



**KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN İŞLETMELERİN FİNANSAL  
SONUÇLARINA ETKİSİ: BİST İMALAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**HALİL ERMAN**

**ŞUBAT 2023**

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA TEZİ

KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN İŞLETMELERİN FİNANSAL  
SONUÇLARINA ETKİSİ: BİST İMALAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

HALİL ERMAN

ŞUBAT 2023

## ÖZET

### KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN İŞLETMELERİN FİNANSAL SONUÇLARINA ETKİSİ: BİST İMALAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

ERMAN, Halil

İşletme Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. İrge ŞENER

Şubat 2023, 128 sayfa

Örgütler kâr amacı güderek faaliyetlerine devam ederken kendilerini çevreleyen ortamlarda ve pek çok belirsizlik içinde rekabet avantajı yakalamaya çalışırlar. Bu çabaların belirli bir performans hedefine yönelik olarak gerçekleşmesini sağlayacak olgulardan biri olan kurum girişimciliği, en az kırk yıldır, fırsatların belirlenerek değerlendirilmesi sonucu sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturulması, yeni fikirler, iş modelleri ve büyüme beklentileri yaratma ile işletmenin verimliliğini, büyümesini geliştirmek için çok önemli bir araç olarak literatürde geniş bir şekilde incelenmektedir. Tıpkı bireysel girişimciliğin ekonominin lokomotifi olarak kabul edilmesi gibi kurum girişimciliği de örgütlere pek çok yönden fayda sağlayacağı düşüncesi ile teorik ve deneysel araştırmaların neticesinde tavsiye edilmektedir. Ancak bu araştırmaların pek azı kurum girişimciliğinin finansal sonuçlara olan etkisini nesnel bir şekilde değerlendirmiştir. Bu çerçevede bu çalışmada BİST'te listelenen 192 imalat işletmesinden kurum girişimcisi olarak değerlendirilenlerin bu faaliyetlerinin finansal sonuçlarına olan etkisi ile kurum girişimcisi olmayanlar ile finansal sonuç farklılıkları, 2011-2020 yıllarını kapsayan dönemde boylamsal bir desende incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kurum girişimcisi işletmelerin finansal performansları, olmayanlar ile olumlu yönde ve anlamlı olarak farklıdır. Bu sonuçlara göre kurum girişimcisi işletmelerin öz kaynak kârlılıkları üç, beş ve dokuz yıllık dönemlerde kurum girişimcisi olmayanlara göre

daha yüksektir. Ancak Ar-Ge harcamaları yapan işletmeler ile yapmayanların öz kaynak kârlılıkları ortalamaları arasında kısa, orta ve uzun dönemde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer taraftan, kurum girişimciliğinin işletmelerin öz kaynak kârlılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi bulunmasına rağmen bu ilişkide işletmenin teknoloji seviyesinin anlamlı bir rolünün olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** kurum girişimciliği, finansal performans, Ar-Ge harcamaları, teknoloji seviyesi, kaynak temelli teori, BİST

## ABSTRACT

### **THE EFFECT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ON THE FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES: THE CASE OF BIST MANUFACTURING SECTOR**

ERMAN, Halil

**Ph. D. in Management**

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İrge ŞENER

February 2023, 128 pages

While organizations continue to operate for profit, they strive to gain a competitive advantage in the environment surrounding them and in the face of many uncertainties. Corporate entrepreneurship, one of the phenomena that will enable these efforts to be realized toward a specific performance goal, has been widely studied in the literature for at least forty years. Corporate entrepreneurship is a vital tool for creating a sustainable competitive advantage by identifying and evaluating opportunities, creating new ideas, business models, and growth prospects, and improving the efficiency and growth of the firm. Just as individual entrepreneurship is accepted as the engine of the economy, corporate entrepreneurship is recommended because of theoretical and empirical research with the idea that it will benefit organizations in many ways. However, only some of these studies have objectively evaluated the impact of corporate entrepreneurship on financial results. In this framework, this study examines the impact of corporate entrepreneurship activities on the financial results of 192 manufacturing enterprises listed on the BIST, which are considered corporate entrepreneurs, and their differences in financial results with non-corporate entrepreneurs in a longitudinal design for the period covering the years 2011-2020. According to the research results, the financial performance of corporate entrepreneur enterprises is positively and significantly different from that of non-

entrepreneur enterprises. According to these results, the return on equity of corporate entrepreneurs is higher than that of non-corporate entrepreneurs in the three, five, and nine-year periods. However, there is no significant difference between the average return on equity of enterprises that make R&D expenditures and those that do not make R&D expenditures in the short, medium, and long term. On the other hand, although corporate entrepreneurship has a positive and significant effect on enterprises' return on equity, the enterprise's technology level does not play a significant role in this relationship.

**Keywords:** corporate entrepreneurship, financial performance, R&D expenditures, technology level, resource-based theory, BIST

## TEŞEKKÜR

Doktora öğrenim sürecime akademik ve sosyal olarak katkıları olan herkese içten teşekkürlerimi sunuyorum. Öncelikle tez danışmanım sayın Doç.Dr. İrge ŞENER'in bana ve tez çalışmama her yönden katkısı fevkalade olmuştur. Doktora derslerimde feyz aldığım tüm hocalarıma da teşekkür ederim. Tez çalışmalarında akademik katkıları bulunan sayın hocalarım Prof.Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU, Prof.Dr. İ. Semih AKÇOMAK, Prof.Dr. Mete DOĞANAY ile tez savunmamdaki değerli katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Belgin AYDINTAN ve Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU'na faydalı yönlendirmeleri için teşekkürü borç bilirim.

Doktoraya başlamamda beni yönlendiren sağlık yönetimindeki akademisyen arkadaşlarımın hepsine de teşekkür ederim. Ayrıca ders ve tez döneminde yanımda olan, destek aldığım tüm arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Son olarak doktora programı boyunca desteklerini ve sabırlarını esirgemeyen sevgili aileme de minnettar olduğumu belirtmek isterim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN İŞLETMELERİN FİNANSAL SONUÇLARINA ETKİSİ: BİST İMALAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ .....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLoların LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	xii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM II.....	6
KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ ....	6
2.1. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN TANIMI .....	6
2.2. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN BOYUTLARI.....	12
2.2.1. Yenilikçilik (İnovasyon) .....	14
2.2.2. Yeni İştirakler Edinme ve Kurma .....	16
2.2.3. Stratejik Girişimcilik.....	19
2.3. KAYNAK TEMELLİ KURAM ÇERÇEVESİNDE KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ .....	22
2.4. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ MODELLERİ.....	27
2.5. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN ÖNCÜLLERİ .....	31
2.5.1. İçsel Öncüller .....	32
2.5.2. Dışsal Öncüller.....	36
2.6. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN SONUÇLARI.....	38
2.6.1. Stratejik Sonuçlar .....	40
2.6.2. Finansal Sonuçlar .....	42
2.6.3. Diğer Sonuçlar .....	43

2.7. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ VE İŞLETMELERİN FİNANSAL SONUÇLARINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR .....	44
BÖLÜM III .....	48
3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR .....	48
3.2. NİTEL ANALİZLER.....	50
3.2.1. Nitel Betimleyici Analizler .....	50
3.2.2. Faaliyet Raporları İçerik Analizi.....	53
3.2.2.1. Girişim (Venturing).....	56
3.2.2.2. Girişimcilik Fırsatlarını Takip Etme .....	58
3.2.2.3. Stratejik İş Birliği.....	70
3.2.3. Ürün İnovasyonu.....	71
3.2.4. Yenilikçi Beceriler Edinme.....	73
3.3. NİCEL ANALİZLER .....	75
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ.....	78
3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	79
3.6. ANALİZLER ve BULGULAR.....	80
3.6.1. Kurum Girişimcisi İşletmeler ile Kurum Girişimcisi Olmayanların Öz Kaynak Kârlılığı (ROE) Karşılaştırması.....	80
3.6.2. Kurum Girişimciliğinin Öz Kaynak Kârlılığına Etkisi .....	82
3.6.3. Kurum Girişimciliğinin Öz Kaynak Kârlılığına Etkisinde İşletmenin Teknolojik Seviyesinin Düzenleyici Rolü .....	84
3.6.4. Ar-Ge'ye Kaynak Ayıran ve Ayırmayan İşletmelerin Öz Kaynak Kârlılığı Karşılaştırması.....	86
BÖLÜM IV .....	88
TARTIŞMA ve SONUÇ .....	88
KAYNAKÇA.....	97
EKLER.....	107
EK-1 .....	107
EK-2 .....	111
ÖZGEÇMİŞ .....	114

## TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1 - Kurum Girişimciliği Tanımları.....	10
Tablo 2 - Araştırma Kapsamına Dahil Edilen Şirketlere Ait Özet Bilgiler .....	50
Tablo 3 - Faaliyet Raporları Betimsel Analiz Frekans Sonuçları .....	51
Tablo 4 - Kurum Girişimciliği Türüne Göre Şirketler .....	55
Tablo 5 - Girişim (Venturing) Faaliyetleri Çizelgesi .....	57
Tablo 6 - Girişimcilik Fırsatlarını Takip Etme Faaliyetleri Çizelgesi .....	59
Tablo 7 - Stratejik İş Birliği Faaliyetleri Çizelgesi .....	71
Tablo 8 - Ürün İnovasyonu Faaliyetleri Çizelgesi .....	72
Tablo 9 - Yenilikçi Beceriler Edinme Faaliyetleri Çizelgesi .....	74
Tablo 10 - Şirketlere Göre Kurum Girişimciliği Türlerinin Dağılımı .....	75
Tablo 11 – Öz Kaynak Kârlılığı Ortalamaları Dönemsel Karşılaştırması .....	81
Tablo 12 - Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları .....	83
Tablo 13 - Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları .....	84
Tablo 14 - Düzenleyici Değişken Analiz Sonuçları.....	86
Tablo 15 -Ar-Ge ile Öz Kaynak Kârlılığı Ortalamaları Dönemsel Karşılaştırması ..	87

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1 - Kurum Girişimciliğini Tanımlama .....	12
Şekil 2 – Bütüncül Bir Kurum Girişimciliği Stratejik Modeli .....	28
Şekil 3 - Dört Kurum Girişimciliği Türü .....	30
Şekil 4 - Kurum Girişimciliği Modeli .....	31
Şekil 5 - Kurum İçi Girişimcilik Kelime Ağacı .....	53
Şekil 6 - Araştırma Modeli .....	79
Şekil 7- Dönemlere Göre Öz Kaynak Kârlılığı Ortalama Farkları .....	82
Şekil 8 - Dönemlere Göre Öz Kaynak Kârlılığı Ortalama Farkları .....	87

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Kurum Girişimciliği; “rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek amacıyla yenilik yaparak amaçların yenilenmesi, örgüt, pazar ve sanayinin yeniden tanımlanması” şeklinde açıklanabilmektedir (Covin ve Slevin 1989). Bu doğrultuda kârlılığı ve işletmenin rekabet pozisyonunu güçlendirmek amacıyla örgütler tarafından çeşitli faaliyetler yapılmaktadır. Bunlar arasında stratejik yenilenme, örgütsel kârlılığa odaklı verimlilik çalışmaları ve yeni iş modeli kurma gibileri sayılabilir. Kâr amacı güden örgütlerin daha rekabetçi olabilmek amacıyla mevcut örgütlerinde yeni girişim teşebbüsünde bulunmaları veya stratejik bir ekseninde değişim sağlamaları da kurum girişimciliği olarak algılanmaktadır (Guth ve Ginsberg 1990). Ne var ki kurum girişimciliği faaliyetleri çoğu zaman büyük değişim veya çabaları beraberinde getirdiğinden, örgüt içinde bir dirençle karşılaşmakta veya örgütün kurum girişimciliği faaliyetlerine yönelik insan kaynakları, teknoloji ve örgüt yapısından kaynaklanan kısıtlar nedeniyle bu faaliyetler bazen başarılı olamamaktadır. Nitekim kurumlarda girişimcilik programları tasarlanması ya da kurum içinde girişimcilik kültürünü destekleyecek adımlar atılması, şirketlerde yenilikçiliği çalışır hale getirmeyi destekleyen önemli çalışmalar olsa da tek başlarına beklenen etkiyi yaratmamaktadır (TÜSİAD 2019: 9).

Girişimcilik ve kurum girişimciliği birbirine benzer kavramlardır. Girişimcilik daha esnek bir şekilde ve nispeten küçük girişimler şeklinde başlamakta ve sürdürülebilir bir şekilde finansal ve yönetsel açıdan idare edildiğinde büyük sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak kurum girişimciliği kavramı hâlihazırda belirli bir örgütsel yapı ve kültür içinde, rutin faaliyetlerin dışında, bir başka ifade ile örgüt için olağandışı faaliyetler dizisidir. Bu noktada genellikle üst yönetim tarafından başlatılır ve nadiren alt kademelerde görev yapan çalışanların fikirleri çerçevesinde girişimcilik serüveni başlar (Drucker ve Maciariello 2009). Bu bağlamda üst yönetimin desteğini almadan yeni bir iş başlatan alt kademedeki girişimcilik olgusu büyük oranda saf bir

kurgudan ibarettir (Sathe 2003). Bu nedenle örgütsel olarak girişimcilik faaliyetlerini stratejik bir şekilde planlamak, işin içine üst yönetimin dahil olmadığı bir süreçte neredeyse imkânsız gibi görünmektedir. Bu doğrultuda genellikle üst yönetim tarafından başlatılan ve süreçleri izlenen kurum girişimciliği faaliyetleri, bir işletmenin verimliliğini, büyümesini ve rekabet avantajlarını geliştirmesi için çok önemli bir araç olmasının yanında (Tantawy vd. 2021) hem yerel hem de küresel pazarlarda artan rekabet yoğunluğu nedeniyle rekabet avantajı geliştirmek ve bunu sürdürmeye yönelik örgütler için önemli rolünü sürdürmektedir (Aktan ve Bulut 2008). Kısaca kurum girişimciliği örgütlerin performansına pozitif katkısı açısından önemli rol oynamaktadır (Bierwerth vd. 2015; Ireland vd. 2009; Kuratko 2012; Sathe 2003).

Günümüzde yenilikçilik işletmeler için performansa dönük kritik bir konu olduğundan kurum girişimciliği yöneticiler tarafından işletme stratejisinin bir unsuru olduğu için daha dikkatli ele alınmakta hatta örgütün başarısı için bir odak noktası haline gelmektedir (Kuratko 2012: 226). Ancak bu faaliyetleri belirleyen birçok unsur olduğu gibi işletmenin yeni kurulmuş veya belirli bir olgunluk döneminde olması da başarıyı etkileyen unsurlardandır. Kurum girişimciliği faaliyetlerinde yeni kurulan işletmelerden ziyade halihazırda kurulmuş ve belirli bir süredir faaliyetlerine devam eden şirketlerde bu faaliyetlerin icra edilmesi, onların kaynaklara ve yetkinliklere erişiminin daha kolay olması nedeniyle, ürün veya hizmetlerinde yenilik yapmaları veya teknolojilerini geliştirmeleri açısından daha önemlidir (Koen ve Bertels 2015). Fakat kurum girişimciliği işletmeler açısından rutin faaliyetlerinin dışında ve mevcut yapısı ile süreçlerinde değişim gerektirebilecek veya dirençle karşılaşılacak, nispeten karmaşık bir süreçtir. Buna rağmen hâlihazırda kurulmuş örgütler tarafından hayatta kalma, mevcut statüsünü geliştirme, verimliliğini ve kârlılığını artırması nedeni ile kaçınılmaz derecede önemli olarak görülmektedir (Kuratko vd. 2014; Zahra 1996).

