliyetlerin kişilerden ziyade bu değişime uzun vadede uyum sağlayabilecek formal bir yapıya bürünerek kurumsallaşmaları önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsallaşan örgütler; iş ve işleyişlerle ilgili kuralları yazılı hale getirerek, profesyonel bir bakış açısı oluşturarak, yetki devrini esas alarak, esnek bir

örgüt yapısı oluşturarak, tüm çalışanların kararlara katılımını sağlayarak ve etkin bir iletişim sistemi geliştirerek kurumsal girişimciliğin artmasına ve sonuç olarak da firma performansının artmasını sağlayabilir. Bu çerçevede araştırma sorusu "*güncel yönetsel ve hukuksal gelişmeler ışığında otel işletmeleri örnekleminde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik firma performansı üzerinde etkili midir*?" şeklinde belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmiştir.

- Anketi yanıtlayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde seçenekleri işaretledikleri,
- Araştırmanın yapıldığı 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde profesyonel bir yönetim anlayışının egemen olduğu,
- 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, Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde belirli zaman aralığında gerçekleştirildiği için, ayrıca katılımcıların algılamalarına dayanması nedeniyle bir takım sınırlılıklar taşımaktadır. Bu sınırlılıklar;

- Araştırma, Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma değişkenlerinin içeriği nedeniyle orta ve üst düzey yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.

• Araştırma, firma performansını etkileyen kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik değişkenleriyle sınırlandırılmıştır.

• Araştırma 2018 yılı yaz sezonunda yapıldığından araştırmanın zaman açısından da limitasyonunu belirtmek gereklidir.

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 dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde, kurumsallaşma düzeyi Alpay vd., (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; tutarlılık (6 madde), şeffaflık (5 madde) ve profesyonellik (7 madde) olmak üzere 3 boyut, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

Anketin ikinci 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.

Üçüncü bölümde ise 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*).

Dördüncü bölümünde ise; çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, turizm mesleki eğitim alma durumu, çalışılan otelin yıldızı, çalışma süresi, oteldeki konumu ve çalışılan departman ile ilgili demografik sorular yer almaktadır.

Pilot çalışma sonrasında temin edilen eleştiriler doğrultusunda anket formuna son şekli verilmiştir.

4.6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde araştırmanın yapıldığı dönemde söz konusu otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yönetici sayısının yaklaşık 256 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle dağıtılan anket sayısı 256 olup, geri dönen anket sayısı 206'dır. 2 anket formu tamamı veya büyük bir kısmı boş olması nedeniyle analizlere dâhil edilmemiştir. Analizlere dâhil edilen anket sayısı 204'dür. Evrenin 256 olduğu bir araştırmada örneklem büyüklüğünün en az 155 olması gerektiği belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Dolayısıyla, 204 anketin yeterli olduğu ifade edilebilir.

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 uzman kişilerin görüşleri alınarak, "içerik geçerliliği" uygulanmıştır (Baş, 2001: 188). Güvenilirliğin hesaplanması bağlamında ise Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi esas alınmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-4.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

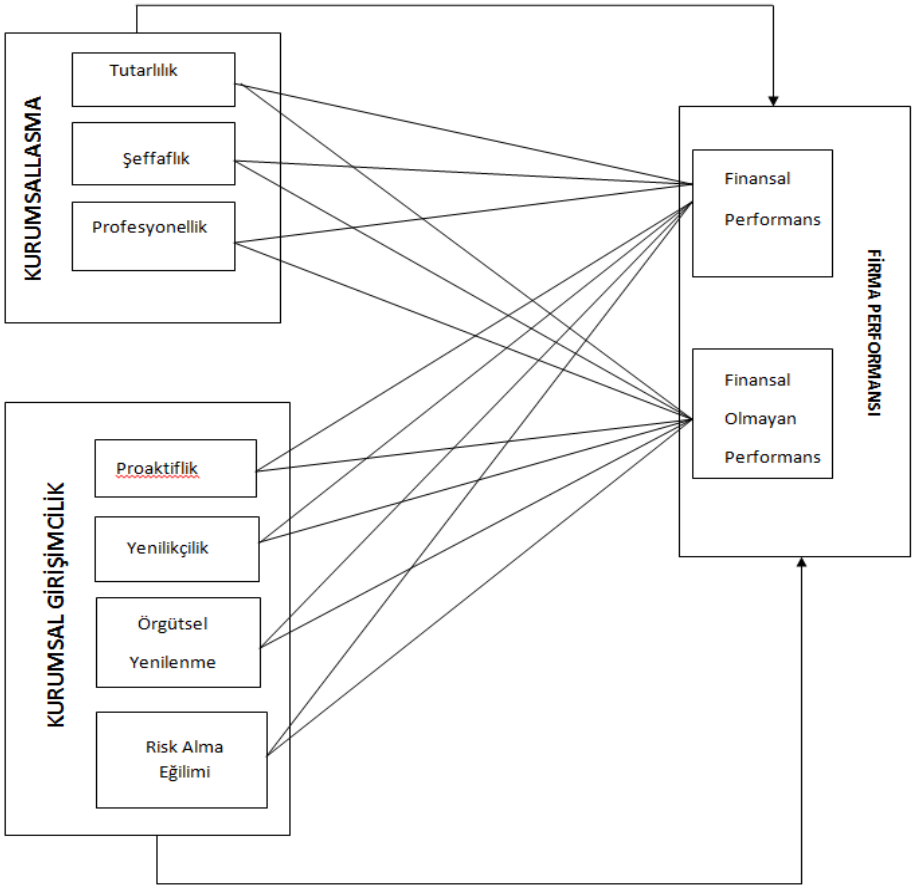
Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Kurumsallaşma	**18**	**0.94**
Tutarlılık	6	0.90
Şeffaflık	5	0.82
Profesyonellik	7	0.85
Kurumsal Girişimcilik	**17**	**0.93**
Proaktiflik	4	0.81
Yenilikçilik	5	0.86
Örgütsel Yenilenme	4	0.77
Risk Alma Eğilimi	4	0.84
Firma Performansı	**9**	**0.89**
Finansal Performans	4	0.81
Finansal Olmayan Performans	5	0.83

Tablo-4.1'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0.70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda ve literatürdeki kurumsallaşma ile firma performansı (Başar, 2017; Başkurt ve Altındağ, 2017; Yıldız, 2010; Alpay vd., 2008; Apaydın, 2008) ve kurumsal girişimcilik ile firma performansı (Zahra, 1995; Antoncic ve Zorn, 2004; Alpkan vd., 2005; Danışman ve Erkocaoğlan, 2007; Ağca ve Kandemir, 2008; Avcı ve Asunakutlu, 2008; Altuntaş ve Dönmez, 2010; Erdem vd., 2011; Özer vd., 2017) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulgularından hareketle aşağıdaki model ve hipotezler kurulmuştur.

Şekil-4.1: Araştırma Modeli



Kurumsallaşma ile ilgili hipotezler

Hipotez 1: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Kurumsallaşma firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Kurumsal Girişimcilik ile ilgili hipotezler

Hipotez 8: Kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 9: Kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 10: Kurumsal girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 11: Kurumsal girişimciliğin risk alma eğilimi boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 12: Kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 13: Kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 14: Kurumsal girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 15: Kurumsal girişimciliğin risk alma eğilimi boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 16: Kurumsal girişimcilik firma performansı üzerinde pozitif 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 İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo-4.2' de verilmiştir.

Tablo-4.2: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet			**Medeni Durum**		
Erkek	119	58.3	Evli	116	56.9
Kadın	85	41.7	Bekâr	88	43.1
Yaş			**Eğitim Düzeyi**		
18-22 arası	29	14.2	İlköğretim	15	7.4
23-27 yaş arası	59	28.9	Lise	52	25.5
28-32 yaş arası	56	27.5	Meslek Yüksekokulu	66	32.4
33-37 yaş arası	33	16.2	Fakülte	64	31.4
38-42 yaş arası	22	10.8	Yüksek Lisans / Doktora	7	3.4
43 ve daha fazla	5	2.5			
			Otelin Yıldızı		
Turizm Meslek			4 Yıldızlı	143	70.1
Eğitimi			5 Yıldızlı	61	29.9
Evet	120	58.8			
Hayır	84	41.2	**Çalışmakta Olduğunuz**		
			Departman		
Oteldeki Çalışma			Önbüro	27	13.2
süresi			Yiyecek İçecek	48	23.5
1 yıldan az	49	24.0	Kat Hizmetleri	22	10.8
1-3 yıl	54	26.5	Muhasebe	20	9.8
4-6 yıl	51	25.0	Satış Pazarlama	30	14.7
7-9 yıl	36	17.6	İnsan Kaynakları	21	10.3
10 yıldan fazla	14	6.9	Teknik Servis	14	6.9
			Güvenlik	11	5.4
Oteldeki Görev			Diğer	11	5.4
Müdür	11	5.4			
Departman Müdürü	99	48.5			
Şef	94	46.1			

n= 204

Tablo-4.2’ deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %58.3’ünün erkek, %41.7’sinin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açışından bakıldığında %56.9’unun evli, %43.11’inin bekâr olduğuanlaşılmaktadır. Çalışanların yaş aralığı dağılımı açısından incelendiğinde ise; %14.2’sinin 18-22 yaş arası, %28.9’unun 23-27 yaş arası, %27.5’inin 28-32 yaş arası,%16.2’inin 33-37 yaş arası, %10.8’inin 38-42 yaş arası ve %2.5’inin 43 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan çalışanların %7.4’ünün ilköğretim, %25.5’inin lise, %32.4’ünün meslek yüksekokulu, %31.4’ünün fakülte, %3.4’ünün ise yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların turizm meslek eğitimi alma durumu incelendiğinde %58.8’inin turizm meslek eğitimi aldığı, % 41.2’sinin ise turizm meslek eğitimi almadığı görülmektedir. Katılımcıların %70.1’i 4 yıldızlı otelde çalışırken, %29.9’u ise 5 yıldızlı otelde çalışmaktadır. Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların %24.0’ünün 1 yıldan az, %26.5’inin 1-3 yıl arası, %25.0’inin 4-6 yıl arası, %17.6’sının 7-9 yıl ve %6.9’unun ise 10 yıldan fazla süre ile çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %5.4’ünün müdür, %48.5’inin departman müdürü ve %46,1’inin ise şef olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları departmanlar açısından değerlendirme yapıldığında; %13.2’sinin önbüro, %23.5’inin yiyecek-içecek, %10.8’inin kat hizmetleri, %9.8’inin muhasebe, %14.7’sinin satış pazarlama, %10.3’ünün insan kaynakları, %6.9’unun teknik servis, %5.4’ünün güvenlik ve %5,4’ünün ise diğer departmanlarda çalıştığı tespit edilmiştir.