Günümüzün hızlı değişen yapısına ayak uydurmak, derinleşen rekabetçi ortamda farklılaşmak ve büyümeyi sürdürebilmek için yeniliği hayata geçirmek bir zorunluluk haline gelmektedir (TÜSİAD 2019). Teknolojinin ekonomik kalkınma ve sosyal değişimdeki hayati rolü, yeniliği; gelişmekte olan ve yükselen ekonomilere olan ilginin temel değişkeni yapmaktadır (Pezeshkan vd. 2016). Bu nedenle yenilikçi ürün, hizmet veya süreçlerin ticarileşmesine yönelik hem bireysel girişimcilik hem de kurum girişimciliği alanında yapılan çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu bağlamda

Türkiye’de son yıllarda bilim, teknoloji, teknolojik gelişme, araştırma ve geliştirme ile yenilik kavramlarına sıkça atıfta bulunulmakla beraber hızlı bir ekonomik büyüme sürecinin mevcut yönetimin öncelikli hedefleri arasında yer alması nedeniyle, söz konusu kavramlar pek çok kişi ve kurum tarafından tartışılmaktadır (Akçomak vd. 2016). Yenilik kavramı hem bireysel hem de örgütsel faaliyetlerden doğabilmektedir. Bu nedenle bireysel olarak geliştirilen ve ticari bir fikir olarak işletilebilen girişimcilik davranışı ile örgütsel olarak icra edilen girişimci davranış ekonomik büyüme açısından dikkat çekmektedir. Nitekim girişimci eylemler, endüstri ve pazar yapılarında, müşterilerin gereksinimlerinde, teknolojide ve toplumsal değerlerde hızlı değişikliklerle karşılaşan işletmeler için rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olmakla beraber kurum girişimciliği, girişimciliğin özel bir uygulamasıdır (Bhardwaj vd. 2011).

TÜSİAD tarafından hazırlanan “Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak” başlıklı yayına göre (2019) şirketlerde yeniliği çalışır hale getirmenin yolu girişimciliği şirket içine taşımaktan geçmektedir. Günümüz dünyasında girişimciliğin şirketlerin içerisine taşınması, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya başlamış ve bu kavramın yanı sıra beraberinde getirdiği yöntemlerin de Türkiye’deki şirketler tarafından derinlemesine anlaşılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (TÜSİAD 2019). Bir başka ifade ile bireysel girişimcilikten ziyade kurumların bekası için girişimciliğin bizzat kurumların kendisi tarafından icra edilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Ancak girişimcilik çoğu durumda yeni bir iş yapma türünü ifade ettiğinden bu yeni işin doğası gereği farklı şekilde yapılması gerekir (Wolcott ve Lippitz 2010). Bu noktada şirketin mevcut faaliyetlerini bir belirsizlik ortamı içinde yürütmesi, yeni iş yapma süreci ile belirsizlik katsayısının artırması anlamına da gelecektir.

İş dünyasının yakından takip ettiği bazı danışmanlık kurumları tarafından konu zaman zaman öne çıkarılarak ticari örgütlerin bu yönde teşvik edildiği görülmektedir. Bunlardan McKinsey’in işletmelerin üç aşamalı gelişim ufkundan oluşan modelinin (Markopoulos vd. 2020) birinci aşamasında, işletmeler mevcut işi korumak ve düzenlemek durumunda iken ikinci aşamada yükselen, yeni gelişen iş imkânlarını beslemeleri ve sonuncu aşamada ise yeni iş modelleri yaratmaları gerekmektedir. Yeni bir iş modelinin geliştirilmesi bireyler tarafından girişimcilik şeklinde yerine getirilirken bu durum kurum içinde gerçekleştiğinde iç girişimcilik veya kurum içi girişimcilik olarak nitelendirilmektedir. Kurumlar için böylesine önemli olgu Deloitte

(2015) tarafından da ele alınarak şirket içindeki başta insan kaynağı olmak üzere diğer kaynakların bu yönde etkin kullanılması gerekliliği vurgulanmıştır. Buna göre şirketlerin ömürleri gittikçe kısalmaktadır. Hatta 1955'te Fortune 500'de yer alan şirketlerin %88'i rapor tarihi itibari ile; birleşmesi, satılması veya iflas etmesi nedeniyle artık listede yer almamaktadır. Çünkü şirketlerin artık çetin bir rekabet ortamında olmalarının yanında yapay zekâ, Endüstri 4.0 ve 3B yazıcı gibi trendler şirketleri hayatta kalabilmek için sürekli yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Bunun üstesinden ise ancak sürekli yenilik veya başarılı yeni iş modelleri ile gelinebilir. Fakat buna yönelik örgüt içinde girişimci bir kültür oluşturulmadır. Girişimci kültür oluşturulması, girişimcileri istihdam etmek veya oluşturmak yerine zaten kurum içinde olanların keşfedilmesi ve cesaretlendirilmesi gibi farklı yönetim yaklaşımları ile mümkün olabilmektedir (Deloitte 2015). Bu yaklaşım tarzı içinde öne çıkan konular çalışanların girişimcilik için kaynak ve zamana ihtiyacı olduğu, yöneticilerin ise girişimcilerin fikirlerini çabuk hayata geçirebilmeleri için kaynaklara (sermaye, makine, uzmanlık gibi) çabuk ulaşabilmesidir. Bir başka ifade ile örgüt ancak sahip olduğu kaynakları doğru bir şekilde girişimcilik faaliyetlerine yönlendirirse, rekabet avantajı elde etmek için daha fazla fırsata sahip olacaktır.

Literatür incelendiğinde kurum girişimciliği faaliyetlerinin örgütlerin performansına katkı sağlayan faktörler arasında önemli bir rol aldığı görülmektedir. İşletmeler sıklıkla farklı motivasyonlarla olumlu çıktılar umarak bu faaliyetlere dâhil olmaktadır. Bu çıktılar arasında finansal sonuçların yanında müşteri memnuniyeti gibi algılanan finansal performansın iyileştirilmesi, örgütsel öğrenme, yeni beceriler kazanma, kurum çalışma alanını yeniden tanımlama ve stratejik yenilenme gibileri bulunmaktadır.

Kurum girişimciliğinin örgütler için gün geçtikçe daha önemli bir hale gelmesi ve olumlu sonuçlar oluşturmasından hareketle bu çalışmada Borsa İstanbul'da (BİST) listelenen ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamada önemli etkenlerden olan kurum girişimciliğine ayırdıkları kaynakların, işletmenin finansal sonuçlarına etki edip etmediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. İmalat işletmeleri, ürün ve süreç yeniliğine açık bir sektör olmasından dolayı araştırma modeli çerçevesinde kurum girişimciliği faaliyetlerine ayırdıkları kaynaklar ve bunların finansal sonuçlarına olan etkisinin incelenmesinin alana katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Bu maksatla boylamsal bir analiz deseni

çerçevesinde söz konusu işletmelerin on yıllık (2011-2020) faaliyet raporları ve finansal tabloları bir arada incelenmiştir. Faaliyet raporlarının içerik analizi neticesinde kurum girişimcisi olan işletmeler öncelikle tespit edilmiştir. Daha sonraki aşamada bu işletmelerin finansal sonuçları ile kurum girişimcisi olmayan işletmelerin sonuçları karşılaştırılmıştır. Bu maksatla işletmelerin kurum girişimciliği faaliyeti gösterdiği yılı takip eden kısa, orta ve uzun vadedeki finansal sonuçlarının anlamlı bir şekilde değişip değişmediği incelenmiştir.

Çalışma ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı bu Giriş bölümünden sonra çalışmanın ikinci bölümünde kurum girişimciliğine yönelik kavramsal ve kuramsal çerçeve tartışılmıştır. Bu bölümde kurum girişimciliğinin tanımı, boyutları, buna yönelik incelenen modeller ve kurum girişimciliğinin öncülleri ile sonuçları yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde kurum girişimciliği kaynak temelli teori çerçevesinde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışmanın araştırma yöntemine ve bulgulara yer verilmektedir. Bu bölümde karma bir araştırma deseni çerçevesinde öncelikle nitel analizlerle hangi işletmelerin kurum girişimcisi olduğu belirlenmiş ve daha sonra nicel analizlerle araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler test edilerek bulguları incelenmiştir. Son olarak çalışmanın dördüncü bölümünde elde edilen bulgular çerçevesinde konu değerlendirilmiş, elde edilen sonuçlar aktarılmış, gelecekte yapılabilecek çalışmalara dair önerilerde bulunulmuş ve uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur.

## BÖLÜM II

### KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN TANIMI

Kurum girişimciliği, yerleşik kuruluşlar için özellikle fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yakalanması, gelecekteki stratejik adımların değerlendirilmesi ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturulması açısından kritik bir süreçtir (Bloodgood vd. 2015: 383). Glinyanova vd. göre (2021) bu olgu 1980'lerde Burgelman, Miller, Ellis ve Taylor ile Pinchot tarafından yapılan çalışmaların ortaya çıkmasıyla ayrı bir araştırma alanı olarak şekillenmeye başlamıştır. Bununla birlikte araştırmacılar hala yerleşik kuruluşlar içindeki girişimcilik faaliyeti olgusunu farklı terimlerle tanımlama eğilimindedirler. Bunlar kurum girişimciliği, kurum içi girişimcilik, iç veya örgüt içi girişimcilik, yeni iş girişimi, girişim (venturing), stratejik girişimcilik ve stratejik yenilenmedir (Glinyanova vd. 2021: 1732).

Kurum girişimciliği, genellikle işletme faaliyetlerini iyileştirme, yeni ürün geliştirme ve ticarileştirme, yeni ürün ile yeni pazarlara girme, fırsatları belirleyerek takip etme yoluyla işletmelerin yeni fikirler, iş modelleri ve büyüme beklentileri yaratma ve takip etme çabalarını ifade etmektedir (Vanacker vd. 2021: 2). Kurum girişimciliği bir işletmenin verimliliğini, büyümesini ve rekabet avantajlarını geliştirmesi için çok önemli bir araçtır (Tantawy vd. 2021). Bununla beraber birçok faaliyeti bünyesinde barındıran kurum girişimciliği hem yerel hem de küresel pazarlarda artan rekabet yoğunluğu nedeniyle, rekabet avantajı geliştirmek ve bunu sürdürmek için örgütlerde girişimciliğin önemli rolünü bir kez daha ortaya çıkarmıştır (Aktan ve Bulut 2008: 69). Teknolojideki değişiklikler ve küreselleşme nedeniyle kurum girişimciliğinin önemi artan bir şekilde ortada iken özellikle işletmelerin pandemi sonrası dönemde, yeni normal ortamda ve belirsizlikte önümüzdeki yıllarda da öneminin artmaya devam etmesi muhtemeldir (Vanacker vd. 2021:14). Bu belirsizlik ortamında bazı işletmeler adeta dalgalara karşı

tam yol ileri giden gemiler gibi daha fazla risk alarak bilinçli bir şekilde girişimcilik davranışı gösterebilmektedir.

Girişimcilik davranışı birçok özel eylemle kendini gösterebilirken, fırsatları fark etmek ve kullanmak, girişimci davranışın özü olduğu kadar girişimciliğin de tanımlayıcı süreçleridir (Ireland vd. 2009: 27). Girişimci davranış, şirketlerin rakiplerinin fark etmediği veya istifade etmediği girişimcilik fırsatlarından yararlanmaya çalıştığı yeni şekillendirilmiş bir eylem kümesidir (Katz ve Shepherd 2004). Girişimcilik fırsatları, yeni ürün, hizmet, hammadde ve fiyatların organize edilmesi yöntemlerinin fiyatlara uygun olarak getirilip satılabileceğini düşündüren dış çevre koşullarıdır (Shane ve Venkataraman 2000). Bunun yanı sıra girişimci düşüncenin işletmenin temel stratejisine uygulanması ile öncelikle örgütlerin pazarda doldurulmamış alanlarının ne olduğu, işletmenin kendini sürekli olarak nasıl farklılaştırabildiği ve müşterinin nereye yönlendirebileceği gibi dışsal sorunlara odaklanılır (Ireland vd. 2009: 20).

Kurumların yeni iş yaratma çabalarını ifade eden kurum girişimciliği 2000'li yılların başına kadar çok az ilgi görmüştür (Sathe, 2003:1). Bununla beraber çok sayıda yayın, kurum girişimciliğini denetlenmesi zor, geniş, karmaşık, dağınık ve tutarsız bir şekilde kavramsallaştırılmış bir araştırma alanı haline getirmiştir (Glinyanova vd. 2021: 1732). Terimin önceki kavramsallaştırmalarını sentezleyen kurum girişimciliği ile ilgili tanımı, alanın önceki incelemelerde önerilenden önemli ölçüde, daha büyük ve daha etkili olduğunu ortaya koymuş (Belén 2018: 41), kurum girişimciliği (corporate entrepreneurship) ve iç girişimcilik (intrapreneurship) kavramları öne çıkarmıştır. Bu terimlerden iç girişimcilik kavramı, kurum girişimciliğinden farklı olarak, girişimcilik faaliyetine örgüt içinden bir bireyin bakış açısı ile yaklaşmayı ifade etmektedir (Glinyanova vd. 2021: 1733). Bireysel girişimci düşünceler, dış çevre koşullarının bir kurum girişimciliği stratejisini benimsemenin ilk itici gücü olduğu ve sonuçların kurum girişimciliği stratejisinin devamı, değiştirilmesi veya reddedilmesi için gerekçe sağlamak üzere değerlendirilmesi gerektiğini önermektedir (Ireland vd. 2009: 37). Ancak tamamen bağımsız girişimciliğin, büyük sermaye yatırımları ve uzun vadeli ufuklar gerektiren fırsatların peşinde koşmaya pek uygun olmadığı açıktır. Çünkü risk sermayedarları tipik olarak sabırsızdırlar ve küçük bahisleri tercih ederler (Sathe 2003: 2). Bu nedenle kurum girişimciliği örgütün tüm kaynakları ve

yeteneklerini doğru bir strateji ile uygun bir şekilde kullandığında bireysel ve bağımsız girişimcilikten daha anlamlı ve faydalı olabilir.

Girişimcilik davranışı için bireylerin tecrübeleri ve davranış tarzı önemli olsa da Drucker'a göre (Sathe 2003) en alt kademede yeni bir iş kuran başarılı "kurum içi girişimci" – bilgisi olmadan değilse bile üst yönetimin desteği olmadan büyük ölçüde tamamen bir hayalden ibarettir. Dolayısıyla kurum içindeki girişimcilik potansiyeli olan bireyler ile yöneticiler uyumlu ve koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Aslında bu durum değişik kademedeki yöneticilerin ortak sorumluluğudur. Son birkaç on yılda iş dünyasının doğasında meydana gelen dönüşümler nedeniyle, günümüz şirketleri hızlı tempolu, oldukça tehditkâr ve giderek küreselleşen bir ortamda hayatta kalmak zorundadır (Belén 2018: 11). Bu nedenle şirketlerin girişimciliğe dair bünyelerinde buldukları hiçbir kaynağı ve fırsatı boşa harcamamaları gerekmektedir. Yukarıda bahsedildiği gibi kurum girişimciliği yenilikçi fikirler, ürünler ve süreçleri beraberinde getirebildiği gibi başarılı olunduğu takdirde bu süreçlerin sonunda yeni işler yaratılabilmektedir. Aslında yeni iş yaratma, mevcut işletmede, özellikle daha büyük olan işletmelerde üst düzey yöneticinin en önemli görevi olarak düşünülmelidir (Sathe, 2003).

İşletmelerin kurum girişimciliği faaliyetlerine katılırken stratejik ve finansal güdüler de dâhil olmak üzere farklı motivasyonları bulunmaktadır (Bierwerth vd. 2015: 260). Bununla beraber işletmelerin yenilikçi yeteneklerini geliştirmeleri ve yeni ürünler sunarak veya yeni pazarlar yaratarak performanslarını artırma potansiyeline sahip belirli kaynakları seçmek için yeni süreçler geliştirmeleri gerekmektedir (Tantawy vd. 2021). Nitekim araştırmacılar, büyük işletmelerin yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirerek herkesin yararına gerçek ekonomik değer yaratma anlamında girişimci olabileceği konusunda uygulayıcılarla hemfikirdir (Sathe 2003: 2). Ayrıca, yoğunlaşan küresel rekabet ve hızlanan teknolojik değişim karşısında şirketlerin daha girişimci olmaları gerektiği konusunda da görüş birliği vardır. Kurum girişimciliği sadece büyük işletmelerin ülkenin ekonomik çıktısının ve istihdamının büyük bir kısmını oluşturması nedeniyle değil, aynı zamanda kurumsal ve bağımsız girişimciliğin birbirini tamamlaması ve birbiriyle rekabet etmesi nedeniyle de ulusal çıkarlara uygundur (Sathe 2003: 2).

Kurum Girişimciliği literatüründe, kavramın tanımı son kırk yılda değişim geçirmiştir (Kuratko 2010). Bununla beraber Türk akademik literatüründe de konu

oldukça ilgi alanı bulmuştur. Kurum içi girişimcilik (intrapreneurship) ve kurum girişimciliğine (corporate entrepreneurship) benzemesine rağmen pek de bilinmeyen başka bir kavram ise “kurumsal girişimcilik” (Institutional Entrepreneurship) kavramıdır (Özsoy 2019). Türkçeye çevirirken çoğunlukla birbirleriyle karıştırılsa da (örneğin; Danışman ve Erkocaoğlan 2007; Erdem 2017; Erdem ve Karadal 2020; Erkocaoğlan ve Özgen 2009; Okay ve Tekin 2020; Şanal ve Özgen 2013) kurum içi girişimcilik ve kurum girişimciliği örgüt seviyesinde iken kurumsal girişimcilik ise örgüt toplulukları seviyesindeki değişimlerle ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla “kurumsal girişimcilik” kavramı ile örgüt seviyesinin üstünde, örgüt toplulukları seviyesinde bir değişim ve dönüşümden bahsedilmektedir (Özsoy 2019).

Literatürde kurum girişimciliği kavramına yönelik öne çıkan tanımlamalar incelendiğinde tüm açıklamalar işletmelerin büyük bir değişim sürecine girdikleri yönündedir. Ancak bu değişim, bazı tanımlarda içsel gelişim, çeşitlenme, faaliyet alanının genişlemesi, yeni kaynak kombinasyonlarının oluşturulması, risk alınması, proaktif olunması gibi muğlak hususları içermektedir. Diğer bazı tanımlarda ise yenilik (inovasyon) yapılması, yeni işletme kurulması, örgütsel veya stratejik yenilenme gibi daha belirgin hususları içermektedir. Bu çerçevede kavramlara ait detaylı tanımlara Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1 - Kurum Girişimciliği Tanımları

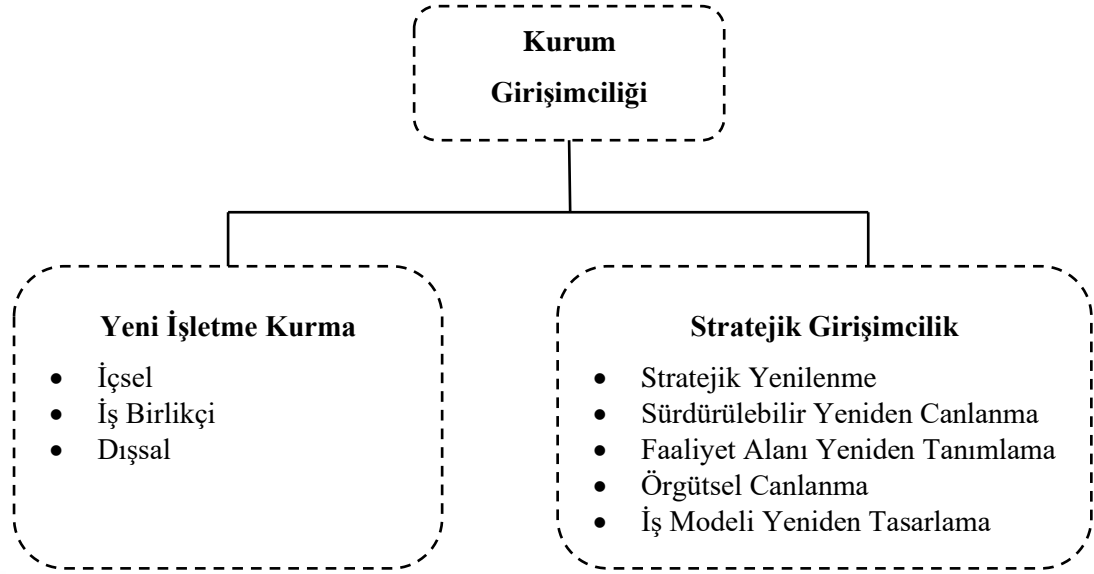
YAZARLAR	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN TANIMI
Burgelman (1983a)	Kurum Girişimciliği, işletmelerin içsel gelişim yoluyla çeşitlendirmeye giriştikleri süreci ifade eder. Bu çeşitlendirme, işletmenin mevcut yetki alanı ve ilgili fırsat kümesi ile ilgisi olmayan veya marjinal olarak ilgili alanlardaki faaliyetlerini genişletmek için yeni kaynak kombinasyonları gerektirmektedir.
Miller (1983)	Girişimci bir işletme, ürün pazarında yenilikler yapan, biraz riskli girişimler üstlenen ve rakiplerine ilk önce yumruk atacak şekilde "proaktif" yenilikler geliştiren bir firmadır.
Guth ve Ginsberg (1990)	Kurum Girişimciliği iki tür olguyu ve bunları çevreleyen süreçleri kapsar: 1) Mevcut organizasyonlar dahilinde yeni işletmelerin doğuşu, yani iç inovasyon veya iç girişim ve 2) Kuruluşların, üzerinde kuruldukları temel fikirlerin, yani stratejik yenilenme yoluyla dönüşümüdür.
Covin ve Slevin (1991)	Kurum Girişimciliği, işletmenin yetkinlik alanının genişletilmesini ve şirket içinde üretilen yeni kaynak kombinasyonları aracılığıyla ortaya konan fırsatları içerir.
Zahra (1996)	Kurum Girişimciliği radikal ürün inovasyonu, risk alma ve proaktifliği içerir. Aynı zamanda ticari girişim ve iç girişimcilik ile örgütsel yenilenmeyi de içerir.
Covin ve Miles (1999)	Kurum Girişimciliği, kuruluşların, pazarlarının veya endüstrilerinin canlandırılması, yenilenmesi ve yeniden tanımlanması çabalarıyla rekabetçiliği artırmak için kullanılır. Kurum girişimciliği enerji katar, canlandırır ve yeniden icat eder. Kurum Girişimciliği terimi, tüm işletmelerin genellikle girişimci olarak tanımlanacak şekilde hareket ettiği durumları ifade eder.
Hornsby vd. (2002)	Kurum Girişimciliği, bir işletmenin yenilikçi beceriler ve yetenekler edinme yeteneğini yeniden enerjik hale getirmeye ve geliştirmeye odaklanır.
Ireland vd. (2006)	Kurum Girişimciliği, işletmelerdeki bireylerin mevcut kaynakların düzeyi ve niteliği göz önüne alınmaksızın yenilik yapmak için girişimcilik fırsatlarını takip ettiği bir süreçtir.
Wolcott ve Lippitz (2010)	Kurum Girişimciliği, bir şirketin mevcut temel varlıklarından, piyasadaki pozisyonundan veya kabiliyetlerinden farklı olan, sadece yeni ürün veya hizmetleri değil, yeni işletmeleri tasarlama, geliştirme, başlatma ve yönetme stratejisi ve uygulamasıdır.
Goodale vd. (2011)	Kurum Girişimciliği, organizasyonu stratejik yenileme süreçleri ile dönüştüren ve / veya işletmenin faaliyet alanını yeni alanlara genişleten (yeni ürün pazarı segmentleri veya teknolojik alanlar) girişimci eylemlerin ve girişimlerin takip edilmesidir.

Kurum girişimciliği kavramının 1960'lardan itibaren literatürde yer alması ile (Turro 2016) hemen her on yılda bu olguya yönelik farklı yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Wolcott ve Lippitz'e (2010) göre kurum girişimciliği yönetiminin temellerinin bireysel ve proje düzeyinde uygulanması, şirketler ve endüstriler arasında şaşırtıcı bir şekilde tekdüze olarak gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, bu yazarlar literatürdeki üç boşluğa dikkat çekmektedirler. İlk olarak, şirketler yeni işletmeler

tasarlama araçlarından yoksundur. İkincisi, kurum girişimciliğini başarılı bir şekilde sürdüren şirketler arasında bile parçaların örgütsel düzeyde nasıl uyması gerektiği konusunda belirli bir inanç eksikliği bulunmaktadır. Üçüncüsü, araştırmalara katılan yeni iş büyümesi yakalamış liderlerin neredeyse tamamı, işletmeleri için anlamlı bir büyüme sağlayabilmek üzere başarılı bir şekilde geliştirilmiş yeni işletmeler satın almaları ancak bunları şirketlerinin iş birimlerine nasıl zorlukla uyarladıkları konusundadır. Ancak büyüme eskiden olduğu gibi doğal ya da otomatik olarak gerçekleşmemektedir. Sanayinin yeniden canlandırılması ve yeni işlerin yaratılması, fark edilmemiş, karşılanmamış kamusal ve kişisel ihtiyaçları karşılamak için yeni ürünlerin ve yeni pazarların geliştirilmesine giderek daha fazla bağlıdır (Sathe, 2003: 1).

Dewald'ın (2016) yüzlerce üst düzey yönetici ile yapmış olduğu görüşmelerde öğrendiği şey, üst düzey yöneticilerin her şeyden daha çok örgütlerini uzun ömürlü olma yönünde yönetme, geliştirme ve emekli olduktan sonra bile başarılı bir şekilde yaşayan bir platformu miras olarak bırakma peşinde olduklarıdır. Bu noktada kurum girişimciliği, organik büyüme sorununa stratejik bir cevap şeklinde ve dengeli, uzun vadeli büyüme portföyünün önemli bir bileşeni olarak öne çıkmakla beraber en iyi kurum girişimciliği programları, bir şirketin geleneksel inovasyon çalışmalarıyla ve araştırma geliştirme (Ar-Ge), kurum girişimciliği sermayesi ve satın alma gibi yeni iş geliştirme çabalarıyla ortaya çıkacaktır (Wolcott ve Lippitz 2010). Bu bağlamda tıpkı bireysel girişimcilerde olduğu gibi örgütlerde de girişimci davranış kavramı ön plana çıkmaktadır.

Morris vd. (2011), kurum girişimciliğinin işletmeler içinde *ya yeni işletme kurma* ya da *stratejik girişimcilik* şeklinde olduğunu ifade etmişlerdir (Şekil 1). Buna göre yeni işletme kurma, ya yeni bir işletmenin kurulmasını veya yeni bir iş türünde bir miktar hisseye sahip olunması durumudur (Kuratko 2012: 228). Bu durumda *yeni işletme kurma* içsel, iş birlikçi ve dışsal olarak üçe ayrılır (Kuratko 2012: 229). *Stratejik girişimcilik* büyük ölçekli veya yüksek oranda kayda değer yeniliklerin, işletmenin rekabetçi avantajı yakalaması yönünde, örgüt içinde uygulanmasıdır. Bu yenilikler yeni işletmelerin ortaya çıkmasına neden olabilir veya olmayabilir. *Stratejik girişimcilik* yaklaşımında yenilik beş alanda; işletmenin stratejisinde, ürün sunumunda, hizmet edilen pazarda, içsel örgüt yapısında veya süreçlerinde ve yeteneklerde gerçekleşebilir (Kuratko 2012: 229).



Şekil 1 - Kurum Girişimciliğini Tanımlama (Morris vd. 2011:88)

## 2.2. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN BOYUTLARI

Sharma ve Chrisman'a göre (1999: 18) yerleşik kuruluşlar içinde gerçekleşen kurum girişimciliği, yeni işlerin yaratılmasını, stratejik yenilenmeyi veya yeniliği ifade eder. Kurum girişimciliği bazı yazarlar tarafından üç boyut halinde tanımlanmıştır (Glinyanova vd. 2021). İlk boyut, "girişimciliğin kalbi" olarak kabul edilen yenilikçiliktir (inovasyon). İnovasyon, yeni ürünlerin, süreçlerin, teknolojilerin, sistemlerin, tekniklerin veya yeteneklerin işletmeye veya pazarlarına sunulması anlamına gelebilir. İnovasyon tüm girişimcilik türleri için hayati önem taşımaktadır (Glinyanova vd. 2021). İkinci boyut yeni bir işe girme, yatırım yapma veya mevcut bir kuruluşa yeni işletmeler ekleme sürecini tanımlayan kurum girişimidir (corporate venturing) (Kuratko 2012). Kurum girişimi, kurum girişimciliğinin üçüncü boyutu olan stratejik yenilenmeyi sağlamanın olası yollarından biri olarak kabul edilir (Guth ve Ginsberg 1990). Stratejik yenilenme, yeni kaynak kombinasyonları yoluyla zenginlik yaratmayı amaçlar (Guth ve Ginsberg 1990) ve mevcut organizasyon içindeki büyük stratejik veya yapısal değişiklikleri içerir (Sharma ve Chrisman 1999).