4.9.2. Katılımcıların Kurumsallaşma Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan katılımcıların, kurumsallaşma ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo-4.3’de sunulmuştur.

Tablo-4.3: Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsallaşma	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Tutarlılık	0,78	3,45
Şeffaflık	0,74	3,59
Profesyonellik	0,70	3,68
Kurumsallaşma	0,66	3,58

Katılımcıların çalıştıkları otellerin kurumsallaşma düzeyine ilişkin algılamaları ile ilgili aritmetik ortalamalara bakıldığında; birinci sırada 3.68 ortalama ile profesyonellik, ikinci sırada 3.59 ortalama ile şeffaflık ve üçüncü sırada 3.45 ortalama ile tutarlılık boyutunun yer aldığı görülmektedir.

Tutarlılık ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.4'de verilmiştir.

Tablo-4.4: Tutarlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"TUTARLILIK" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otelde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.	2.5	13.7	24.0	46.6	13.2	0.97	3.54
Çalıştığım otelde personel değerlemede herkese adil davranılır.	2.9	14.7	22.1	47.1	13.2	0.99	3.53
Çalıştığım otelde personel seçimi işin gereklerine göre yapılır.	2.5	13.8	24.1	48.8	10.8	0.95	3.52
Çalıştığım otelde personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.	2.9	12.3	25.5	50.0	9.3	0,93	3.50
Çalıştığım otelde herkesin çalışması adil değerlendirilir.	4.9	12.3	23.0	52.0	7.8	0.97	3.46
Çalıştığım otelde her çalışan adil ücretlendirilir.	5.4	15.7	42.2	31.9	4.9	0.93	3.15

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.4'deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, tutarlılık ifadeleri içerisinde ilk sırada "Çalıştığım otelde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır" (3.54), son sırada ise "Çalıştığım otelde her çalışan adil ücretlendirilir." (3.15) yer aldığı tespit edilmiştir.

Şeffaflık boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.5'de sunulmuştur.

Tablo-4.5: Şeffaflık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"ŞEFFAFLIK" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otelde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler.	1.5	9.3	27.9	46.1	15.2	0.90	3.64
Çalıştığım otelde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.	4.4	11.8	22.2	41.9	19.7	1.07	3.61
İç denetimde, otel sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.	2.0	9.8	25.5	51.0	11.8	0.89	3.61
Çalıştığım otelde herkesin eşit söz hakkına sahip olduğu verimli toplantılar düzenlenir.	5.4	7.9	22.8	49.0	14.9	1.01	3.60
Çalıştığım otelde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.	4.9	8.9	29.1	45.8	11.3	0.98	3.50

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Şeffaflık boyutuna yönelik algılamalar ile ilgili ortalamalara bakıldığında birinci sırada "Çalıştığım otelde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler" (3.64), son sırada ise "Çalıştığım otelde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır" (3,50) ifadelerinin yer aldığı görülmektedir.

Profesyonellik boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.6'da sunulmuştur.

Tablo-4.6: Profesyonellik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"PROFESYONELLİK" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otelde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.	2.0	8.8	21.6	45.6	22.1	0.96	3.77
Çalıştığım otelde kurumsal süreçler hakkında belirgin, yazılı kurallar vardır.	3.4	5.9	25.0	46.6	19.1	0.95	3.72
Çalıştığım otelde toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.	3.4	6.9	24.0	48.0	17.6	0.96	3.70
Çalıştığım otelde üst yöneticiler için gelişim planları vardır.	1.0	8.0	30.3	44.8	15.9	0.87	3.67
Çalıştığım otelde her iş için iş tanımı yapılmıştır.	3.9	9.8	21.1	47.1	18.1	1.01	3.66
Çalıştığım otelde toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.	4.9	10.3	19.1	47.1	18.6	1.05	3.64
Çalıştığım otelde sahipliğin gelecek nesile aktarılması ile ilgili bir plan vardır.	2.9	9.8	25.0	48.5	13.7	0.94	3.60

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.6'daki profesyonellik ifadelerine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; ilk sırada "Çalıştığım otelde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır" ifadesi (3.77), son sırada ise "Çalıştığım otelde sahipliğin gelecek nesile aktarılması ile ilgili bir plan vardır" ifadesi (3,60) yer almaktadır.

4.9.3. Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan katılımcıların, kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimine ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo-4.7'de sunulmuştur.

Tablo-4.7:Kurumsal Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal Girişimcilik	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
Proaktiflik	0,74	3,59
Yenilikçilik	0,77	3,58
Örgütsel Yenilenme	0,72	3,61
Risk Alma Eğilimi	0,80	3,67
Kurumsal Girişimcilik	0,66	3,61

Kurumsal girişimciliğin alt boyutları açısından aritmetik ortalama sıralamalarına bakıldığında; risk alma eğilimi (3.67), örgütsel yenilenme (3.61), proaktiflik (3.59) ve yenilikçiliğin (3.58) olduğu tespit edilmiştir.

Proaktiflik ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.8'de verilmiştir.

Tablo-4.8:Proaktiflik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"PROAKTİFLİK" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otel, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü otel olma yolundadır.	1.5	9.3	20.6	49.5	19.1	0.92	3.75
Çalıştığım otel turizm sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden otel konumundadır.	2.5	8.8	27.0	41.7	20.1	0.97	3.68
Çalıştığım otel rakiplerin uygulamalarını takip etmek yerine, kendisi takip edilecek ürünler ortaya koymayı tercih eder.	1.0	9.3	33.8	40.7	15.2	0.89	3.60
Çalıştığım otel rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	3.4	15.7	31.9	42.6	6.4	0.93	3.33

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.8'deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, proaktiflikte ilk sırada "Çalıştığım otel, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü otel olma" (3.75), son sıradaki ifadenin ise "Çalıştığım otel rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır" (3.33) olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçilik boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.9'da sunulmuştur.

Tablo-4.9: Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"YENİLİKÇİLİK" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otel, son beş yıl içinde çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir.	3.4	7.8	24.0	51.0	13.7	0.93	3.64
Çalıştığım otel, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla Ar-Ge desteği ayırır.	2.5	10.8	26.5	46.6	13.7	0.94	3.58
Çalıştığım otel, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni ve metot ve sistem arayışındadır.	3.4	10.8	24.1	48.8	12.8	0.96	3.57
Çalıştığım otel, Ar-Ge harcamalarına sektördeki diğer otellerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.	4.0	8.9	29.2	43.1	14.9	0.98	3.56
Çalıştığım otel, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.	4.4	8.4	29.1	42.9	15.3	0.99	3.56

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Yenilikçilik boyutundaki ifadelere bakıldığında 3.64 ortalama ile birinci sırada "Çalıştığım otel, son beş yıl içinde çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir" ifadesi son sırada ise 3.56 ortalama ile "Çalıştığım otel, yeni ve farklı

fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır" ifadesinin yer aldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel yenilenme boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.10'da sunulmuştur.

Tablo-4.10: Örgütsel Yenilenme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"ÖRGÜTSEL YENİLENME" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otel, yaratıcılık ve yenilik çabalarını arttırmak için departmanların faaliyet ve işleyişini yeniden düzenlemektedir.	2.5	9.3	24.5	45.6	18.1	0.96	3.68
Çalıştığım otel, çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara açıktır.	2.9	8.3	27.0	48.5	13.2	0.92	3.61
Çalıştığım otel, gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirir.	2.0	9.8	27.0	49.0	12.3	0.90	3.60
Çalıştığım otel, faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlar.	3.9	8.8	29.4	44.1	13.7	0.97	3.55

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel yenilenme ile ilgili ifadelere bakıldığında birinci sırada "Çalıştığım otel, yaratıcılık ve yenilik çabalarını arttırmak için departmanların faaliyet ve işleyişini yeniden düzenlemektedir" (3.68), son sırada ise 3.55 ortalama ile "Çalıştığım otel, 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-4.11'de sunulmuştur.

Tablo-4.11: Risk Alma Eğilimi İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"RİSK ALMA EĞİLİMİ" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otel, hedeflere doğru hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih eder.	2.5	7.5	29.4	35.3	25.4	1.00	3.74
Çalıştığım otel, daha düşük riskli ve az açılım gerektiren projeleri tercih eder	2.5	5.9	28.2	46.0	17.3	0.91	3.70
Çalıştığım otel, riskli proje ve girişimleri her zaman destekler.	3.0	8.9	30.5	34.5	23.2	1.02	3.66
Çalıştığım otelde, yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.	2.5	7.5	29.4	35.3	25.4	0.93	3.63

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Risk alma eğilimi ile ilgili ifadelere bakıldığında birinci sırada "Çalıştığım otel, hedeflere doğru hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih eder" (3.74), son sırada ise 3.63 ortalama ile "Çalıştığım otelde, yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir" ifadesi yer almaktadır.