Covin ve Miles (1999), yerleşik kuruluşlarda kurum girişimciliğinin dört olası tezahürüne işaret etmektedir; bunlar, stratejik yenilenme, sürekli yenilenme, çalışma alanı yeniden tanımlama ve örgütsel yenilenmedir. Morris vd. ise (2011), kurum girişimciliğini, kurum girişimi ve stratejik girişimcilik olmak üzere iki ana boyutta

özetlemiştir. Bu kavramsallaştırmalar farklı görünse de yenilik (inovasyon) hâlâ temel unsur olarak tanımlanmaktadır (Glinsky vd. 2021: 1733).

Kurum girişimciliği yerleşik kuruluşlar tarafından, stratejik yenilenme süreçleri yoluyla kuruluşu dönüştüren veya kuruluşun faaliyet alanını yeni ürün-pazar segmentleri veya teknolojik arenalar dâhil olmak üzere yeni alanlara genişleten girişimci eylemlerin ve girişimlerin takip edilmesini ifade eder (Guth ve Ginsberg 1990). Kurum girişimciliği sergileyen örgütler ortaya çıktıklarında yeni fırsatlardan yararlanabilen dinamik, esnek varlıklar olarak görülürler (Morris vd. 2011). Kurum girişimciliği faaliyetlerinin yürütülmesinin merkezinde yeni olasılıkları deneme isteği yatar (Kuratko ve Audretsch 2013). Girişimci kuruluşlar yeni iş alanlarının yanı sıra mevcut alanlarda iş yapmanın yeni yollarını da keşfederler. Bu tür kuruluşlar arasında risk kabulü ve inovasyonun sonuçlarının belirsiz olduğu anlayışı vardır. Buna ek olarak, başarılı girişimci kuruluşlar gerektiğinde önceki rutinlerini, stratejilerini, iş modelleri ve faaliyet ortamlarını değiştirirler (Bloodgood vd. 2015: 384).

Her biri işletmeler için potansiyel faydalar ve zorluklar yaratan iki geniş kurum girişimciliği türü vardır (Zahra 1991). İlk tür, işletmenin mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini inovasyonu aşmak, operasyonları iyileştirmek, yeni fırsatlardan yararlanmak ve yeni ürün ve hizmetler yaratmak için kullanmaya odaklanan dâhili (içsel) kurum girişimciliğidir. İçsel kurum girişimciliği sıklıkla daha fazla risk alma, proaktiflik ve yenilikçilikle kendini gösterir (Miller 1983). İkinci tür, yeni ürün ve coğrafi pazarlara girmeyi içeren ve sıklıkla bir ana işletme tarafından yeni iştiraklerin kurulması veya satın alınmasıyla kendini gösteren harici (dışsal) kurum girişimciliğidir (Vanacker vd. 2021: 2).

Dışsal kurum girişimciliği işletmenin sınırlarını genişletmeyi içerirken, içsel kurum girişimciliği ise buna hitap etmek zorunda değildir ve yeni işletmeler satın almayı, onlarla iş birliği yapmayı veya yeni işletmeler kurmayı içermesinin yanında mevcut kaynaklarına güvenmeyi de içerir (Vanacker vd. 2021: 6). İşletmeler farklı kaynaklar ve beceriler kullanarak içsel ve dışsal girişimcilik faaliyetlerini birlikte sürdürebilirler. Risk almayı, proaktifliği ve yeniliği somutlaştıran bir yapı olarak karşımıza çıkan içsel kurum girişimciliği ile dışsal kurum girişimciliği arasında da karşılıklı ödünler verilebilir. Örneğin, yeni endüstrilere ve/veya pazarlara girmek için yeni iştirakler kurarak girişimde bulunmak gibi dış faaliyetlere odaklanmak, içsel

inovasyon, deneysel ve keşif projeleri ve diğer yaratıcı faaliyetlerin başarılı bir şekilde sürdürülmesi için mevcut kaynakları azaltabilir (Vanacker vd. 2021: 6).

Kurum girişimciliğinin literatürde tanımlanan boyutları ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Yenilikçilik (İnovasyon)**

Yirminci yüzyılın başlarında, ekonomik gelişme teorisinde, inovasyon ve girişimcilik ekonomisinin entelektüel babası olan Joseph Schumpeter, inovasyonu yeni kombinasyonlar veya daha spesifik olarak yeni yetenekler ve pazar ihtiyaçları kombinasyonları olarak tanımlamıştır (Wolcott ve Lippitz 2010). İnovasyon, organizasyonel yapıları ve süreçleri uyarlayarak ve ürünler yaratarak (veya değiştirerek) mevcut işletmelerin performansını artırır (Zahra 1995). Yenilikçi işletmeler pazarda açılan fırsat boşluklarına daha kolay tepki verebilir ve bu nedenle sıklıkla yeni ürün, hizmet veya süreçlerin piyasaya sürülmesine öncülük ederler (Goosen vd. 2002). Böylece inovasyon, üretim maliyetlerini düşürerek, kalite ve verimliliği artırarak işletme performansını da etkiler. İnovasyon ayrıca güçlü bir itibar ve olumlu bir imaj geliştirerek işletme performansını artırır, işletmenin rakiplerinden farklılaşmasına yardımcı olur (Bierwerth vd. 2015: 259).

Yenilik işletmeler için kritik bir konu olduğundan kurum girişimciliği, yöneticiler tarafından işletmenin stratejisinin basit bir parçası olmaktan ziyade, örgütün başarısına yönelik olarak daha fazla öne çıkmaktadır (Kuratko 2012: 226). Dess vd. (1999) neredeyse tüm örgütlerin ister startup ister büyük işletmeler olsun, yenilikçi ve proaktif davranışlar ile ürün-pazar fırsatlarından yararlandıklarını ve bunun kurum girişimciliği faaliyetleri sayesinde yapıldığını belirtmişlerdir. Ireland vd. (2006) bugünün ve yarının rekabetçi avantajını eş zamanlı olarak geliştirmek ve beslemek, yenilikler içinde gömülmüş olan avantajlara bağlı olmakla beraber işletmelerin artan bir şekilde kurum girişimciliğini temel aldıklarını ifade etmişlerdir. İşletme içinde kurum girişimciliği stratejisinin bulunması işletmenin yenilikçilik fırsatlarını aramasının devamlı ve kasıtlı olduğunun göstergesidir (Shane ve Venkataraman 2000). Covin ve Miles (1999) yenilikçiliğin tüm kurum girişimciliği türlerinin altında yatan tek ve yaygın tema olduğunu belirtmişlerdir. Yukarıda yer alan ifadeler kurum girişimciliğinin rekabet avantajı veya üstünlüğü yakalamak isteyen işletmeler için bir zorunluluk olduğunun göstergesidir.

Yeni sınırsız rekabet ortamının başlıca iki zorluğu, kısalan ürün yaşam döngüleri ve yeni ürünlere yönelik hassas taleptir (Aktan ve Bulut 2008: 72). Bu nedenle inovatif yeni ürün ve hizmetler sunan işletmeler, dinamik endüstrilerin ihtiyaçlarını karşılamakla beraber daha iyi bir rekabetçi konumdan da faydalanırlar (Bierwerth vd. 2015: 262). Değişen pazarlara, teknolojilere ve rekabete uyum sağlamanın birincil yolu olan ürün inovasyonu, yeni ürün ve hizmetlerin kullanıma sunulmasıyla ilgilidir ve yeni ürünlerin kavramsallaştırılması, geliştirilmesi, tasarlanması, üretilmesi ve dağıtılması süreçlerinin tamamını kapsar (Bierwerth vd. 2015: 262). Yenilikçi kuruluşlar daha kârlıdır, daha hızlı büyürler, daha fazla istihdam yaratırlar ve olgun endüstrilerde bile yenilikçi olmayan rakiplerinden daha üretkendirler (Dougherty 2006: 599). Başarılı inovasyonlar özgürlük gerektirir çünkü yaratıcılığı teşvik ederler. Bu durumda inovasyonu etkileyen kültürel özellikler gibi değişkenlerin varlığı ortaya çıkmaktadır. Mesela bireyselci toplumların (örneğin ABD) toplulukçu olanlara (örneğin Asya ülkeleri) göre özgürlüğün önemini vurgulama olasılığı daha yüksektir (Bierwerth vd. 2015: 262).

İnovasyon ortamının kurum girişimcisi olmaya aday işletmelerde sağlıklı olması bir hayli önem arz etmektedir. Nitekim kurumlarda girişimcilik programlarının, bir geçiş süreci ya da bir departman olmanın ötesinde, tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi, desteklenmesi ve yaygınlaştırılması gereken bir bakış açısına dönüşmesi kritik önem taşımaktadır (Kuratko 2012). Çünkü inovasyonu yeni bir işe dönüştürmek işletmenin görevidir; bununla beraber inovasyonun sadece teknoloji anlamına geldiğini düşünen bir sorumlu, kötü bir yöneticidir (Drucker ve Maciariello 2009). Kurum girişimciliğinin arkasındaki en büyük itici gücün, şirketlerdeki inovasyon, yaratıcılık ve liderliğin yeniden canlandırılması olduğu düşünüldüğünde (Katz ve Shepherd 2004) inovasyon ortamı ile tüm kademedeki yöneticilerin bu konudaki sorumluluğu tartışılmaz olsa gerektir. Böylece tüm detayları ile şekillendirilen inovasyon stratejisinin hayata geçirilmesi noktasında, şirket yönetim kurullarının, üst kademe yöneticilere (CEO ve ekibine) bu stratejiyi uygulama yetkisi vermesi ve inovasyon çalışmaları için ayrı bir bütçe ayırması oldukça önem kazanmaktadır (Kuratko 2012).

Bazen inovasyon ortamı sağlanarak gerekli tedbirler alınsa da birçok farklı nedenden ötürü yenilikler her zaman başarılı bir şekilde sonuç vermezler. Mevcut literatür, pazar belirsizliğinin, zayıf ticarileştirmenin veya pazar zamanlamasının,

tanıtılan yeniliklerin başarısızlıkla sonuçlanabileceğini göstermiştir (Bierwerth vd. 2015: 259). Ayrıca sektör standartlarının bulunmaması, müşterilerin bu standartları bekleyerek alım yapmakta tereddüt etmeleri halinde yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi zorlaşmaktadır (Sathe 2003: 20). Kuratko'ya (2012) göre bugün örgütler, inovasyonun hayata geçmesini zorlaştıran bir sistem içerisinde yönetilmekle beraber hepsi verimliliği artırmak, daha yüksek kâr marjları ile daha çok müşteriye daha çok ürün satmak için çalışmaktadır. Ayrıca çalışanlar, yılın her çeyreğinde verdikleri finansal performans raporlarında başarıya odaklanmak üzere eğitilmekte ve bu da yenilik için risk alan bir çalışan profilinin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Kısacası bugünün yönetim sistematigi, maalesef kurumları kısa vadeli somut kazançlar için uzun vadeli potansiyelleri feda etmeye teşvik etmektedir (Kuratko 2012).

İnovasyon türlerinden ürün inovasyonu ve teknolojik inovasyon, imalat şirketlerinin ayrılmaz ve yenilikçi yönleridir (Tantawy vd. 2021). Ürünler imal eden şirketler verimlilik etrafında değil yenilikçilik etrafında örgütlendiklerinde kapsam ekonomilerini gerçekleştirebilirler ve inovasyon daha maliyetli, daha riskli veya kendi başına yapılması daha zor bir durum olmaktan çıkabilir (Dougherty 2006: 600). Yine de yapılan araştırmalarda çoğu çalışan, temel yeni ürün geliştirmenin önemini anlamış olmasına rağmen şirketlerinin organizasyon şekli bu uygulamaları takip etmelerini engellemektedir (Dougherty 2006: 599).

### **2.2.2. Yeni İştirakler Edinme ve Kurma**

Girişim (venturing), işletmenin ürünlerini yeniden tanımlama ve yeni pazarlar geliştirme yoluyla yeni iş yaratma aracı olarak hizmet ettiği için kurum girişimciliğinin kritik boyutudur (Zahra 1991). Girişim, mevcut ürün veya pazarları kullanarak yeni bir işe girmek anlamına gelirken (Antoncic ve Hisrich 2001), kurum girişimciliği, şirket kurma veya satın alma ya da diğer şirketlerle ortaklık kurma yoluyla yeni işlerin yaratılmasını ifade eder (Guth ve Ginsberg 1990). Ancak yeni iş yaratma, bir ürün veya hizmetin tasarlanması, geliştirilmesi, üretilmesi, pazarlanması veya satılması için yeni yollar gerektirmekle beraber bu durum işletmenin kanıtlanmış çalışma yöntemlerinde aksamalara ve üstesinden gelmesi gereken ikilemlere yol açar (Sathe 2003: 26). Girişim aynı zamanda yeni genel giderler ve yeni iştirakleri yönetmek için yeni rutinlere ve süreçlere duyulan ihtiyacı, bunların alıcılar, tedarikçiler ve (belki de) düzenleyicilerle etkileşimlerini ve hepsinin bir bütün olarak işletme ile

entegrasyonunu da yaratır (Vanacker vd. 2021: 4). Ayrıca girişim, mevcut ve yeni sektörlerde yeni işler yaratmayı ve geliştirmeyi gerektirmektedir (Zahra 1995).

Girişim konusunda iki farklı alana dikkat çekmek gerekir (Sathe 2003: 6). Birincisi, yeni bir iş mevcut strateji ile tamamen tutarlı olabilir ya da mevcut strateji kavramının dışında kalan özerk stratejik davranışlardan kaynaklanabilir. Bunlardan ikincisine örnek olarak Intel'in bellekler konusundaki temel iş alanından mikro işlemcilerle geçmesi verilebilir (Sathe 2003: 6). İkincisi, yeni bir iş mevcut işi sekteye uğratabilir ya da uğratmayabilir. Yeni bir işe girişmek bazen dışarıdan gelen tetikleyiciler nedeniyle ilgi çekici hale gelebilir. Nitekim büyük işletmeler, dış çevredeki yoğun rekabet zorlukları ve teknolojik değişikliklerle başa çıkmak için girişimci bir tepkinin parçası olarak girişimcilik faaliyetlerine yatırım yapmayı seçebilirler (Williams ve Lee 2009: 231).

Kurum girişimciliğinin önemine dair farkındalık ve bunun nasıl teşvik edileceğine dair anlayış artmaya devam ederken, yeni iş yaratmanın üst düzey yöneticiler tarafından nasıl etkilendiğine dair çok az sistematik kanıt bulunmasının yanı sıra bu durum kısmen, bu yöneticileri incelemek için araştırmalara erişim sağlamanın zorluğundan kaynaklanmaktadır (Sathe 2003: 19). Yeni iş yaratma uzun ve karmaşık süreçleri içermesi ve yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleşmesi nedeniyle onların hangi zorluklarla karşılaştığı, alanın gelişimi açısından önem taşımaktadır. Çünkü birçok durumda yeni iş yaratma, genellikle ana şirket içinde işletme ve yatırım prosedürlerinden yetenek geliştirme ile kurumsal zihniyetlere kadar bir dizi etkinliği etkileyen daha karmaşık zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Wolcott ve Lippitz 2010). Bir taraftan da genellikle mevcut iş büyürken, yeni işler oluşturmayı ihmal etme eğilimi bulunmaktadır (Sathe 2003: 21). Ancak, mevcut iş olgunlaştığında, üst düzey yöneticiler büyümeyi yeniden canlandırmak için "talep üzerine" yeni iş yaratılmasını isterler ve ne yazık ki yeni işler "talep üzerine" yaratılamaz (Sathe 2003: 21).

Çığır açan teknolojiler veya ürünler, potansiyellerine ulaşmak için genellikle yeni bir iş tasarımına ihtiyaç duyarlar. Ancak kurum girişimciliği yaklaşımdan yararlanmak için yegâne fırsatlar bunlardan ibaret olmayıp bazen, yerleşik bir iş kolunda ortaya çıkan yenilik gibi görünen bir husus, olağan bir iş genişlemesinden ziyade yeni bir iş olarak ele alınırsa daha büyük ve daha hızlı büyüebilmektedir (Wolcott ve Lippitz 2010). Bu maksatla yöneticilerin yeni iş fırsatları ekseninde

girişimcilik fırsatlarını sürekli takip etmeleri anlamlı olacaktır. Bir taraftan da yeni iş yaratılması, bunun için yeterli kaynak yoksa veya yakın zamanda piyasaya birkaç yeni girişim sunulmuşsa engellenir. Çünkü o zaman işletmenin odak noktası, başarılarını sağlamak için performanslarını iyileştirmeye kayar (Sathe 2003: 21). Aslında bu durumda şirketlerin veya yöneticilerinin rutin işler düzeyinden sıyrılarak odaklarını yeni alanlara kaydırmalarının güç olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda itici bir güce ihtiyaç duyulabilir ve bazen bu güç örgüt dışından gelir. Mesela müşterilerden gelen baskılar yeni işlerin yaratılmasını teşvik ederken yeni pazarlara yol açan yıkıcı teknolojilerin takip edilmesini de zorlaştırabilir. Hükümet düzenlemeleri, inovasyonu teşvik ederek yeni iş yaratımını kolaylaştırır ya da bazen bürokratik prosedürler ve gecikmelerle engeller ve hatta bazen her ikisini de yapar (Sathe 2003: 20).

Başarılı bir yeni iş yaratımı, bölümdeki personelin teknoloji, ürün geliştirme, pazarlama, satış ve diğer işlevlerde gerekli yetkinliğe sahip olmasını gerektirir (Sathe 2003: 27). Hatta dış etkenler açısından zorlayıcı ekosistemlerde faaliyet gösteren işletmeler için daha üstün nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulabilir. Fakat her sektör için homojen bir şekilde yetenekli ve hırslı çalışanları bulmak elbette kolay değildir. Aslında nitelikli insan kaynağının parlak veya yükselen sektörlerde toplandığını söylemek yanlış bir ifade olmasa gerekir. Nitekim bir sektörün düşüşte olduğunun ilk işareti nitelikli, yetenekli ve hırslı insanlar için cazibesini kaybetmesidir (Drucker ve Maciariello 2009). Kurum girişimciliği için sadece kuluçkanın yeterli olmayıp bu konuda etkili olabilmek için çoğu işletmenin yıkıcı veya radikal yenilikleri kodlamak ve prototipleme için ayrı bir grup oluşturmaktan daha fazlasını yapması gerektiğinden (Wolcott ve Lippitz 2010), yeterli ve yetkin insan kaynağına sahip olmayan düşüşteki sektörlerde kurum girişimciliği faaliyetleri ve bunların olumlu sonuçlarını beklemek iyimser bir durum olabilir.

Sathe'ye (2003: 37) göre yeni iş yaratmaya yönelik tutarlı bir davranış ve yaklaşım üç önemli fayda sağlamaktadır. Birincisi, yeni girişimlerin başarılı olma şansına sahip olması için normalde gereken süreyi (aylar değil yıllar) sağlar. İkincisi, yeni girişimler başarısız olsa bile tutarlılık, başarısızlıklardan öğrenmeye dayalı ikinci nesil girişimler olasılığını sunar. Son olarak, tutarlılık yeni fırsat kapıları açabilecek ve mevcut işin performansını artıracabilecek yeni kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesini teşvik eder. Yeni girişim yaratmada tutarlı davranışın yanında ortaya çıkan diğer önemli bir husus da büyümek için bir araç olarak kullanılan girişimi

başlatmak üzere fırsatlar oluştuğunda hemen harekete geçilmesidir. Aslında bireysel girişimcilik için de aynı öneme sahip olan pazarda mevcut olan ve başkaları tarafından henüz fark edilmemiş fırsatlar belirince, olabildiğince erken harekete geçme hususu kurum girişimciliği için de geçerlidir. Nitekim büyüme fırsatları oluşturmak için her şeyin yoluna girmesi beklenirse örgütün kendisini uzun vadeli büyüme için tutarlı ve disiplinli bir yaklaşım izleyen şirketlerin epey arkasında bulma ihtimali oldukça yüksek olacaktır (Wolcott ve Lippitz 2010).

Yeni iş yaratma konusunda tutarlı bir vurgu ve yaklaşım elde etmek ve bunu sürdürmek zordur. Çünkü günlük rutin operasyonlarda sıklıkla aksamlar yaşanabilir. Aksamalara yol açan yaygın sorunlar arasında sık yönetim geçişleri ve iş dünyasındaki değişimler yer almaktadır. Mevcut iş iyi gittiğinde, yeni iş yaratma ihmal edilir ve mevcut iş olgunlaştığında ya da sıkıntıya girdiğinde, dikkatler onu kurtarmaya odaklanır veya yeni bir iş yaratılmak istendiğinde gerekli zaman ve para bulunamaz (Sathe 2003: 37). Ancak düşük bir ihtimalle bu kaynaklar bulunsa bile bu sefer de özellikle dış çevrede yer alan ve işletmenin kontrol edemediği değişkenler tarafından girişimler olumsuz yönde etkilenebilir. Çünkü dış ortamlar öngörülemez ve her bir kurumun doğrudan kontrolü dışında olmasının yanında gerçekten de mevcut durumda işletmelerin karşı karşıya olduğu dış ortamlar, düşmanca, dinamik ve heterojen olarak nitelendirilmektedir (Zahra 1991).

### **2.2.3. Stratejik Girişimcilik**

Kurum girişimciliği açısından öncülleri ve sonuçları ne olursa olsun örgüt içinde girişimci strateji belirlenmeksizin sürdürülebilir bir başarı yakalamak kolay görünmemektedir. Her ne kadar Burgelman (1983a) girişimci teşebbüslerin genellikle örgütün ürün bazlı, kasıtlı veya kendiliğinden gerçekleşen eylemleri doğrultusunda plansız bir şekilde başladığını ifade etse de (Sathe, 2003:27) diğer bazı araştırmacılar tarafından (Shane ve Venkataraman 2000; Ireland vd. 2003; Ireland vd. 2007; Ireland vd. 2009) stratejik kurum girişimciliği kavramı çerçevesinde işletmenin stratejik niyeti gelişerek avantajlı duruma geçebilmesi için kasıtlı bir şekilde girişimcilik fırsatlarını aramasının önemi vurgulanmaktadır.

Girişim ile kurum girişimciliğinin önemli bir biçimi olan stratejik girişimcilik, değer yaratma konusunda büyük potansiyele sahip fırsatları belirleme ve stratejik eylemler ile mevcut kaynak tabanıyla bu fırsatlardan yararlanmayı kolaylaştırma

sürecini ifade etmektedir (Belén 2018). Dolayısıyla stratejik girişimcilik aynı anda hem fırsat arama hem de avantaj arama davranışlarını içerir (Ireland vd. 2003). Mevcut literatüre göre, stratejik girişimcilik beş şekilde ortaya çıkabilir: sürekli yenilenme (örneğin ürün ve hizmet teklifleri), örgütsel gençleşme (örneğin iç örgütsel ortam), stratejik yenilenme (örneğin şirket stratejisi), iş alanının yeniden tanımlanması (örneğin hizmet verilen pazarlar) ve iş modelinin yeniden yapılandırılması (Belén 2018). Bununla birlikte bir şirketin vizyonunun, misyonunun, iş konseptinin yeniden tanımlanması, faaliyetlerin ve rekabetçi yaklaşımın yeniden düzenlenmesi gibi stratejik yenileme çabaları, işletmelerin değişen çevrelere uyum sağlamaları için birincil araçlardır (Bierwerth vd. 2015:259).

Stratejik girişimcilik, fırsat arama (girişimcilik perspektifi) ve avantaj arama (stratejik perspektif) davranışlarının bütünleştirilmesidir (Ireland vd. 2003). Fırsat kollama davranışı yeni fırsatların belirlenmesini amaçlarken, avantaj kollama davranışı işletmenin rekabet avantajını oluşturmak ve sürdürmek için bu fırsatlardan yararlanılmasını ifade eder (Glinyanova vd. 2021: 1733). Kurum girişimciliği stratejisi, girişimcilik fırsatının tanınması ve kullanılması yoluyla işletmeyi bilinçli ve sürekli olarak gençleştiren, faaliyetlerinin kapsamını şekillendiren, vizyona yönelik, kuruluş çapında girişimci davranışa dayanan bir strateji olarak da tanımlanmaktadır (Ireland vd. 2009: 21). Kurumlarda girişimciliğin temelinde şirket içinden veya dışından gelen yenilikçi fırsat veya fikirlerin, şirket tarafından desteklenerek ticarileştirilmesi veya ölçeklenmesi bulunduğundan (TÜSİAD 2019: 9) fırsat arama ve kollama davranışı stratejik girişimciliğin ilk adımları olarak nitelendirilebilir. Sonrasında ise değişen iç ve dış ortamlara uyum sağlamayı içeren kurumsal veya stratejik yenilenme gelmektedir. Bu doğrultuda mevcut organizasyonlarda yeni girişim yaratma ve devam eden organizasyonların stratejik yenilenme yoluyla dönüşüm kavramları ön plana çıkmaktadır (Katz ve Shepherd 2004). Fakat kurumsal yenilenme, kurum girişimciliği üzerine yapılan araştırmaların en yaygın temaları arasında yer alırken, stratejik girişimcilik çok daha az ilgi görmüştür (Belén 2018: 42).

Stratejik yenilenmenin ardındaki motivasyon, özellikle müşteri memnuniyetini artırmak veya pazar konumunu uyumlaştırmak gibi finansal olmayan hedeflere ulaşmak olabilir (Bierwerth vd. 2015: 270). Stratejik yenilenme aynı zamanda işletmelerin yeteneklerini genişletme ve hissedar değerini artırmak için yaratıcı bir şekilde kullanma becerilerini geliştirerek performanslarını da artırır (Bierwerth vd.

2015: 270). Bununla birlikte, stratejik kabiliyetlerin işletmeler genelinde yaygınlaştırılması ve bireylerin bu kabiliyetlerden yararlanmaları için yetkilendirilmesi, stratejilerin başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması için temel teşkil etmektedir (Ireland vd. 2009: 19). Ancak bu sürecin getirileri tamamen olumlu yönde olmayabilir. Örneğin, düşük maliyet stratejisinden farklılaştırma stratejisine geçiş, işletmelerin fiyata duyarlı müşterilerinin kaybına yol açabilir (Bierwerth vd. 2015: 259). Ayrıca bu süreci etkileyen işletme büyüklüğü, faaliyet gösterilen sektör değişkenleri ve teknolojik çevre gibi bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlardan işletme büyüklüğü, stratejik yenilenme ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde yönetmiştir ve bu durum ise işletme ne kadar büyükse ilişkinin o kadar güçlü olduğunu göstermektedir (Bierwerth vd. 2015: 268).

Girişimcilik stratejisinin bir işletme için ne işe yaradığı ya da yarayabileceği çok tartışılan bir konu olmasının yanında (Ireland vd. 2009: 20) işletme içinde kurum girişimciliği stratejisinin bulunması, işletmenin yenilikçilik fırsatlarını aramasının devamlı ve kasıtlı olduğunun göstergesidir (Kuratko 2012). Girişimcilik stratejisi, işletmelerin rekabet avantajının potansiyel bir kaynağı olarak görülmeye başlanmış, yerleşik işletmelerin devam eden başarılarının merkezinde yer alan yeteneklerini geliştirebilecekleri bir yol olarak daha fazla belirgin hale gelmiştir (Ireland vd. 2009:20). Bu doğrultuda stratejik girişimciliğin büyük ölçekli veya yüksek oranda kayda değer yeniliklerin, işletmenin rekabetçi avantajı yakalaması yönünde örgüt içinde uygulanması olduğu ifade edilebilir (Kuratko 2012).

Stratejik girişimcilik ile alakalı başlangıç noktasını işletmenin vizyonuna dayandırılabilir. Girişimci bir stratejik vizyon, üst düzey yöneticilerin gelecekte liderlik etmeyi umdukları organizasyon tipinin resmini çizdikleri mekanizmadır -ki bu mekanizma fırsat odaklı, yenilikçi ve kendini yenileyen bir organizasyon ortaya çıkarma hedefini gözeterek girişimci stratejik vizyonlar ile ilgili ve geniş çaplı olumlu düşünceleri kurum için anlam ve kural koyucu değere sahip olarak tutarlı bir biçim aldığı anda ortaya çıkmaktadır (Ireland vd. 2009: 26). Girişimci bir stratejik vizyonun yokluğunda, girişimcilik yanlısı kurumsal mimarilerin şekillenmesi pek olası olmamakla beraber tersi durumda ise kurumun yapısı, kültürü, kaynakları ve sistemleri toplu olarak bir kurumsal mimariyi tanımlayan unsurlar olarak muhtemelen belirli nitelikler kazanacaktır (Ireland vd. 2009: 31).

### 2.3. KAYNAK TEMELLİ KURAM ÇERÇEVESİNDE KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ

Stratejik yönetimde işletmelerin eşsiz değerlerinin oluşturulması ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasını açıklayan iki temel paradigma; “kaynak temelli teori” ve “endüstriyel örgüt teorisi”dir (Güleş ve Özilhan, 2010: 478). Sürdürülebilir rekabet avantajının, işletmelerin sahip oldukları kaynaklara dayalı olduğunu savunan Kaynak Temelli Teoriye ilk katkılar Edith Penrose (1959) tarafından yapılmıştır (Bal 2010: 269). Penrose; işletmelerin yönetsel birimlerden daha fazlası olduğunu, farklı kullanıcılara ve zamana yayılan üretim kaynaklarından oluşan bir bütün olduğunu savunmaktadır (Bal 2010). Elbette yönetim kavramı son otuz yılda yaşanan teknolojik gelişmeler çerçevesinde daha farklı bir anlam kazanmakla beraber stratejik yönetim kavramının da ön plana çıktığı ifade edilebilir. Ülgen ve Mirze (2013) stratejik yönetimi, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması” şeklinde tanımlamışlardır. Kaynak temelli yaklaşıma göre, belirli bir pazarda bir işletmeyi başarıda ve rekabet üstünlüğünde farklı kılan en önemli nitelik, o işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetkinliklerdir (Danışman ve Erkocaoğlan 2007: 10).