4.9.4. Firma Performansına İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan katılımcıların, firma performansının alt boyutları olan finansal ve finansal olmayan performansa ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo-4.12'de sunulmuştur.

Tablo-4.12: Firma Performansı ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Firma Performansı	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Finansal Performans	0,75	3,53
Finansal Olmayan Performans	0,73	3,61
Firma Performansı	0,69	3,58

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerine ilişkin performans düzeylerine bakıldığında, finansal performans düzeyinin (3.53), finansal olmayan performans düzeyinin ise (3.61) olduğu tespit edilmiştir.

Finansal performans boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.13'de sunulmuştur.

Tablo-4.13: Finansal Performans İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"FİNANSAL PERFORMANS" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otelde maliyetler düşmüştür.	2.0	11.9	25.4	46.8	13.9	0.94	3.59
Çalıştığım otelin pazar payı büyümüştür.	0.5	15.3	28.1	40.4	15.8	0.95	3.56
Çalıştığım otelin satış hacmi artmıştır.	1.0	13.4	30.2	40.6	14.9	0.94	3.55
Çalıştığım otelin karlılığı artmıştır.	2.0	14.2	31.9	41.2	10.8	0.93	3.45

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Finansal performans ile ilgili ifadelere bakıldığında birinci sırada "Çalıştığım otelde maliyetler düşmüştür" (3.59), son sırada ise 3.45 ortalama ile "Çalıştığım otelin karlılığı artmıştır" ifadesi yer almaktadır.

Finansal olmayan performans boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.14'de sunulmuştur.

Tablo-4.14: Finansal Olmayan Performans İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS" İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otelin kurumsal imajı olumlu yönde artmıştır.	2.0	6.9	28.4	43.6	19.1	0.92	3.71
Çalıştığım otelde müşteri memnuniyeti artmıştır.	2.0	7.4	30.5	45.8	14.3	0.89	3.63
Çalıştığım otelde müşteri sadakati artmıştır.	3.9	9.4	25.6	43.3	17.7	1.01	3.62
Çalıştığım otelde personelin işten ayrılma oranı azalmıştır.	2.9	9.8	29.4	43.6	14.2	0.95	3.56
Çalıştığım otelde çalışan memnuniyeti artmıştır.	3.0	8.5	32.8	42.8	12.9	0.93	3.54

(**n**= 204), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Finansal olmayan performans ile ilgili ifadelere bakıldığında birinci sırada "Çalıştığım otelin kurumsal imajı olumlu yönde artmıştır" (3.71), son sırada ise 3.54 ortalama ile "Çalıştığım otelde çalışan memnuniyeti artmıştır" ifadesi yer almaktadır.

4.9.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Kurumsallaşma ve alt boyutları olan tutarlılık, şeffalık ve profesyonellik, kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi, firma performansı ve alt boyutları olan finansal ve finansal olmayan performansın ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve cronbach alpha değerleri Tablo-4.15'de belirtilmiştir.

Tablo-4.15: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri

	Art. Ort.	**Std. Sapma**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. Kurumsallaşma	**3.58**	**0.66**	***1***											
2. Tutarlılık	3.45	0.78	.901**	***1***										
3. Şeffalık	3.59	0.74	.894**	.730**	***1***									
4. Profesyonellik	3.68	0.70	.907**	.693**	.732**	***1***								
5. Kurumsal Girişimcilik	3.61	0.66	.677**	.575**	.638**	.624**	***1***							
6. Proaktiflik	3.59	0.74	.632**	.525**	.578**	.608**	.839**	***1***						
7. Yenilikçilik	3.58	0.77	.537**	.454**	.519**	.485**	.884**	.634**	***1***					
8. Örgütsel Yenilenme	3.61	0.72	.611**	.511**	.594**	.556**	.900**	.681**	.734**	***1***				
9. Risk Alma Eğilimi	3.67	0.80	.606**	.534**	.555**	.552**	.878**	.658**	.670**	.761**	***1***			
10. Firma Performansı	3.58	0.69	.652**	.539**	.567**	.650**	.726**	.687**	.588**	.649**	.634**	***1***		
11. Finansal Performans	3.53	0.75	.578**	.493**	.490**	.570**	.660**	.661**	.523**	.576**	.574**	.909**	***1***	
12. Finansal Olmayan Performans	3.61	0.73	.626**	.504**	.554**	.629**	.681**	.615**	.561**	.622**	.598**	.940	.712**	***1***

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

Tablo-4.15'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşma (r= 0.652; p< 0,01) ve kurumsal girişimcilik (r= 0.726; p< 0,01) ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kurumsallaşmanın alt boyutları açısından bakıldığında; tutarlılık ile finansal performans (r= 0.493; p< 0,01) ve finansal olmayan performans (r= 0.504; p< 0,01) arasında; şeffaflık ile finansal performans (r= 0.490; p< 0,01) ve finansal olmayan performans (r= 0.554; p< 0,01) arasında; profesyonellik ile finansal performans (r= 0.570; p<0,01) ve finansal olmayan performans (r= 0.629; p< 0,01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde Kurumsal girişimciliğin alt boyutları açısından bakıldığında; proaktiflik ile finansal performans (r= 0.661; p< 0,01) ve finansal olmayan performans (r= 0.615; p< 0,01) arasında; yenilikçilik ile finansal performans (r= 0.523; p< 0,01) ve finansal olmayan performans (r= 0.561; p< 0,01) arasında; örgütsel yenilenme ile finansal performans (r= 0.576; p< 0,01) ve finansal olmayan performans (r= 0.622; p< 0,01) arasında; risk alma eğilimi ile finansal performans (r= 0.574; p< 0,01) ve finansal olmayan performans (r= 0.598; p< 0,01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.9.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Kurumsallaşmanın alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin finansal performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4.16'da verilmiştir.

Değişkenler arasındaki olası çoklu bağıntı hatasını incelemek için regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors- VIFs) değerlerine bakılmıştır Modelde maksimum VIF değeri 2.711'dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10' dan küçüktür (Gujarati, 1999: 27). En düşük tolerans değeri 0.369'dur. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10'dan büyüktür (Hair vd., 2006). Yine modellerdeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığına Durbin-Watson katsayısı ile bakılmıştır. Söz konusu test değerinin 1.5 ile 2.5 aralığında olması istenmektedir. Analiz sonuçlarına göre model için söz konusu değer 1.522'dir. Yani söz konusu katsayılara göre değişkenler arasında

otokorelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-4.15: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		***Sig.***	R^2	Düz. R^2	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(3-200)}$ = 35.304				**.000 ****	.346	.336	1.522		
Sabit	1.136	.238							
1. Tutarlılık	.147	.086	.153	.088				.413	2.421
2. Şeffaflık	.083	.095	.082	.386				.369	2.711
3.Profesyonellik	.433	.096	.096	**.000****				.410	2.440

* p<0,05; ** p<0,01
Bağımlı Değişken: **Finansal Performans**

Kurumsallaşmanın alt boyutları (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) bağımsız değişken ve finansal performans ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (R^2= 0.346; $F_{(3-200)}$ = 35.304; p=0.000 < 0.01). Bu modelde kurumsallaşmanın boyutları, bağımlı değişken olan finansal performanstaki değişimin % 34.6'sını açıklamaktadır. Bulgulara göre, kurumsallaşmanın boyutlarından profesyonellik (β = 0.096; p< 0.01) finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H3 kabul edilmektedir**. Buna karşın tutarlılık (β = 0.153; p= 0.088> 0.05) ve şeffaflık (β = 0.080; p= 0.386> 0.05) boyutlarının finansal performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu bulgular dikkate alındığında **H1** ve **H2 reddedilmiştir.**

Kurumsallaşmanın alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4.17'de verilmiştir.

Tablo-4.16: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		***Sig.***	R^2	Düz. R^2	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(3-200)}$ = 47.498				**000 ****	.416	.407	1.618		
Sabit	1.025	.221							
1. Tutarlılık	.053	.079	.056	.505				.413	2.421
2. Şeffaflık	.174	.088	.175	**.050***				.369	2.711
3.Profesyonellik	.484	.089	.462	**.000****				.410	2.440

* p<0,05; ** p<0,01
Bağımlı Değişken: **Finansal Olmayan Performans**

Tablo-4.17'deki bulgular incelendiğinde, değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu ve otokorelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı ifade edilebilir. Kurumsallaşmanın alt boyutları (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) bağımsız değişken ve finansal olmayan performans ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (R^2= 0.416; $F_{(3-200)}$ = 47.498; p=0.000 < 0.01). Bu modelde kurumsallaşmanın boyutları, bağımlı değişken olan finansal olmayan performanstaki değişimin % 41.6'sını açıklamaktadır. Bulgulara göre, kurumsallaşmanın boyutlarından şeffaflık (β = 0.175; p= 0.05) ve profesyonellik (β = 0.462; p=0.000<0.01) finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H5** ve **H6 kabul edilmektedir**. Buna karşın tutarlılık (β = 0.056; p= 0.505> 0.05) boyutunun finansal olmayan performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu bulgular dikkate alındığında **H4 reddedilmiştir.**

Kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-4.18'de verilmiştir.

Tablo-4.17: Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		***Sig.***	R^2	Düz. R^2	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(1-202)}$ = 149.699				**.000 ****	.426	.423	1.507		
Sabit	1.166	.200							
Kurumsallaşma	.674	.055	.652	**.000 ****				1	1

* p<0,05; ** p<0,01
Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

Kurumsallaşma bağımsız değişken ve firma performansı ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (R^2= 0.426; $F_{(1-202)}$ = 149.699; p=0.000 < 0.01). Bu modelde kurumsallaşma firma performanstaki değişimin % 42.6'sını açıklamaktadır. Bu bulguya göre, kurumsallaşma (β = 0.652; p=0.000<0.01) firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H7 kabul edilmektedir.**

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-4.19'da verilmiştir.