Kurum girişimciliği alanının entelektüel yapısı, kaynak temelli görüş, bilgi temelli görüş, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler gibi çeşitli yönetim kuramlarına dayanan kuramsal çeşitlilik göstermekle beraber bazı yazarlar, kurum girişimciliği araştırmalarının işlem maliyeti ekonomisi, reel opsiyonlar, kurumsal kuram ve sosyal ağ kuramı gibi diğer kuramsal yaklaşımlarla daha fazla ilişkilendirilmesi çağrısında da bulunmaktadır (Glinyanova vd. 2021: 1747). Kurum girişimciliği çalışmalarında en sık uygulanan kuramlar veya kuramsal çerçeveler vekalet kuramı, kurumsal kuram ve kaynak temelli görüş olsa da kuramlar listesi sadece bir veya iki kez uygulanan 50'den fazla başka kuram veya kavramsal çerçeve içermektedir (Belén 2018: 42). Kaynak temelli kurama (Resource Based Theory – RBT) dayanan kurum girişimciliği bir ürün, süreç, inovasyon geliştirmek ve şirket ile endüstrileri veya pazarları yeniden tanımlamak gibi rekabet avantajları için kaynakları elde etmek ve kullanmaya yönelik bir araçtır (Tantawy vd. 2021). Kaynak temelli

görüş ve uzantılarının bu alandaki baskın kuramsal yaklaşımlar olmaya devam ettiği görülmektedir (Glinyinova vd. 2021: 1731).

Kaynak temelli yaklaşım, herhangi bir stratejinin amacının işletme kaynaklarının değer yaratma potansiyelini artırmak olduğunu öne sürmektedir (Wernerfelt 1984). Girişimcilik de ek kaynaklar elde etmek için mevcut kaynakları kullanmakla ilgili olduğundan, kaynak temelli yaklaşım potansiyel olarak kurum girişimciliğini anlamaya yönelik uygun bir yaklaşımdır (Greene vd. 1999). Bununla birlikte kaynak temelli yaklaşım yöneticilerin işletme performansını artırmak için hem kaynak hem de ürün piyasalarındaki boşluklardan nasıl yararlanabileceklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Lockett vd. 2009). Ayrıca kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetimdeki tartışmasız en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Teng 2007: 137). Üstelik kaynak temelli yaklaşım literatürde son yıllarda artan bir şekilde yaklaşım yerine kuram olarak anılmakta ve bu durum kuramın görüşten çok bir kurama daha çok benzeyecek şekilde bir kesinlik ve karmaşıklık düzeyine ulaştığı gerçeğini yansıtmaktadır (Barney vd. 2011). Bu nedenle bu çalışmada incelenen olgunun açıklanmasında uygun bir kuramsal yaklaşım olduğu değerlendirilmiştir.

Girişimcilik fırsatlarının farkına varılması ve bunlardan hızlı bir şekilde yararlanılması için farklı kaynak setleri gerekmele beraber fırsatları tanımak için pazar ile teknoloji tahmin yeterliliği ile ilgili kaynaklara ihtiyaç duyulur (Covin ve Slevin 2002). Dolayısıyla, girişimci bir stratejik vizyona sahip olan yöneticiler muhtemelen girişimcilik kabiliyetini toplu olarak teşvik eden kaynakları edinmeyi teşvik edeceklerdir (Ireland vd. 2009: 32). Bunun yanında her ne kadar literatür kurum girişimciliği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi desteklese de kuruluşlar, kurum girişimciliğini teşvik eden ana faaliyetleri belirlemelidir (Tantawy vd. 2021).

Kurum girişimciliği literatüründe sıklıkla tekrarlanan tema, "girişimcilik mesajının yukarıdan iletilmesi gerektiği" ve üst düzey yöneticilerin "vizyonun aktarıcıları" ve "kurumsal amacın şekillendiricileri" olarak kabul edilmeleridir (Ireland vd. 2009: 29). Üst yönetim tarafından yeni programlara ve/veya araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırılan sermaye miktarı, yeni iş yaratmaya verilen önemin faydalı bir göstergesidir. Bu durum sektöre göre satışların yüzdesi olarak yeni ürünlere yapılan harcamalar ve satışların yüzdesi olarak Ar-Ge harcamaları ile ölçülebilir. Bir üst yöneticinin yeni iş yaratma faaliyetlerine harcadığı zaman miktarı da bu konuya verdiği önemin bir başka göstergesidir (Sathe 2003: 29). Ayrıca yöneticinin ne tür

kaynaklara sahip olduğu ve örgütünü geliştirmek için daha ne tür kaynaklara sahip olması gerektiğinin farkında olması stratejik girişimcilik açısından önem arz etmektedir. Nitekim Ireland vd. (2003) stratejik girişimciliği, rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için büyüme fırsatlarından yararlanmak üzere gerekli kaynakları tanımak olarak belirtmişler ve kurama bu şekilde katkı yapmışlardır.

Diğer taraftan son yıllarda bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bilginin stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çünkü geleceği gerçekleştiren daima bir şirketin farklı bir ekonomi, farklı bir teknoloji, farklı bir toplum fikrini somutlaştırmasıdır (Drucker ve Maciariello 2009). Bunlardan teknoloji, günümüzde bilginin çok daha fazla etkin bir şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim kurum girişimciliği şirketlerin öğrenmesini gerektirmekle beraber gerçekten yeni bir şey yapılacaksa, tanım gereği, yeni yerlerde bilgi aranması gerekir (Wolcott ve Lippitz 2010). Yeni bilgi edinmek hem bireyler hem de örgütler açısından bazı kaynakların bu yönde harcanması ile mümkün olmaktadır. Örgütler için bunlardan ilk akla gelenleri insan kaynağı ile finansal kaynaklardır. Yeni bilgi edinmede bu iki kaynağın beraber yer aldığı birimler veya faaliyetler dizesi genellikle Ar-Ge faaliyetleri bünyesinde gerçekleşmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin sonucu olarak birçok şirket tarafından yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi tasarlanabilmektedir. Her ne kadar Drucker ve Maciariello (2009) ürün geliştirmenin ne pazarlamanın ne de Ar-Ge'nin işi olmadığını, inovasyon istenen bir şirkette ürün geliştirmenin gelir üreten, kilit bir faaliyet olduğunu ve ayrı bir bileşen olarak düzenlenmesi gerektiğini ifade etse de birçok işletmede Ar-Ge departmanlarından yenilikçi ürünler beklendiği aşikârdır.

İşletmelerin uzun dönemdeki rekabetinin rakiplerinden farklı, taklit edilmesi zor olan ve ikamesi olmayan ürünler geliştirmeye dayalı olduğu bazı yazarlar tarafından ifade edilmiştir (Bal 2010: 269). Bu tür bir geliştirmede kullanılacak kaynaklar; üretim sistemleri, teknoloji, makineler gibi somut öğelerle, marka veya mülkiyet hakkı gibi soyut kavramlardan oluşmaktadır (Mathews 2002: 8). Kaynaklar etkin bir şekilde kullanıldığında insan kaynağının olağanüstü sonuçlar alması olasıdır. Nitekim bir işletmenin amacı sıradan insanların olağanüstü şeyler yapmasına olanak tanınmasının yanında hiçbir işletme, kıt ve güvenilmez olduğu için başarısını üstün yeteneklilere bağlamamalıdır (Drucker ve Maciariello 2009). Olağanüstü sonuçlar ancak pazarı ve endüstriyi sarsacak şekilde etki uyandıran yeni ürün veya hizmetler ile

mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda küçük, büyük birçok işletme kurum girişimciliği faaliyetlerinde bulunmaktadır. Ancak küçük işletmelerin de hayatta kalabilmesi için yenilikçi ürün ve teknolojilere ihtiyaç duymalarına rağmen büyük işletmelere oranla finansal kaynakları daha kısıtlıdır (Zahra, 1995:235). Bununla beraber büyük işletmeler piyasaya arz sağlamada yeni kurulan işletmelere göre sayısız avantajlara sahiptir (Katz ve Shepherd 2004). Mesela büyük işletmeler genellikle deneyimli yönetim ekiplerine sahip olmasının yanında piyasaya kolay erişim ve güvenilirliğe sahiptir (Wolcott ve Lippitz 2010).

Büyük işletmelerin, küçük işletmelere kıyasla sahip olduğu avantajların biri de üretim sistemleri ve kaynakları açısından daha bol imkanlara sahip olmasıdır. Bu noktada küçük işletmelere göre daha belirgin ve etkin üretim stratejileri geliştirebilirler. Üretim stratejisi bir bütün olarak işletme stratejileri ve amaçları ile bütünleştirilmiş üretim yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüt rekabetçiliğinde güçlü bir silah olarak üretimin etkin kullanımı ile ilgili olmakla beraber işletme performansı ile rekabet stratejisi arasındaki ilişki, üretim stratejisi aracılığıyla gelişmektedir (Güleş ve Özilhan 2010: 484). Bu noktada üst yönetimin bu konuda alacağı stratejik kararlar ön plana çıkmaktadır.

Üst düzey yöneticiler, işletmenin kaynak tahsis süreçlerini etkili bir şekilde yönlendirmeli ve bireylerin ürün, süreç ve idari yeniliklerin peşinde yaratıcı hareket etme çabalarını kolaylaştırmak için gösterilen çabaları onaylamalıdır (Katz ve Shepherd 2004). Bu sayede üretim stratejisi, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için, işletmenin sahip olduğu üretim yeteneklerini ve kaynaklarını kullanarak etkin ve verimli bir üretim süreci sağlamaya yönelik hareket etmesini sağlayabilir. Nitekim Hart'ın (1995: 988) konuyu gayet açıklayıcı bir şekilde sunan modelinde sırasıyla kaynaklar, yetenekler ve rekabetçi avantaj elde edilmektedir. Burada yer alan kritik nokta kaynakların değerli, kolay taklit edilemeyen, örtük, karmaşık ve işletmeye özel olmasıdır. Ancak işletme içindeki soyut kaynakları ölçmenin zorluğu (Barney vd. 2011) literatürde vurgulanan ve katkıya açık bir alan olarak beklenmektedir. Yine de uygun kaynaklarla desteklenmiş, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen rekabet avantajı, kurum girişimciliği faaliyetleri ile daha kolay elde edilebilir. Çünkü bu faaliyetlerin kaynakları dönüştürme ve yeni yeteneklerle beraber yeni kaynaklar elde etmeye yardımcı olduğu düşünülmektedir.

Kurum girişimciliği faaliyetleri için işletme içinde belirli kaynakların ayrılması gerekmektedir. Çünkü kurum girişimciliği projeleri bağımsız olarak başlatılan, işletmelerin büyük çoğunluğunda başlangıçta daha fazla finansal, beşerî ve organizasyonel kaynaklara erişim eğilimindedir (Katz ve Shepherd 2004). Yeterli kaynak bulunmadığı durumlarda yeni iş yaratımı engellenir ve odak, başarı sağlamak için performanslarını iyileştirmeye kayar (Sathe 2003). Kaynak temelli kurama göre, kurum girişimciliği rekabet avantajı kazandıracak kaynakları toplamada, dönüştürmede ve kullanmada kilit önem taşımaktadır (Floyd ve Wooldridge 1999). Hatta Tantawy vd. (2021) ani ve ciddi çevresel değişimleri, yetersiz kaynaklara sahip olan işletmeler için bile önemli faydalar elde etme potansiyeli taşıdığını varsayarak, kurum girişimciliği faaliyetlerinin örgütlerin fırsatları belirlemesine, değerli kaynakları elde etmesine ve çevresel belirsizliklerle başa çıkmasına yardımcı olmak için önemli olabileceğini savunmuşlardır. Bununla birlikte kurum girişimciliği faaliyetleri bir kaynak boşluğu oluşturmakta ve boşluğu doldurmak için örgütler ortak girişim, Ar-Ge ve öğrenme gibi konularda bazı iş birliklerine başvurarak kurum girişimciliği faaliyetlerini kolaylaştırmaktadırlar (Teng 2007).

Yukarıda detaylı olarak bahsedildiği şekilde, kaynak temelli kuram, işletmelerin performanslarını ve rekabet avantajı kazanmalarını, sahip oldukları kaynaklar ve yetkinlikler ile açıklamaktadır (Dess vd. 2003). Kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletmelere yeni yetenekler, ürünler veya hizmetler kazandırabileceği düşünüldüğünde bu kazanımların işletmenin performansına etki edeceği varsayılabilir. Örgütler yeni ürünleri, hizmetleri ve yetenekleri belirli kaynakları kullanarak elde edebilecektir. Bunlar somut ve soyut kaynaklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Girişimcilik öngörüsü kurumsal olarak gömülü olduğundan (Lanza ve Passarelli 2014) ve kurum girişimciliği süreci kurumdaki tüm seviyeleri kapsadığı için çok karmaşık olması nedeniyle (Bloodgood vd. 2015) başarılı uygulamalar için salt olarak bu kaynakların ayrılması yeterli olmayacaktır. Ayrıca bu iki tür kaynağın süreç içinde iç içe geçerek dönüşümünden rahatlıkla söz edilebilir. Bununla birlikte oluşturulan yeni kombinasyonlar ister yeni ürünler, yeni süreçler, yeni pazarlar veya yeni örgütler şeklinde olsun, işin özünde iç ve dış kaynakları birleştirmenin yeni yolları vardır (Teng, 2007: 120). Bu dönüşüm sonucunda ise yenilikçi ürün ve hizmetler elde edilirken örgütsel öğrenme söz konusu olmakta ve soyut bir kazanım elde edilmektedir. Bu kazanım zamanla işletmenin rekabet avantajını artıran yenilikçi bir

beceri edinme aracına dönüşebilir. Elbette tüm bu faaliyetlerin sonucunda örgütler girişimci olmasa bile bunun belirli bir oranda gerçekleşme ihtimali bulunmaktadır. Ancak kurum girişimciliği faaliyetleri odaklı bir şekilde yürütüldüğünde faaliyetlerin sonucu üç boyutta yenilik, yeni iş ve stratejik girişimcilik olarak birer birer veya toplu bir şekilde karşımıza çıkmaktadır.

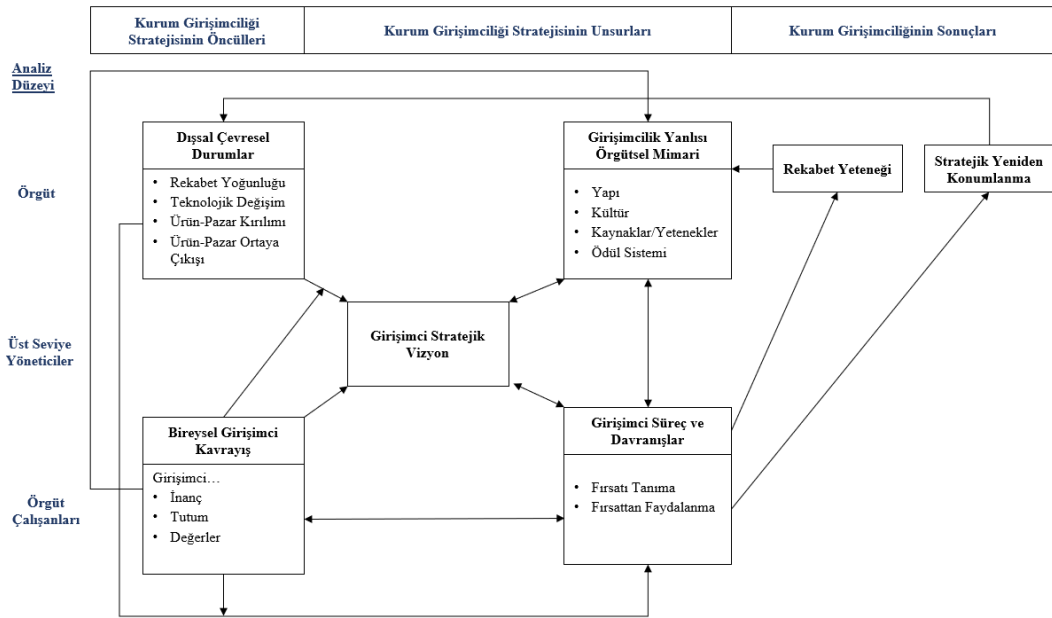
#### **2.4. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ MODELLERİ**

Kurum girişimciliği literatüründe farklı yazarlar tarafından çeşitli modeller ortaya konmuştur. Ancak her ne kadar kurum girişimciliğine ilişkin anlamlı modeller geliştirilmiş olsa da bunlar kurum girişimciliği içinde süregelen kritik dinamik karmaşıklığı yeterince açıklayan, birbirine bağlayan kapsamlı bir teorik çerçeveden yoksundurlar ve kurum girişimciliği ile ilgili literatür çoğunlukla teorik çalışmalarla gelişmiştir (Aktan ve Bulut 2008: 71). Bu tür çalışmalarda yazarlar, kuruluşların ürünlerinde, süreçlerinde, yapılarında ve pazarlarında yenilikçi fikirlere öncülük etme çabalarını gerçekleştirmeye çalıştıkları örgütsel politikalar, süreçler ve özellikler bütünü olarak tanımlayarak kurum girişimciliği içeriğini netleştirmeye çalışmışlardır (Aktan ve Bulut 2008). Öte yandan, kurum girişimciliği üzerine yapılan son çalışmalar çoğunlukla olgunun yapısını keşfetmeye çalışan saha çalışmaları olmasının yanında bu çalışmaların çoğu kurum girişimciliğinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur (Aktan ve Bulut 2008: 71).

Kurum girişimciliği örgütün iç ve dış çevresine ait unsurları kapsayan dinamik ve karmaşık bir süreç olduğundan Bloodgood vd. (2015: 383) tarafından girişimciliğin kuruluşlarda nasıl ortaya çıktığını açıklamak için sistem dinamikleri perspektifi önerilmiştir. Bunu başarmak için, fırsat tanıma, değerlendirme, meşrulaştırma ve uygulama olmak üzere dört ana faaliyeti içeren bir çerçeve kullanılmıştır. Dinamik karmaşıklık zaman içinde aktörler arasındaki etkileşimlerden kaynaklanır çünkü sistemler dinamik, sıkı bağlantılı, geri bildirimle yönetilen, doğrusal olmayan, geçmişe bağlı, kendi kendini organize eden, uyarlanabilir, sezgisel olmayan, politikaya dirençli ve değiş tokuşlarla karakterize edilir (Bloodgood vd. 2015).

Ireland vd. (2009) kurum girişimciliği stratejisinin üç unsurun varlığıyla ortaya çıktığını gösteren bütünleşmiş bir model sunarak girişimci bir stratejik vizyon, girişimcilik yanlısı bir örgütsel mimari ve örgütsel hiyerarşi boyunca sergilenen girişimci süreçler ile davranışları öne çıkarmışlardır. Şekil 2'de yer alan bu model

literatürde daha önce yayınlanmış dokuz modeli bütünleştirmesine rağmen Bloodgood vd. ne göre (2015: 385) bazı sınırlılıkları vardır. Birincisi, örgütlerde girişimcilik sürecini ilerleten örgütsel süreç ve davranışların daha derinlemesine anlaşılmasını sağlama kabiliyeti yeterli değildir. Model, kritik örgütsel süreçler olarak fırsat tanıma ve fırsattan yararlanmayı içerirken, bunlar ve diğer önemli unsurlar arasındaki kritik bağlantılar ve dinamik karmaşıklık çoğunlukla keşfedilmeden bırakılmıştır. İkinci olarak, geçmişteki diğer araştırmalarla birlikte, kurum girişimciliğinin doğrusal olmayan yönlerine yeterince odaklanmamaktadır. Örneğin, bireysel girişimci bilinç girişimci stratejik vizyonu ve girişimcilik yanlısı mimariyi etkilediğini göstermektedir, ancak ters etkinin ayrıntılarını veya fırsat takibinin çeşitli aşamaları üzerindeki etkilerini göstermemektedir (Bloodgood vd. 2015: 385).



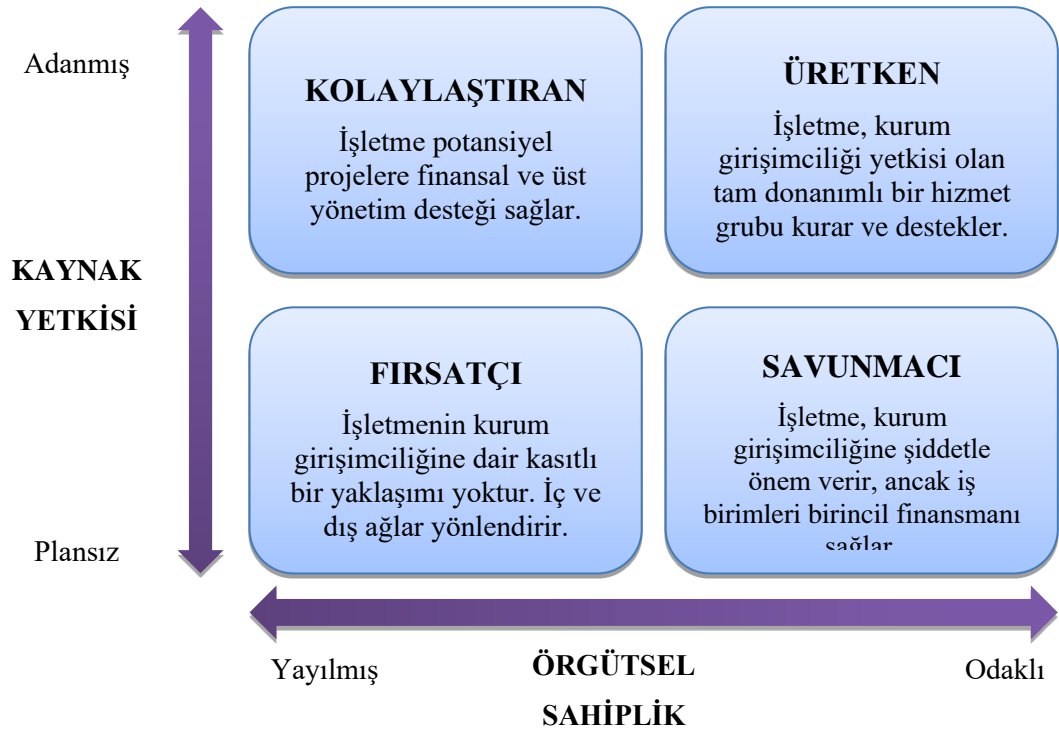
Şekil 2 – Bütüncül Bir Kurum Girişimciliği Stratejik Modeli (Ireland vd. , 2009: 24)

Bloodgood vd. göre (2015: 287) kurum girişimciliği süreci çok karmaşıktır çünkü kurumdaki tüm seviyeleri kapsar, sürekli değişime tabidir ve belirli eylem setleriyle kolayca ilişkilendirilemeyen uzun vadeli sonuçları vardır. Ayrıca girişimcilik öngörüsü kurumsal olarak gömülmüştür ve fikirlerin yenilikçi uygulamalara uyarlanmasını etkileyerek yeni ürünlere veya şirket içi uygulamalara yol açar (Lanza ve Passarelli 2014). Kurum girişimciliğinin önceki kavramsallaştırmaları onun bir kuruluş içinde nasıl işleyebileceğine dair anlayışımızı geliştirmeye yardımcı olsa da kuruluşların gerçekliğini daha fazla yansıtan fırsatları takip etmek için birden fazla,

eşzamanlı çabaya girmenin etkilerini yeterince yakalayamamıştır (Bloodgood vd. 2015: 287).

Kurum girişimciliği kavramı, kurulu bir şirketteki ekiplerin ana şirketten farklı ancak ana şirketin varlıklarını, pazar konumunu, yeteneklerini veya diğer kaynaklarını kullanan yeni bir işi tasarladığı, geliştirdiği, başlattığı ve yönettiği süreç olarak da tanımlanmaktadır (Wolcott ve Lippitz 2007: 75). Bu kapsamda risk sermayesinden (venture capital) farklıdır. Genellikle harici ortakları ve yetenekleri (satın almalar dahil) içermesine rağmen, kurulu şirketin önemli kaynaklarını kullanır ve dahili ekipler genellikle projeleri yönetir (Wolcott ve Lippitz 2007: 75). Büyük işletmelerde yaptıkları araştırmada Wolcott ve Lippitz (2007) işletmelerin kurumsal girişimciliğe nasıl yaklaştıklarını belirlemek amacıyla iki boyutta konuyu incelemişlerdir (Şekil 3). Birincisi yeni iş oluşturmada işletme içinde kimin sorumlu olduğudur. İkincisi ise kaynakların dağıtım yetkisinin kimde olduğudur. Bu bağlamda her iki boyutun iki ucu olacak şekilde dörtlü bir model geliştirmişlerdir. Kategorilerin her biri farklı liderlik biçimleri, süreçler ve beceri setleri gerektirmektedir (Wolcott ve Lippitz 2007: 81).

Wolcott ve Lippitz'in (2007: 76-78) ortaya koyduğu dört model kısaca özetlenecek olursa, *kolaylaştırıcı* işletmelerde, belirli bir ekip veya departman, yeni fikirleri geliştirmek ve uygulamakla görevlendirilir. Bu ekibe, yeni kavramları denemeleri ve bunları pazara sunmaları için kaynaklar ve özerklik verilir. Şirketin geri kalanı, ekibin başarılı olmasına yardımcı olmak için destek ve kaynaklar sağlar. *Üretken* işletmeler, kurum girişimciliğine en kurumsal şekilde yaklaşanlardır. Yeni ürün, hizmet veya iş modellerinin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için şirket bünyesinde ayrı bir iş birimi oluşturulur. Bu birim, kendi bütçesi, kaynakları ve yönetim ekibi ile bağımsız bir varlık olarak çalışır. Diğer tüm iş birimleri gibi, gelir ve kâr elde etmekten sorumlu tutulur. *Fırsatçı* işletmelerde yenilik, şirket içinde yeni fikirleri takip etme özgürlüğü verilen bireysel çalışanlar tarafından yönlendirilir. Bu "fırsatçılar" genellikle kendi kendilerini seçerler ve yeni ürünler, hizmetler veya iş modelleri geliştirmek için bağımsız olarak çalışırlar. Son olarak *savunmacı* işletmelerde örgüt içinde yenilik kültürü oluşturmaya odaklanılır. Savunucuları, üst düzey liderleri yeni fikirleri desteklemeye ikna etmek ve onları geliştirmek için kaynak sağlamak için çalışan inovasyon şampiyonlarıdır. Bu model, güçlü bir liderlik ve risk alma iradesi gerektirir.



Şekil 3 - Dört Kurum Girişimciliği Türü (Wolcott ve Lippitz, 2007:77)

Kurum girişimciliği faaliyetlerini başlatmak işletmelerin faaliyet alanına, büyüklüklerine, faaliyet gösterdiği sektörler gibi birçok değişkene bağlı olarak değişik zorluklara göğüs germek anlamına gelmektedir. Hatta bu zorlukların birçoğu başlangıçta tespit edilemeyen veya ön analizlerle ortaya koyulamayan unsurlar olabilir. Kurum girişimciliğini nelerin kritik olarak etkilediğini açıklığa kavuşturmak için bazı araştırmalarda önemli sonuçları olan dört alan tanımlanmıştır; bunlar dış çevre, stratejik liderler, örgütsel form/yönetim ve örgütsel performanstır (Guth ve Ginsberg 1990: 7). Şekil 4'te yer alan modele göre dış çevrede rekabet, teknoloji, sosyal ve politik unsurlar ön plana çıkarken stratejik liderlik açısından, liderin karakteristik özellikleri, değer ve inançları ile davranışları dikkat çekmektedir. Örgütsel form veya yönetim açısından örgütün stratejisi, yapısı, süreçleri ve temel değerleri yer alırken örgütsel performans açısından örgütün etkinliği, etkililiği ve paydaşların tatmini ön plana çıkmaktadır. Tüm bu kritik alanların etkisi altında kurum girişimciliği yine iki temel türde ya yenilik sayesinde yeni bir işletmenin kurulması ya da halihazırdaki kuruluşun stratejik yenilenmesi şeklinde tezahür etmektedir. Bu noktada yenilikçilik ile hâlihazırdaki işletmeden farklı bir işletmenin kurulması

bireysel girişimciliğe çok benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan stratejik yenilenme, örgütün içsel süreçlerini de içine alan daha belirsiz bir olgu olmakla birlikte deneysel olarak araştırılması, bu konuda daha çok teorik çalışma olduğu için kıymetli olacaktır (Kyrgidou ve Petridou 2011). Nitekim deneysel araştırmaların azlığı kurum girişimciliği açısından hangi tür örgütlerin diğerlerine göre örgütsel yönetim süreçlerini başarılı bir şekilde uyguladıklarını öğrenmenin önünde engel olabilecektir.



Şekil 4 - Kurum Girişimciliği Modeli (Guth ve Ginsberg 1990)

## 2.5. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN ÖNCÜLLERİ

İşletmeler, kurum girişimciliği faaliyetlerine katılırken; stratejik ve/veya finansal hedefler için mevcut iş yapılarının uyarlanması, genişletilmesi, çeşitlendirilmesi gibi farklı amaçlar güderler (Bierwerth vd. 2015: 270). Çalışmalar, kurum girişimciliğini benimsemenin ana nedenlerinin örgütsel kârlılık ve büyüme, yenilikçilik ve rekabet avantajlarını kullanmak olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır (Tantawy vd. 2021). Bununla birlikte ampirik bulgular, kurum girişimciliği faaliyetlerinin öznel performans üzerindeki etkilerinin nesnel performans üzerindeki etkilerinden daha güçlü olduğunu ortaya koymakla beraber bu faaliyetlerin her zaman işletmelerin nesnel performansını iyileştirmeyi amaçlamadığı ve bu nedenle yalnızca finansal olarak motive edilmediğini ortaya koymaktadır (Bierwerth vd. 2015: 270). Bu

bağlamda kurum girişimciliğinin öncüllerinin içsel ve dışsal olarak değerlendirilmesi ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bu alandaki araştırmalar nispeten sınırlı olduğu için Glinyanova vd. (2021: 1747) tarafından kurum girişimciliğinin iç ve dış gömülü dinamikleri ile ilgili daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir.