Tablo-4.18: Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		***Sig.***	R^2	Düz. R^2	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(4-199)} =$ 45.588				**.000 ****	.478	.468	1.823		
Sabit	.772	.213							
1. Proaktiflik	.450	.075	.447	**.000****				.468	2.135
2. Yenilikçilik	.048	.077	.049	.537				.412	2.425
3.Örgütsel Yenilenme	.118	.096	.113	.220				.309	3.239
4. Risk Alma Eğilimi	.150	.078	.160	.058				.370	2.700

* p<0,05; ** p<0,01
Bağımlı Değişken: **Finansal Performans**

Tablo-4.19'daki bulgular incelendiğinde, değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu ve otokorelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı ifade edilebilir. 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 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (R^2= 0.478; $F_{(4-199)} = 45.588$; p=0.000 < 0.01). Bu modelde kurumsal girişimciliğin boyutları, bağımlı değişken olan finansal performanstaki değişimin % 47.8'ini açıklamaktadır. Bulgulara göre, kurumsal girişimciliğin boyutlarından proaktiflik (β = 0.447; p=0.000<0.01) finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H8 kabul edilmektedir**. Buna karşın yenilikçilik (β = 0.049; p= 0.537> 0.05), örgütsel yenilenme (β = 0.113; p= 0.220> 0.05) ve risk alma eğilimi (β = 0.160; p= 0.058> 0.05) boyutlarının finansal performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu bulgular dikkate alındığında **H9**, **H10** ve **H11 reddedilmiştir.**

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-4.20'de verilmiştir.

Tablo-4.19: Kurumsal Girişimciliğin Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		***Sig.***	R^2	Düz. R^2	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(4-199)}$ = 44.838				**.000 ****	.474	.463	1.618		
Sabit	.861	.210							
1. Proaktiflik	.283	.074	.287	**.000****				.468	2.135
2. Yenilikçilik	.079	.076	.102	.203				.412	2.425
3.Örgütsel Yenilenme	.223	.094	.219	**.019***				.309	3.239
4. Risk Alma Eğilimi	.159	.077	.174	**.041***				.370	2.700

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

Bağımlı Değişken: **Finansal Olmayan Performans**

Tablo-4.20'deki bulgular incelendiğinde, değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu ve otokorelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı ifade edilebilir. 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 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (R^2= 0.474; $F_{(4-199)}$ = 44.838; p=0.000 < 0.01). Bu modelde kurumsal girişimciliğin boyutları, bağımlı değişken olan finansal olmayan performanstaki değişimin % 47.4'ünü açıklamaktadır. Bulgulara göre, kurumsal girişimciliğin boyutlarından proaktiflik (β = 0.287; p=0.000<0.01), örgütsel yenilenme (β = 0.219; p=0.019<0.05) ve risk alma eğilimi (β = 0.174; p=0.041<0.05) finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H12, H14** ve **H15 kabul edilmektedir**. Buna

karşın, yenilikçilik (β = 0.102; p= 0.203>0.05) boyutunun finansal olmayan performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu bulgular dikkate alındığında **H13 reddedilmiştir.**

Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-4.21'de verilmiştir.

Tablo-4.20: Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		***Sig.***	R^2	Düz. R^2	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(1-202)}$ = 224.801				**.000 ****	.527	.524	1.571		
Sabit	.873	.183							
Kurumsal Girişimcilik	.749	.050	.153	**.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 girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (R^2= 0.527; $F_{(1-202)}$ = 224.801; p=0.000<0.01). Bu modelde kurumsal girişimcilik firma performanstaki değişimin % 52.7'sini açıklamaktadır. Bu bulguya göre, kurumsal girişimcilik (β = 0.153; p=0.000<0.01) firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H16 kabul edilmektedir.**

Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örnekleminde kurumsallaşma ve kurulmsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilen 16 adet hipotezle ilgili sonuçlar, Tablo-4.22'de verilmiştir.

Tablo-4.21: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H2: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H3: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H4: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H5: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H6: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H7: Kurumsallaşma firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H8: Kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H9: Kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H10: Kurumsal girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H11: Kurumsal girişimciliğin risk alma eğilimi boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H12: Kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H13: Kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H14: Kurumsal girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H15: Kurumsal girişimciliğin risk alma eğilimi boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H16: Kurumsal girişimcilik firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsallaşma, organizasyonların bireylerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, çevresel değişimleri hızlı ve etkin biçimdeizlemesi, stratejik plan dahilinde reorganizasyona önem vermesi ve sui generis bir kurumsal kimlik inşa etmesi ve sürekli olarak geliştirmesidir. Normlara ve sistemlere bağlı bir yönetim anlayışını benimseyen kurumsallaşma felsefesi; işletme anayasası, biçimsel örgüt yapısı, stratejik planlama, profesyonelleşme, yetki devri, katılımcı kurumsal kararlar ile modern denetim sistemleri uygulamalarını önemsemektedir.

Etkili bir kurumsallaşma için, iyi planlanmış kurumsallaşma süreci, içselleştirilmiş kurumsal yönetim felsefesi ve çağdaş kurumsal ve tecimselmevzuat kaçınılmazdır. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal hayata ilişkin getirdiği köklü değişiklikler yasa koyucu tarafından tüm sermaye şirketlerinin gereksinimi olan çağdaş yönetsel ve hukuksal mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen geniş kapsamlı düzenlemelerden salt ve doğrudan yönetim boyutuyla kurumsallaşma başlığını ilgilendiren kısımlar dikkate alınmış ve bu düzenlemelerin kurumsal hayata olan etkileri ışığında araştırma modelinde yer alan değişkenler irdelenmiştir.

Yeni TTK ile birlikte, kurumsal yönetim felsefesinin esasları olan nesnel adalet, hesap verilebilirlik, şeffaflık, kurumsal ve toplumsal sorumluluk gibi ilkelerin anonim şirketler hukukunun kuramsal ve dogmatik sistematiğinin somut bir parçası haline getirildiğini gözlemliyoruz. Bu doğrultuda, hem yapısal hem de işlevsel açıdan kurumsal yönetim kurallarına önem verilmekte ve profesyonel yönetimlesaydamlığa vurgu yapılmaktadır.

Yeni TTK ile yönetim kurulu üyelerinin göreve başlayabilmek için pay sahibi olması zorunluluğunun kaldırıldığını görüyoruz. Böylece, yeni düzenlemeyle kurumsallaşmanın literatürde vurgu yapılan profesyonellik boyutunun öne çıkarıldığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yeni TTK sermaye şirketlerinin yönetim

fonksiyonuna getirdiği değişikliklerle “profesyonel yönetim kuruluna” önemli bir gönderme yapmaktadır.

Kurumsal yaklaşım ile yönetilmeyen geleneksel işletmelerin, kurumsal girişimciliği sektörel bir inovasyon liderini taklit ederek uygulamaya çalıştıkları izlenmektedir. Ancak, bu tür yaklaşımlar mantıksal arkaplanı nesnel ve derinlemesine okuyamadıkları için genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Açıkçası, bir organizasyon için işe yarayan bir kurumsal girişimcilik modeli, diğer bir işletme için başarı sağlamayabilir. Bu bağlamda, yazında benimsenen kurumsal girişimcilik için dörtlü model önerisi dikkate alınmalıdır.

Firma performansını sürdürülebilir kılmak, artırıcı yönetsel stratejileri uygulamak kurumsal bir duruş gerektirir. Bu bağlamda, kurumsal performans yönetimi, işletme başarısının yönetilmesine yardımcı olacak yöntem ve süreçleri net biçimde tanımlamak açısından stratejik önem taşımaktadır. Günümüzde firma performansını sürdürülebilir kılmayı amaçlayan işletmelerin, bütçelerini yeniden yapılandırmaları, maliyetleri azaltmaları, anahtar performans göstergelerini netleştirmeleri, kurumsal yapılarını güçlendirmeleri ve kurumsal girişimcilik çalışmalarını özendirmeleri kaçınılmazdır.

Araştırmada Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisi anket tekniği ile elde edilen veri setinden yola çıkılarak analiz edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kurumsallaşmanın alt boyutları açısından ise; tutarlılık ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında; şeffaflık ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında; profesyonellik ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, kurumsallaşma ve alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik arttıkça firma performansının da artacağı öngörülebilir.

Kurumsal girişimciliğin alt boyutları açısından ise; 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 ve finansal olmayan performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi arttıkça firma performansının da artacağı ileri sürülebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın alt boyutlarının finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın profesyonellik boyutunun finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak tutarlılık ve şeffaflık boyutlarının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Diğer yandan, şeffaflık ve profesyonellik boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, tutarlılık boyutunun finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Literatürde; Başar (2017) İstanbul'da ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri veren hastanelerde çalışan hekimler üzerinde yaptığı araştırmada; kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşmenin artması durumunda, firma performansı boyutlarından en fazla finansal performansın arttığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, buaraştırmanın sonuçları, Başar (2017)'ın araştırma sonuçları ile tutarlılık arz etmektedir. Başkurt ve Altındağ (2017) İstanbul, Adana, İzmir gibi illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan 200 personel üzerinde yaptıkları araştırmada kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, araştırmanın, Başkurt ve Altındağ (2017)'ın araştırma sonuçları ile benzer bulgular içerdiği tespit edilmiştir.

Yıldız (2010) Konya ilinde perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutu olan nesnellik ile firma performansının alt boyutu olan işlevsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Aynı şekilde, nesnellik ile firma performansının alt boyutu olan çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Kurumsallaşmanın bir başka alt boyutu olan şeffaflık ile işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonellik ile işlevsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Diğer yandan, profesyonelleşme ile çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu araştırmanın sonuçları, profesyonellik ve şeffaflık boyutları açısından Yıldız (2010)'ın araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Alpay vd. (2008) Türkiye'de aile işletmeleri üzerinde çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın boyutlarından tarafsızlık, şeffaflık ve doğruluk boyutlarının niteliksel firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu, formalleşme ve profesyonellik boyutlarının ise niteliksel firma performansıyla bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Buna ilaveten, kurumsallaşmanın boyutlarından şeffaflık boyutunun niceliksel firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu, tarafsızlık, doğruluk, formalleşme ve profesyonellik boyutlarının niceliksel performans üzerinde anlamsız bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonuçları Alpay vd. (2008) araştırma sonuçları ile şeffaflık boyutu açısından kısmen benzerlik gösterirken, profesyonellik boyutu açısından farklılık arz etmektedir.

Apaydın (2008), İstanbul ilinde küçük ve orta boylu işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada, kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılığın firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmiş ve elde edilen bulgulara göre, formalleşmenin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı,

profesyonelleşmenin işlevsel ile yenilik-uyum sağlama performansını etkilediği, saydamlığın çıktı performansı ile yenilik-uyum sağlama performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak, kültürel güç ve tutarlılığın firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, Apaydın (2008)'ın araştırma sonuçları ile profesyonellik boyutu açısından kısmen benzerlik gösterdiği, tutarlılık boyutu açısından ise benzerlik gösterdiği ileri sürülebilir.

Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu regresyon analizi sonuçları arasında yer almaktadır. Kurumsal girişimciliğin alt boyutlarının finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsal girişimciliğin sadece proaktiflik boyutunun finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutlarının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Kurumsal girişimciliğin alt boyutlarından proaktiflik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğiliminin finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu, ancak yenilikçilik boyututnun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Literatürde; Erdem vd. (2011), Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri örnekleminde yapmış oldukları araştırmada, yenilikçilik ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yenilikçilik boyutu açısındanbu araştırmada Erdem vd. (2011)araştırma sonuçlarıyla örtüşmeyensonuçlar elde edilmiştir.

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, performansı ise finansal ve finansal olmayan performans olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsal girişimciliğin üç boyutu olan proaktiflik, inovasyon ve rekabetçi agresifliğin hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi

olduğunu, buna karşın risk alma boyutunun ise finansal ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır.

Bu araştırmanın sonuçları Özer vd. (2017)'nin araştırma sonuçları ile proaktiflik boyutu açısından benzer, risk alma eğiliminin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması açısından da benzer bulgular gösterirken, yenilikçilik boyutu açısından tutarlı olmayan sonuçlar elde edilmiştir. Altuntaş ve Dönmez (2010), Çanakkale'de otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçiliğin finansal performans açısından, diğer yandan ise sadece yenilikçilik boyutunun finansal olmayan performans açısından önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırma sonuçları, Altuntaş ve Dönmez (2010) araştırma sonuçları ile, proaktifliğin finansal performans üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olması bulgusu açısından benzerlik gösterirken, risk almanın finansal performans üzerinde, yenilikçiliğin de finansal olmayan performans açısından önemli olması sonuçları bakımından tutarlı olmayan sonuçlar elde edilmiştir.

Ağca ve Kandemir (2008), Afyonkarahisar ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, iç girişimciliğin boyutlarından yenilik ile finansal performansın boyutları olan büyüme, karlılık ve verimlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, proaktiflik boyutuyla sadece verimlilik göstergesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, diğer yandan risk alma boyutuyla herhangi bir performans göstergesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmanın sonuçları Ağca ve Kandemir (2008)'in araştırma sonuçları ile yenilik boyutu açısından farklılık göstermektedir.

Avcı ve Asunakutlu (2008), Denizli ilindeki 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 asrında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde yenilikçilik yeteneği ile satışlar arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer 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. Avcı ve Asunakutlu (2008)'nun araştırma sonuçları ile proaktiflik boyutu açısından tutarlı sonuçlar elde edilmiştir.

Danışman ve Erkocaoğlan (2007), İMKB'de işlem gören firmalar üzerinde yapmış oldukları araştırmada, kurumsal girişimciliği inovasyon, risk alma, proaktiflik ve örgütsel yenilenme boyutlarıyla, performans kavramını ise son üç yıldaki finansal karlılık ve satışlardaki büyüme rakamlarına göre analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal girişimciliğin boyutlarından sadece örgütsel yenilenmenin firmaların karlılık düzeylerini etkilediğini, diğer üç boyutun firma performans göstergeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını, örgütsel yenilenmenin satışlarda büyüme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Danışman ve Erkocaoğlan (2007)'ın araştırma sonuçları ile proaktiflik boyutu ile ilgili tutarlı olmayan sonuçlar elde edilirken, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutları ile ilgili kısmen benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Alpkan vd. (2005), Ankara'daki sanayi işletmeleri örnekleminde yapmış oldukları araştırmada; kurumsal girişimciliği risk alma eğilimi, proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi olmak üzere üç boyutta, performans kavramını ise niteliksel ve niceliksel perfromans olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, proaktiflik ve yenilikçilik eğilimin niteliksel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, buna karşın risk alma eğiliminin niteliksel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını, diğer yandan sadece proaktifliğin niceliksel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, risk alma eğilimi ile yenilikçilik eğiliminin niceliksel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır. Proaktiflik boyutu açısından Alpkan vd. (2005)'nin araştırma sonuçları ile bu araştırma arasında tutarlı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Antoncic ve Zorn (2004) yaptıkları araştırmada, kurumsal girişimciliği yeni iş girişimi, ürün yeniliği ve teknolojik yenilik, firma performansını ise büyüme ve

karlılık boyutları ile incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsal girişimciliğin üç boyutundan ikisi ile performans boyutları arasında (büyümenin belirleyicileri: yeni iş girişimi ve ürün yeniliği; karlılığın belirleyicileri: ürün yeniliği ve teknolojik yenilik) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak, bu araştırma sonuçlarına göre yenilikçilik boyutu ne finansal nede finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından, Antoncic ve Zorn (2004) araştırma sonuçları ile tutarlı olmayan bulgular ortaya konulmuştur.

Zahra (1995), 47 firma üzerinde yapmış olduğu araştırmada kurumsal girişimciliği yenilik ve yeni iş girişimi boyutları ile ele almış ve araştırma sonuçlarına göre kuurmsal girişimcilik faaliyetleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede, Zahra (1995)'nın araştırma sonuçları ile benzer olmayan sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarının literatürdeki araştırma sonuçları ile farklılık göstermesinin, araştırmaların farklı dönemlerde, farklı kültürlerde ve farklı sektörlerde gerçekleştirilmş olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Günümüzde kurumsal girişimciliğin karşılaştığı en büyük engel olarak kurumsal hayatın doğasıdır. Her ne kadar son yıllarda büyük ölçekli şirketlerin kurum kültürü konusuna daha fazla odaklandığını gözlemlesek de, hâlâ emekleme döneminde olduğumuz yadsınamaz bir gerçektir. Kurumsal girişimciliğin sürdürülebilir gelişimi için, kurumsal kültürün yenilikçi gelişimini sağlamak zorundayız.

Konaklama işletmelerinin finansal olmayan performanslarını artırmak için kurumsal girişimcilik faaliyetleri üzerinde uzun erimli çalışmalar ortaya koymaları gerekmektedir. Konaklama işletmeleri sektörün doğası gereği performans geliştirmeye yönelik risklere karşı dayanıklı bir duruş sergilemelidir.

Konaklama işletmeleri, yaratıcı süreç, ürün ve hizmet geliştirmenin yanısıra yeni pazar yaratılması veya mevcut pazarın zenginleştirilmesi yoluyla da yenilikçiliklerini artırmaya çalışmalıdır. Konaklama işletmelerinde stratejik

dönüşümün sağlanması açısından küresel rekabet koşulları doğrultusunda yeniden yapılanma ve kurumsal girişim yoluyla iş fırsatlarından yararlanma kaçınılmazdır.

Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve firma performansı değişkenlerinin katılımcıların algısına dayanarak ölçülmesi ve salt Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın temel kısıtları olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede, yapılacak değerlendirmeler sektörel anlamda salt Konya ili ölçeğinde geçerlidir. Genelleme yapabilmek için benzer araştırmaların farklı kültürlerde, sektörlerde ve işletmelerde yinelenmesine gereksinim olduğu belirtilmelidir.

Dijital rekabetin ve uluslararası standartların yaygınlaştığı günümüz iş yaşamında kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve firma performansı değişkenlerinin diğer öncül ve sonuçları ile ilgili prospektif araştırmaların farklı sektörlerde veya farklı davranış düzlemlerinde gerçekleştirilmesi zihinsel ve yapısal dönüşüm açısından stratejik önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Abbott KW, Snidal D (2000) Hard and soft law in international governance. International Organization 54 (3): 421–456.

Abosede, Adebiyi Julius, Fayose, Joseph and Eze, Benneth Uchenna (2018). Corporate entrepreneurship and internationalperformance of banks in Nigeria. Journal of Economics and Management,32(2), 5-17.

Adele, Hasimiyu Ademola (2015). Corporate entrepreneurship as prerequisite for corporate financial performance of public liability companies: A study of selected manufacturing firms in Nigeria. *International journal of economic development research and investment,6*(3), 118.

Ağca, Hatice ve Baş, Ümmügül (2013). İç Girişimcilik. (Editör: Himmet Karadal). *Girişimcilik.* İstanbul: Beta Yayınları, 299-311.

Ağca, Veysel ve Kandemir, Tuğrul (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi,10*(3), 209-230.

Ağca, Veysel ve Kurt, Mustafa (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. Erciyes *Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,29,* 83-112.

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, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

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.

Akoğlan Kozak, Meryem ve Gül Yılmaz, Esra (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 21* (1), 85-97.

Aktan, Can Coşkun (2010). Kamu girişimciliğinin başarısızlığı, niçin kamu teşebbüsleri özel teşebbüslerden daha başarısız?.*Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2*(1), 85-100.

Al-Matari, Ebrahim Mohammed, Al-Swidi, Abdullah Kaid and Fadzil, Faudziah Hanim Bt (2014). The measurement of firm perormance's dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting, 6*(1), 24-49.

Alparslan, Ajar ve Aygün, Mehmet (2013). Kurumsal sosyal sorumluluk ve firma performansı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(1), 435-448.

Alpay, Güven, Bodur, Muzaffer, Yılmaz, Cengiz, Çetinkaya, Saadet ve Arıkan, Laçin (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business, 43*, 435-448.

Alpkan, Lütfihak, Ercan, Ergün, Çağrı, Bulut ve Yılmaz, Cengiz (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(2), 175-189.

Altan, O. (2007). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal 30 Endeks Şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Değerlendirilmesi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Altaş, Soner. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirketlerde Çağrılı ve Çağrısız Genel Kurul Toplantıları, 2012, Ticaret Kanunu.Net

Altayar, Mohammed Saleh (2018). Motivations for open data adoption: An institutional theory perspective. *Government Information Quarterly,35* (4), 1-11.

Altuntaş, Gültekin ve Dönmez, Dilek (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma.*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39*(1), 50-74.

Amado, Jose Benitez, Francisco Javier Llorens Montes, Maria Nieves Perez Arostegui, (2010). "Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance", Industrial Management & Data Systems, Vol. 110 Issue: 4, 550-566

Anderson, Karen, Rodney McAdam, (2004) "A critique of benchmarking and performance measurement: Lead or lag?", Benchmarking: An International Journal, Vol. 11 Issue: 5, 465-483

Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing, 16,* 495-527.

Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Entreprise Development, 10*(1), 7-24.

Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development, 23* (6), 518-550.

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.

Antoncic, Bostjan, Scarlat, Cezar (2005). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A Comparation Between Slovenia and Romania", Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper. 24-26 Nowember.

Apaydın, Fahri (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4* (7), 121-145.

Apaydın, Fahri. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,10* (1), 1-22.

Aras, Güler (2006). Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı. www.denetimnet.net, Erişim Tarihi: 04.05.2018.

Arıkan, Semra (2002). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Atkinson, H. and Brown, J.B. (2001), "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13 No. 3, 128-35.

Avcı, Umut, Madanoglu, Melih and Okumuş, Fevzi (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management, 32,* 147-157.

Avcı, Umut, Tuncer Asunakutlu (16-18 Mayıs 2008). Kurumsal girişimcilik eğilimi işletme performansını geliştirmede etkili midir?. (Bildiri). *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Antalya, 771-778.

Awang, A., Khalid, S. A., Yusof, A. A., Kassim, K. M., Ismail, M., Zain, R. S., Madar, A. R. S. (2009). Entrepreneurial orientation and performance relations of Malaysian SMEs: The Impact of Some Perceived Environmental Factors. International Journal of Business and Management, 4(9), 84–96.

Aydemir, Burhan, Seymen, Oya Aytemiz ve Taşçı, Aslı D.A. (17-18 Nisan 2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama. (Bildiri). *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, 604-617.

Aylan, Serkan ve Koç, Hakan (2017). İşletme kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* Dergisi, 19 (2), 564-585.

Bağcı, Gökhan Uğur, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Şirketler Açısından Getirdiği Yenilikler, E-Ticaret ve İnternet Hukuku, 2013. (www.eticarethukuku.com/, erişim tarihi: 12 Kasım 2018)

Baş, Türker (2001). Anket, Seçkin Yayınları, Ankara.

Başar, Mehmet, Ürper, Yılmaz ve Tosunoğlu, Burak Tuğberk (2013). Girişimcilik ve Girişimcilik Süreçleri. (Editör: Yılmaz Ürper). *Girişimcilik.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3-19.

Başar, Pınar (2017). Kurumsallaşmanın performansa etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(31), 179-195.

Başkurt, Gülcan ve Altındağ, Erkut (2017). The impact of institutionalization of family business on strategic human resources management and company performance. *Business Management Dynamics*, *7* (3), 10-25.

Baykal, Elif, Zehir, Cemal ve Köle, Mahmut (2018). Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı (mediator) etkisi. *Akademik Hassasiyetler,5* (9), 111-133.

Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, F. & Zimmermann, H. (2003). "Is Board Size an Independent Corporate Governance Mechanism?", Kyklos, 57, 327- 356.

Biçkes, Durdu Mehmet ve Özdevecioğlu, Mahmut (2016). İşletmelerde örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisi ve inovasyonun aracılık rolü. Akademik *Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *4*(25), 8-28.

Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R. et al. (2015). Small Business Economics, August, Volume 45, Issue 2, 255–278.

Biesenthal, Christopher, Clegg, Stewart, Mahalingham, Ashwinand and Sankaran, Shankar (2018). Applying institutional theories to managing mega projects. *International Journal of Project Management, 36* (1), 43-54.

Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*. Rotterdam: Erasmus University.

Boselie, P., Paauwe, J. and Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government, International Journal of Human Resource Management, 8 (14): 1407–29.

Bruton, Garry D., Ahlstrom, David and Li, Han-Lin (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34* (3), 421-440.

Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan, L., "Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri", Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 9, 2, 513-538, 2009.

Bulut, Çağrı, Pırnar, 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.

Burgers, J. Henri and Covin, Jeffrey G. (2016) The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, *37* (3), 521-540.

Burns, Micheal (2006). First BI, now CPM, CA Magazine. *Canadian Institute of* Chartered *Accountants, 139* (5), 18.

Büte, Mustafa (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi, 22*, 1-24.

Carrier, Camille (1996). Intrepreneurship in small businesses: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice, 21*, 1-16.

Carvalho, Andriele De Pra, da Cunha, Sieglinde Kindl, de Lima, Luciano Ferreira and Carstens, Danielle Denes (2017). The role and contributions of sociological institutional Theory to the socio-technical approach to innovation theory. *RAI Revista de Administração e Inovação, 14* (3), 250-259.

Cevher, Ezgi (2014). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?.*Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 7 (32), 583-594.

Chang, Jane (2001) Intrapreneurshıp and exopreneurship in manufacturing firms: An empirical study of performance implications. *Journal of Enterprising Culture*, *9* (2), 153-171.

Child, John (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance: Part II-contingency analysis. *Journal of Management Studies 12* (1-2), 12–28.

Cin, Hatice ve Günay, Gülsevim Yumuk (2013). Girişimcilerin girişimcilik tipleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişki: Edirne örneği.*Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8*(2), 7-32.

Cingöz, Ayşe (2013). Ekogirişimcilik. (Editör: Himmet Karadal). *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları, 277-297.

Comnys, Breeda (2018). Climate change reporting and multinational companies: Insights from institutional theory and international business. *Accounting Forum, 42* (1), 65-77.

Corbett, Andrew (2018). Kurum içi girişimci miti. *Harvard Business Review Türkiye*.

Corrigan, J. (1998). "Performance measurement: knowing the dynamics", Australian CPA, Vol. 68, No. 9, 30-1.

Covin, Jeffery G. and Slevin, Dennis P. (1989). Strategic management of small firms in Hostile and Benign environments, Strategic Management Journal, 10 (1): 75-87

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: Evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. Small Business Economics, 45: 329-350.

Cura, Serkan (2003). Türkiye'de mali şeffaflığı sağlamaya yönelik bir uygulama: Analitik bütçe sınıflandırması. *T.C. Marmara Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi, 18*(1), 139-154.

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.

Çelik, Cemile (2015). Eko Girişimcilik (Editörler: Erdoğan Kaygın ve Bülent Güven). *Girişimcilik Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular*. İstanbul: Siyahinci Yayınları, 145-158.

Çetinkaya, Ali Şükrü ve Korkmaz, Emine Vasfiye (2018). Institutionalization and emotional labour behaviour: A research in hospitality organizations. *The Journal of Social Economic Research, 18* (35), 64-77.

Çınar, Kevser (2017). Otel İşletmelerinde Yenilik Algısı ve Uygulamaları. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari *Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(2), 37-50.

Çınar, Ömer ve Yeşil, Salih (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 2* (1), 286-301.

Danışman, Ali ve Erkocaoğlan, Ertan (2007). Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB'de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 22*(260): 80-101.

Deming, W.E. (1982). Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Derin, Neslihan ve Demirel, Erkan T. (2010). Kurum imajının kurum kimliği açısından açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13(2),* 155-193.

DiFabio, Annamaria (2014). Intrapreneurial self-capital: A new construct for the 21st century. *Journal of Employment Counseling, 51*(3), 98-111.

Dimaggio, Poul J. and Powell, Walter W. (1983). Iron cage revisited: Instutional ısomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48* (2), 147-160.

EFQM (1991). The Business Excellence Model, EFQM Publication, Brussels.

Erdem, Barış, Gökdeniz, Ayhan ve Met, Önder (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (2),*77-112.

Erdem, İnci Artan, Yener, Müjdelen ve Aykol, Sinem Ergün (16-18 Mayıs 2008). Girişimcilik değerleri ve girişimcilik davranışı yönelimleri üzerine bir araştırma. (Bildiri). *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 282-288.

Erkocaoğlan, Ertan ve Özgen, Hüseyin (2009). Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,18* (1), 203-214.

Ernst & Young, (2012). 100 Soruda Yeni Türk Ticaret Kanunu, EYGM Limited, İstanbul

Ertürk, Mümin (2017). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eze, Benneth Uchenna (2018). Corporate Entrepreneurship and Manufacturing Firms' Performance, Emerging Markets Journal, Vol 8, No 1 .

Felício, José Augusto De Jesus, J., R.Rodrigues, R., C.Caldeirinha, V. (2012), "The effect of intrapreneurship on corporate performance", *Management Decision*, vol. 50, no. 10, 1717 - 1738.

Feng, Hui, Morgan, Neil A. and Rego, Lopo L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing,79* (5), 1-20.

Goddard, Andrew, Assad, Mussa, Issa, Siasa, Malagila, John andMkasiwa, Tausi A. (2016). The two publics and institutional theory - A study of public sector accounting in Tanzania. *Critical Perspectives on Accounting, 40*, 8-25.

Gök, Musa ve Akar, Sevda (2014). Türkiye'de kamu denetim birimlerinde saydamlık uygulamalarının genel bütçeli kuruluşlar açısından değerlendirilmesi. *Business and Economics Research Journal, 5*(4), 43-70.

Gönen, Seçkin ve Yürekli Emin (2016) 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından kurumsal yönetim ilkelerinin değerlendirilmesi. Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 2 (4), 129-141.

Green, S., Gavin, M. and Aiman-Smith, L. (1995). Assessing a Multidimensional Measure of Radical Technological Innovation. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 42, No. 3, 203-14.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü. (2012). *120 Soruda Yeni Türk Ticaret Kanunu.* Ankara: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü.

Günlü, Ebru (2015). Sosyal girişimcilik olgusunun kavramsal analizi ve turizmde sosyal girişimcilik. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmalar Dergisi,1* (35), 23-42.

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.

Hammer, M. and Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brearley Publishing, London.

Hepkon, Zeliha (2003). Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: Bir literatür taraması. *İstanbul Ticaret Odası Dergisi, 4*(9), 175-211.

Hermalin, Benjamin E. and Weisbach, Micheal S. (2003). The board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review, 9* (1), 7-26.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A., (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. Journal of Business Venturing 17, 253–273.

http://www.girisimcim.com/girisimcilikturlerinelerdir/ (Erişim tarihi, 12 Mart 2018).

https://hbogm.meb.gov.tr/aol/kitaplar/aol/2014/girisimcilik1/unite1.pdf (Erişim Tarihi: 29.10.2018).

Hult, G. Tomas M., Hurley, Robert F. and Knight, Gary A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management, 33* (5), 429-438.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. and Sexton, D. L. (2001). ‘ Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth’, Academy of Management Executive, 15, 49– 63.

Isaak, R. (1997). Globalisation and green entrepreneurship, Greener Management International, Greenleaf Publishing Inc., Sheffield, England.

İçerli, Leyla ve Şahin Karadal, Menekşe (2013). Sosyal Girişimcilik.(Editör: Himmet Karadal). *Girişimcilik.*İstanbul:Beta Yayınları, 343-361.

Jackson, Ted, What is Corporate Performance Management? https://www.clearpointstrategy.com/what-is-corporate-performance-management/ Erişim Tarihi: 6 Mart 2019.

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.

Kaderli Y., Köroğlu Ç. (2014). İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi İle Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 63.

Kaplan, Aslı (2013). *Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). “The balanced scorecard-measures that drive performance”, Harvard Business Review, Vol. 70 No. 1.

Karaca, Mustafa, Özdevecioğlu, Mahmut ve İnce, Fatma (2016). Kamu girişimcilerinin kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik uygulamalı bir çalışma.*Artvin Çoruh ÜniversitesiUluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, *2* (1), 94-119.

Karacaoğlu, Korhan ve Sözbilen, Gülhan (2013). Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(1)*, 41-56.

Karadal, Himmet (2013). Girişimcilik Bilgisi ve Stratejik Girişimcilik. (Editör: Himmet Karadal). *Girişimcilik.* İstanbul:Beta Yayınları, 15-43.

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.

Karasu, Rauf (2013). 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile anonim şirketlerde kurumsal yönetim ile ilgili getirilen yenilikler. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 33-60.

Karavardar, Gülşah (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(1), 157-179.

Karimi, J., & Zhiping, W. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry. Long Range Planning, 49: 342-360.

Karpuzoğlu, Ebru (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (4. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.

Kaya, Ali (2017). *Bilişim ve İletişim Çağında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi* (3. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Keskin, Halit, Zehir, Songül ve Ayar, Hayat (2016). Pazar yönelimlilik ve firma performansı ilişkisi: Farklılaştırma stratejisinin aracı rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17*(1), 111-127.

Kılıç, Kemal Can (2010). Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(1), 20-35.

Kırılmaz, Muhammet ve Atak, Filiz (2015). Kamu mali yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik araçları: Faaliyet raporları. *Ombudsman Akademik Dergisi, 2*(3), 189-217.

Kobal, Saral, Kezban Esra ve Aşkun Yıldırım, Olcay Bige (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12*(46), 97-120.

Kurt, Seval ve Yeşiltaş, Mehmet (2016). Otel işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin stratejik yönetim araçlarının kullanımı üzerindeki etkisi: Ankara örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4* (4), 3-19.

Kuşluvan, Salih ve Eren, Duygu (2008). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma.*Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19* (2), 177-193.

Kuznetsov, P. & Muravyev, A. (2001). "Ownership Structure and Firm Performance in Russia: The Case of Blue Chips of the Stock Market", https://www.researchgate.net/publication/48375834, 06.03.2018

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.

Küçükaltan, Derman (2009). Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 4 (1), 21-28.

Leeds, Brett Ashley, Sezi Anac. (2005). "Alliance Institutionalization and Alliance Performance." International Interactions 31 (3): 183-202.

Li, Lan, Tse, Eliza, Ching-Yick and Zhao, Jing-Ling (2009). An empirical study of corporate entrepreneurship in hospitality companies. *International Journal of Hospitality & Tourism, 10*(3), 213-231.

Lockamy, A. (1998). "Quality-focused performance measurement systems: a normative model", International Journal of Operations & Productions Management, Vol. 18 No. 8, 740-66.

Lopez, Susana Perez, Peon, Jose Manuel Montes and Ordas, Camilo Jose Vazguez (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance.*The Learning Organization,12* (3), 227-245.

Marangoz, Mehmet (2016). *Girişimcilikte Güncel Konular ve Uygulamalar* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

March and Argyris, C. (1977). "Organisational learning and management information systems", Accounting, Organisation and Society, Vol. 2 No. 2, 113-23.

Meyer, John V. and Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*,*83* (2), 340-363.

Mohanty, S.K. (2005). *Fundamentals of entrepreneurship*. New Delhi: Prentice-Hall of India Privated Limited.

Mucuk, İsmet (2001). *Modern İşletmecilik*(13. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Naktiyok, Atılhan ve Bayrak Kök, Sabahat (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8*(2), 77-96.

Neely, A. (1998). “Measuring business performance”, The Economist, London.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, NY.

OECD (2006). Innovation in Energy Technology: Comparing National Innovation Systems at the Sectoral Level.

Onağ, Ozan ve Tepeci, Mustafa (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 27* (80), 50-79.

Onbulak, Erkmen (2017), Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları, Sosyal Siyaset Konferansları / Journal of Social Policy Conferences, Sayı / Issue: 72, 101-126

Oxelheim, L. & Randoy, T. (2003). “The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value”, Journal of Banking & Finance, 27, 2369– 2392.

Öğüt, Adem, Şendoğdu, Aslan ve Yılmaz, Nahit (27 Mayıs 2006). Bilişimci girişimcilik tipolojisi açısından bilgi yönetiminin ilkeleri. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Bişkek, 431-436.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Kanıgür, Sevgi (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*,*11*(16), 53-82.

Özer, Özgür, Yılmaz, Burcu Selin ve Avcı Umut (2017). Kurumsal girişimciliğin otel performansı üzerine etkileri: Türkiye’deki otel işletmelerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 6* (2), 25-49.

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.

Pelham, A. M. and D. T. Wilson 1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, No. 1, 27-43.

Pfeffer, Jeffrey (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative Science Quarterly,18* (3), 349-64.

Pittaway, Luke (2001). Corporate entreprise: A new reality for hospitality organizations? *Hospitality Management, 20*(4), 379-393.

Porter, Micheal E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal,12*, 95-117.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer (2013). *İşletme* (9. Baskı). İstanbul: Beta 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.

Scarborough, Norman M. (2014). *Girişimciliğin ve Küçük İşletme Yönetiminin Temelleri* (Çeviren: Gamze Sart), Ankara: Nobel Yayınları.

Sebilcioğlu, Fikret, Karaağaoğlu, Sertaç, Karacar, Güray, Naipoğlu, Sinan, Arkun, Fırat ve Koçer, Burak (2013). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi* (5. Baskı*).* İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

Selznick, Philip (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly, 41* (2), 270-278.

Senge, P.M. (1990). “The leaders new work: building learning organisations”, Sloan Management Review, Vol. 32 No. 1, 7-23.

Soysal, Abdullah (2015). Kamu Girişimciliği. (Editörler: Erdoğan Kaygın ve Bülent Güven). *Girişimcilik Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular*. İstanbul: Siyahinci Yayınları, 129-144.

Sönmezoğlu, Uğur ve Çoknaz, Dilşad (2014). Yönetici bakış açısıyla spor kulüplerinde kurumsallaşma. *NWSA-Sports Sciences, 9(1),* 1-21.

Şahin, Begüm (2018). Pazar odaklılık bileşenlerinin firma performansına etkileri: Ankara’da faaliyet gösteren startuplar üzerine bir uygulama. *Business& Management Studies: AnInternational Journal, 6* (2), 675-693.

Şahman, İlkem, Tengilimoğlu, Dilaver ve Işık, Oğuz (2008). Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2)*, 1-23.

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.

Şengün, Halil İbrahim (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Şimşek, Mehmet Şerif ve Çelik, Adnan (2010). *Genel İşletme* (6. Baskı).Konya: Eğitim Kitabevi.

Taşkın, F. Dilvin ve Mandacı, Pınar Evrim (2017). Şirket yönetim kurulundaki kadın üyelerin firma performansına etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 18*(1): 29-45.

Tavşancı, Savaş (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tefek, Ali (2016). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tekinalp, Ünal (2008). *Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı, Uğur Alacakaptan'a Armağan* (1. Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 635-652.

Tetik, Nevzat (2013), Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri, İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, 43-58.

Thompson, Johnand Scott, Jonathan M. (2010). Environmental entrepreneurship: The sustainability challenge. Institute of small business and entrepreneurship conference (ISBE), London, November 2010, Proceedings. ISBE

Tilki, Buket (2018). Dönüşümün adı: Kurumsal girişimcilik. *Harvard Business Review*.

TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği). http://tkyd.org/tr/ssskurumsal-yonetim-nedir.html, Erişim Tarihi: 05.03.2019.

Top, Seyfi (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Topoyan, Mert (2013). *Yönetimin Esasları*. (Çeviri Editörü: Adem Öğüt). *Girişim Kurumlarını Yönetme* (8.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Tunç, Ferruh, Kurumsallaşma ve Denetim Konferansı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsallaşmayla İlgili Düzenlemeler, 5 -9 Ekim 2011, Antalya

Turró, Andreu, Urbano, David, and Peris-Ortiz Marta (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change,88,*360-369

Türkoğlu, Nuray ve Çizel, Beykan (2016). Kurumsallaşma ve rekabet gücü ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *Bilgi Dergisi, 18* (2), 156-184.

TÜSİAD., (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi. TÜSİAD Yayın No: 2002-12-336, İstanbul. 35-36

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Uzun, Ali Kamil, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda İç Denetim Üzerine Düzenlemeler, 2012, Verginet.Net, (www.verginet.net, erişim tarihi: 10 Ekim 2018)

Vaccaro, Ignacio G., Jansen, Justin J.P., Van Den Bosch, Frans A.J. and Volberda Henk W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies. 49* (1), 28–51.

Valenti, M. Alix, Luce, Rebecca and Mayfield, Clifton (2011). The effects of firm performance on corporate governance. *Management Research Review, 34* (3), 266-283.

Venkatraman, N. and Ramanujam, Vasudevan (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review, 11*(4): 801-814.

Wagner, Marcus (2009). Eco-entrepreneurship: An empirical perspective based on survey data. (Editor: Gary D. Libecap).*Frontiers in Eco-Entrepreneurship Research,* Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation&Economic Growth Volume 20. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited, 127- 152.

Wiklund, J., and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20* (1), 71-91.

Wolcott, Robert C. and Lippitz, Michael J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review, 49* (1), 75-82.

Wright P. M., Gardner L. M., Moynihan L.M., and Allen M.R. (2005). The relationship between human resource practices and firm performance: Examining causal order. Personnel Psychology, 58, 409-446.

Xerox (1979). "Benchmarking", Internal Publication, London

Yang, Yangand Konrad, Alison M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resources-based theory. *Group&Organization Management, 36* (1), 6-38.

Yavuz, Çağla (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5*(2): 143-173.

Yazgan, A. Elif, Erdirençelebi, Meral ve Şendoğdu, A. Aslan (2016). Şirket içi girişimcilik ikliminin şirket performansına etkisine yönelik bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18* (30): 57-64.

Yıldız, Bülent, Aslan, Hüseyin ve Çiğdem, Şemsettin (2017). Örgütsel yenilikçiliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracı rolü. *Researcher: Social Science Studies, 5* (4), 129-145.

Yıldız, Esra (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, Irmak (2018). Moda girişimcilerine bir iyi bir de kötü haberim var. *Harvard Business Review Türkiye*, İstanbul.

Yolaç, Sema ve Doğan, Ebru (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İktisat Fakültesi Mecmuası, 61*(2), 83-110.

Yücel, İlhami ve Çetinkaya, Buket (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(3), 17-30.

Zahra, Shaker A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, Journal of Business Venturing, 6, issue 4, 259-285.

Zahra, Shaker A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. Journal of Business Venturing, 8(4), 319–340.

Zahra, Shaker A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing, 10* (3), 225-247.

Zampetakis, Leonidas A, Beldekos, Panagiotis andMoustakis, Vassilis S. (2009). "Day-to day" entrepreneurship within organisations: The role of trait emotional intelligence and perceived organisational support. *Europen Management Journal, 27*(3),165-175.

Zencir, Ebru ve Kozak, Meryem Akoğlan (2014). Birinci sınıf restoranların kurumsallaşma durumu üzerine bir araştırma: Türkiye örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 11*(1), 6-20.

EKLER

Ek-1

YENİ TTK IŞIĞINDA KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında "**Yeni TTK Işığında Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi ve Kurumsal Girişimciliğin Moderatör Rolü**" başlıklı doktora 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.

Prof. Dr. Muammer ZERENLER
Selçuk Üniversitesi, İİBF
zerenler@selcuk.edu.tr

Emine ÖĞÜT
Selçuk Üniversitesi, SBE
emineogut@selcuk.edu.tr

1. Cinsiyetiniz Erkek Kadın	**2. Medeni durumunuz** Evli Bekar
3.Yaşınız 18-22 arası 23-27 arası 28-32 arası 33-37 arası 38-42 43 ve daha fazla	**4. Eğitim Durumunuz** İlköğretim Lise MYO Fakülte Yüksek Lisans / Doktora
5. Turizm meslek eğitimi aldınız mı? Evet Hayır	**6. Çalışmakta olduğunuz otel kaç yıldızlıdır?** 4 yıldız 5 yıldız
7. Bu otelde kaç yıldır çalışmaktasınız 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri	**8. Oteldeki konumunuz** Müdür Departman müdürü Şef
9. Çalışmakta olduğunuz departman Önbüro Yiyecek-İçecek Kat Hizmetleri Muhasebe Satış-Pazarlama İnsan Kaynakları Teknik Servis Güvenlik Diğer	

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

Kurumsallaşma ile İlgili İfadeler	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Çalıştığım otelde her çalışan adil ücretlendirilir.					
2. Çalıştığım otelde herkesin çalışması adil değerlendirilir.					
3. Çalıştığım otelde personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.					
4. Çalıştığım otelde personel değerlemede herkese adil davranılır.					
5. Çalıştığım otelde personel seçimi işin gereklerine göre yapılır.					
6. Çalıştığım otelde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.					
7. Çalıştığım otelde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.					
8. Çalıştığım otelde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler.					
9. Çalıştığım otelde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.					
10.Çalıştığım otelde herkesin eşit söz hakkına sahip olduğu verimli toplantılar düzenlenir.					
11.İç denetimde, otel sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.					

12. Çalıştığım otelde üst yöneticiler için gelişim planları vardır.					
13. Çalıştığım otelde toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.					
14. Çalıştığım otelde kurumsal süreçler hakkında belirgin, yazılı kurallar vardır.					
15. Çalıştığım otelde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.					
16. Çalıştığım otelde sahipliğin gelecek nesile aktarılması ile ilgili bir plan vardır.					
17. Çalıştığım otelde her iş için iş tanımı yapılmıştır.					
18. Çalıştığım otelde toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.					

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

Kurumsal Girişimcilik ile İlgili İfadeler	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Çalıştığım otel rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.					
2.Çalıştığım otel rakiplerin uygulamalarını takip etmek yerine, kendisi takip edilecek ürünler ortaya koymayı tercih eder.					
3.Çalıştığım otel, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü otel olma yolundadır.					
4.Çalıştığım otel turizm sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden otel konumundadır.					
5.Çalıştığım otel, Ar-Ge harcamalarına sektördeki diğer otellerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.					
6.Çalıştığım otel, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni ve metot ve sistem arayışındadır.					
7.Çalıştığım otel, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla Ar-Ge desteği ayırır.					
8.Çalıştığım otel, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.					
9.Çalıştığım otel, son beş yıl içinde çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir.					
10.Çalıştığım otel, yaratıcılık ve yenilik çabalarını arttırmak için departmanların faaliyet ve işleyişini yeniden düzenlemektedir.					
11.Çalıştığım otel, çevresel beklenti ve					

değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara açıktır.					
12.Çalıştığım otel, gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirir.					
13.Çalıştığım otel, faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlar.					
14.Çalıştığım otel, daha düşük riskli ve az açılım gerektiren projeleri tercih eder					
15.Çalıştığım otel, hedeflere doğru hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih eder.					
16.Çalıştığım otelde, yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.					
17.Çalıştığım otel, riskli proje ve girişimleri her zaman destekler.					

C. İşletme Performansı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, çalıştığınız otelin performansını esas rakiplerinizin performansı ile karşılaştırarak yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

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

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Emine ÖĞÜT			
Doğum Yeri:	Mut - MERSİN			
Doğum Tarihi:	18 Nisan 1976			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	**Okulun Adı**	**Program**	**Yer**	**Yıl**
İlköğretim	Gazi İlkokulu		Mut	1987
Ortaöğretim	Kız Sanat Ortaokulu		Mut	1990
Lise	Kız Meslek Lisesi		Mut	1993
Lisans	Selçuk Üniversitesi	Hukuk Fakültesi	Konya	1997
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	Konya	2002
İlgi Alanları:	Yönetim ve Organizasyon, Kurumsal Yönetim, Girişimcilik, Ticaret Hukuku			
İş Deneyimi:	Selçuk Üniversitesi Hukuk Müşavirliği (2001-2003) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi (2003-devam ediyor)			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Prof. Dr. Abdurrahman Kutlu Prof. Dr. Tamer Koçel Prof. Dr. Mehmet Nizamlıoğlu			
Tel:	03322234404			
E-Posta:	emineogut@selcuk.edu.tr			
Adres	Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, Alaaddin Keykubat Kampüsü, Selçuklu, Konya.			