### 2.5.1. İçsel Öncüller

Yenilik ile yeni iş yaratmada dış ve iç faaliyet ortamı çeşitli yönden örgütler üzerinde etkilere sahiptir. İçsel iş ortamı, bölümün mevcut işlerinin durumunu (büyüme, olgunlaşma veya gerileme), bölümün yeni girişimlerinin göreceli miktarını ve gelişim aşamasını, kaynakların mevcudiyeti ile yeni ürünlerin mevcut işleri engelleyebileceği korkusu veya süreç yeniliğine karşı ürün yeniliğine yönelik önyargı gibi diğer içsel faktörleri ifade eder (Sathe 2003:3 9). İçsel kurum girişimciliği risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliği mümkün kılan, girişimcilik yönelimini teşvik eden işletme politikaları, sistemleri ve süreçlerine odaklanmaktadır (Vanacker vd. 2021: 1). Bunlar arasında yönetim desteği, örgütsel yapı, teşvik ve kontrol mekanizmaları ile kaynaklar ve yetenekler bulunmakla beraber aşağıda açıklanmaktadır.

Kurum içi çevre birçok faktörden oluşmakla birlikte, kurum girişimciliği, literatüründe vurgulandığı üzere en önemlilerinden biri olan yönetim desteği (Belén 2018: 12), özellikle kurum girişimciliğinin temel itici gücü olarak kabul edilen şirket performansı boyutunda, şirketlerin ortaya çıkan fırsatları zamanında değerlendirmesine olanak tanıyan daha fazla kaynağa erişiminin doğru yönlendirilmesi için önemli bir unsurdur (Sathe 2003: 24).

Fırsatları tanıma bilişsel olarak önceki bilgi yapıları ve deneyimlerden öğrenme imkanlarına dayalı ve bireysel düzeyde başlayarak, kurum içinde fırsat tanıma gibi biliş ve davranışlara rehberlik edebilir (Bloodgood vd. 2015: 389). Bu yapılar ve deneyimler, çeşitliliklerine ve yoğunluklarına bağlı olarak daha fazla yenilikle sonuçlanabilecek arama faaliyetlerine rehberlik etmeye yardımcı olabilir (Bloodgood vd. 2015: 389). Fırsatları tanıma ve onları ticari olarak zamanında değerlendirmek için belirli bir seviyede yönetim yeteneğine ihtiyaç vardır. Kurum içinde yönetim yeteneğinin kıtlığı durumunda ise departman genel yöneticilerinin işi öğrenmek, katkıda bulunmak ve profesyonel olarak büyümek için yeterli zamana sahip olamayacakları kadar hızlı hareket etmeleri gerekebilir (Sathe 2003: 24).

Drucker ve Maciariello (2009), girişimcilik ile kurum girişimciliğın ABD’de bile etkin bir şekilde yapılmadığını ifade ettikten sonra işletmelerin ayakta kalabilmek için başlıca stratejilerini verimliliği artırmak üzere maliyetleri düşürmeye odaklandıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda sadece verimlilik ve satışların artması üzerine kurulu bir yönetsel yapıda kurum girişimciliği faaliyetine zaman ayırmak pek de mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte üst yönetimin inovasyon veya kurum girişimciliği faaliyetlerinden uzak durma nedenlerinden biri beden işçilerinden bilgi işçilerine geçiş sürecinde, bilgi işçilerini yönetmenin zorluğu olabilir. Nitekim bir taraftan üst yönetim kurum girişimciliği açısından ne kadar ve nasıl bir insan kaynağına sahip olduğunu değerlendirmede yetersiz kalmakta diğer taraftan ise bilgi işlerini etkin olarak yönlendirmede etkili olmayabilir. Bu noktada üst yönetim niyetinin ve desteğinin planlı programlı olmasının yanında insan kaynağının güçlenmesi için de çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Bunun için de kurum içindeki girişimcilik faaliyetlerinin planlı ve programlı uygulayıcılarının bulunması ve ilgili bütün kaynakların etkin şekilde dağıtılarak yönetilmesi gerekmektedir.

Örgüt yapısı, içinde kültürel öğeleri de içeren kurumun iş yapış tarzından etkilenen ve onu etkileyen unsurları içinde barındırır. Stratejiyi etkileyebilecek iç çevre unsurları arasında örgüt yapısı, süreklilik baskısı ve ayırt edici yetkinlikler yer alırken strateji ve yapının belirli unsurları arasındaki bağlantılar, stratejik değerlendirme süreci üzerinde etkili olmaktadır (Bloodgood vd. 2015).

Strateji ile yapının belirli unsurları arasındaki bağlantıların stratejik değerlendirme süreci üzerinde etkisi vardır (Bloodgood vd. 2015: 394). Aynı zamanda bu etki yönetim kültürü üzerinde de tesiri bulunmaktadır. Yönetim kültürü, şirket yöneticilerinin ve bölüm yöneticilerinin paylaştığı ortak inançlar şeklinde tanımlanmaktadır (Sathe 2003). Yaygın görüşün aksine, doğru yönetim kültürünün hâkim olması halinde kurum girişimciliğini teşvik etmek için finansal desteklere ihtiyaç duyulmamaktadır (Sathe 2003: 21). Çalışanlar, finansal teşvikler olmaksızın ve yüksek başarısızlık olasılığına rağmen, bunu yapmanın kişisel bir riski olmadığına inanırlarsa, yeni girişimlerde bulunmaya motive olmakla beraber yönetim kültürü de kuralların esnetilmesine izin veriyorsa yeni iş yaratılması teşvik edilir (Sathe 2003: 21). Ayrıca kurum girişimciliği, çalışanların yenilikçi fikirler geliştirip test edebilecekleri, risk alabilecekleri ve girişimcilik fırsatlarını belirleyip takip edebilecekleri kurumsal kültürleri teşvik edebilir (Floyd ve Wooldridge 1999).

Dolayısıyla, içsel kurum girişimciliği, işletmelerin insan sermayesini çeşitli şekillerde zenginleştirme potansiyeline sahiptir ve içsel kurum girişimciliği ile işletme performansı arasında beklenen pozitif ilişkinin altını daha da çizmektedir (Vanacker vd. 2021: 4).

Örgütsel yapının izin verdiği şekilde çalışanlara, özellikle örgüt yöneticilerine, kurum girişimciliğini başlatmada veya geliştirmede çeşitli görevler düşmektedir. Kurum yöneticileri daha büyük fırsatlar için kurumsal girişimciler olmalı ve departman genel yöneticilerinin girişimcilik için gereken özerklik ve kaynaklardan mahrum bırakılmayarak daha küçük fırsatlar için aynı şeyi yapmalarına da izin vermelidir (Sathe 2003: 23). Departman genel yöneticileri yeni iş yaratma konusunda ticari, örgütsel ve kişisel olmak üzere üç ana nedenden dolayı motive olmalarının yanında müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ilgili diğer kişilerle daha geniş bir dış temas ağına sahip olarak, ticari nedenlerle yeni iş yaratma girişiminde bulunma eğilimindedir (Sathe 2003: 24). Örgütsel yapının yenilik ve dolayısıyla kurum girişimciliği üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Bu konudaki henüz tam olarak yanıtlanmamış soru, kurum içi faktörlerin yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi, kurumsal süreç ve yapıların yeniden tasarlanması ve yeni stratejilerin izlenmesi ile nasıl bir ilişki içinde olduğudur (Belén 2018: 13).

Fırsatların girişimcilikteki rolü göz önüne alındığında, yerleşik kuruluşlardaki fırsat yaşam döngüsü, dört kritik faaliyete dayalı olarak yakalanmaya ve tanımlanmaya çalışılır: fırsat tanıma, fırsat değerlendirme, fırsat meşrulaştırma ve fırsat uygulama (Bloodgood vd. 2015: 384). Kurumsal bir ortamda girişimcilik sürecini oluşturan bu dört faaliyet, girişimcilik ve strateji disiplinlerindeki ilgili faaliyet ve ilişkilerin literatür taramasından, önceki literatürdeki çeşitli kurum girişimciliği modellerinin sentezinden ve kurumsal ortam faktörlerinin dahil edilmesinden kaynaklanmaktadır (Bloodgood vd. 2015: 384).

Teşvik ve kontrol sistemleri gibi kurum girişimciliğine dönük motivasyon teknikleri, kurum girişimciliğini yönlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Şirketler bu teknikleri, çalışanları daha girişimci olmak konusunda teşvik etmek ve onları belirli roller ve sorumluluklar üstlenmeye güdülemek için kullanabilir. Teşvikler bir işletmenin çalışanlarına başarıları karşılığında sağladığı fayda ve kazanımları ifade eder. Bunlar ikramiyeler, ek ödemeler, kâr payı veya şirket hisseleri gibi teşvikleri içerebilir. Bunun yanı sıra terfi, genişletilmiş iş görevleri, tanınma ve saygı, araştırma

bütçeleri, çalışanların girişimcilik alanlarındaki en son bilgilerden haberdar olması için konferanslara, toplantılara veya iş gezilerine katılım imkânı da teşvikler arasında yer alır (Morris vd. 2011). Ancak finansal ödüllere ve terfilere dayalı geleneksel teşvik sistemleri, çalışanları girişimci faaliyetlere katılmaya teşvik etmede her zaman etkili olmamakla beraber bunun yerine, tanınma, kişisel gelişim ve gelişme fırsatları ile destekleyici bir kültürü içeren bütünsel bir yaklaşım daha etkili olabilmektedir (Morris vd. 2010). Bununla birlikte ödül ve teşvikleri örgütün genel stratejisi ve hedefleriyle uyumlu hale getirerek girişimcilik ve yenilik için esnek ve uyumlu bir şekilde tasarlamak, bu sistemleri sürekli olarak çalışanların geri bildirimlerine ve ürettikleri sonuçlara göre değerlendirerek geliştirmek bütüncül bir sistem anlayışı için önemlidir (Morris vd. 2010).

İşletmelerin ister ürün isterse hizmet üretmek üzere ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimi ve bunları etkin bir şekilde nasıl değerlendireceği, hızla artan rekabet ortamında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kurum girişimciliği faaliyetlerinde öne çıkan kaynakların başında yetkin insan kaynağı bulunmaktadır. Daha sonra yukarıda bahsedildiği üzere kurum girişimciliği boyutlarından inovasyon yönetimi için maddi ve maddi olmayan kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır. Bunlardan Ar-Ge ve reklam harcamaları maddi olmayan varlıklara yatırım örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür yatırımlar, bir işletmenin yeni mal ve hizmetler icat ederek (Ar-Ge) ve bunları ticarileştirerek (reklâm) değer yaratmasını sağlayan girişimcilik stratejileri olarak görülebilir (Cucculelli ve Bettinelli 2015: 330). Özellikle, Ar-Ge ve reklam yatırımları gibi stratejik seçimler, girişimci davranışların sürdürülebilmesi ve yeni ürün ile hizmetlerin icat edilip ticarileştirilebilmesi için kullanılan araçlardır (Cucculelli ve Bettinelli 2015: 331).

Maddi olmayan varlıkların girişimcilik davranışının önemli bir parçası olduğu kabul edildikten sonra tartışmanın odak noktası maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların işletmelerin performansı üzerindeki etkilerine yönelmiştir (Cucculelli ve Bettinelli 2015). Mesela işletmelerin maddi olmayan varlıklara ilişkin muhasebe verilerinin gerçek bilgi içeriğine sahip olduğunu ve işletme performansı üzerindeki olumlu etkileri ortaya çıkabilir (Cucculelli ve Bettinelli 2015). Maddi olmayan varlıkların hem işletme hem de endüstri düzeyinde verimliliğe olumlu katkısı da son zamanlarda tespit edilmiştir (Cucculelli ve Bettinelli 2015). Ekonomi, işletme ve yönetim gibi farklı disiplinlerden gelen bu çalışmalar tutarlı bulgular sunmakta ve Ar-

Ge ve reklâma yatırım yapmak gibi girişimci bir stratejinin işletme başarısı için nasıl önemli olabileceğini göstermektedir (Cucculelli ve Bettinelli, 2015:332).

Son derece yenilikçi iş modeli değişikliklerini başarılı bir şekilde sunarken muhtemel riskleri en aza indirmenin bir yolu, girişimci davranışa Ar-Ge ve reklâm yatırımlarıyla eşlik etmektir. Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar, iyi korunduğunda ilk ve erken hareket edenlerin avantajlarının takipçiler tarafından ele geçirilmesi riskini azaltan giriş engelleri yaratabilecek deney ve yenilikçilik kabiliyetinin artmasına yol açmaktadır (Covin ve Miles 1999). Ar-Ge'ye yapılan yatırım genellikle çok yenilikçi iş modellerinde ihtiyaç duyulan ürün ve süreç inovasyonuna gerekli somut desteği sunduğundan, işe yaramayan yenilikçi iş modeli yaratma riskini de azaltabilir (Morris vd. 2011). Son olarak, inovasyonu kolaylaştırarak işletmenin yeni müşteri ihtiyaçlarını öngörmesine ve hatta yaratmasına yol açan sürece de katkıda bulunmaktadır (Cucculelli ve Bettinelli 2015: 333).

### **2.5.2. Dışsal Öncüller**

Dışsal kurum girişimciliği, yeni işbirlikler kurarak yahut satın alarak yeni pazarlara veya faaliyetlere girmeye ve tedarikçiler ile müşterilerle yeni iş birliği girişimlerinde bulunmaya odaklanarak örgütün çevresindeki unsurlardan etkilenir (Vanacker vd. 2021:1). Dışsal iş ortamı müşteriler, rakipler, tedarikçiler ile diğer sektörel ve rekabetçi güçlerin yanında yasal, düzenleyici, teknolojik ve ekonomik ortamı da içerir (Sathe, 2003: 39). Bunlardan bir şirketin içinde bulunduğu sektör, kurum girişimciliği-performans ilişkisini bağlam olarak anlamlandıran, işletmenin dış çevresinin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Bierwerth vd. 2015:261). Sektör rekabeti yeni iş yaratımını teşvik etmesinin yanında doğrudan rekabet de yeni iş yaratımını teşvik eder çünkü bu durum örgütün sektördeki rakiplerine karşı rekabetçi konumunu farklılaştırmanın ve müşteri değeri yaratmanın bir yoludur (Sathe, 2003:45). Bazen de müşteri davranışı kurum girişimciliği faaliyetine katılma yönünde işletmeler için güdüleyici olabilir. Mesela müşteri baskıları yeni iş yaratımını kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Talepkâr müşteriler yeni iş yaratımını teşvik ederken yavaş veya yenilikçi olmayan müşteriler yeni iş yaratımını engeller ve müşteriler yeni teknolojiyi benimsemekte yavaş davranırlarsa yeni iş yaratımını da azaltabilirler (Sathe, 2003: 41). Bazen de müşteriler rakip haline gelebilir ve yeni iş

yaratımını kısıtlayabilir. Örneğin yeni bir girişim bir müşterinin ürünüyle rekabet ederse, müşteriyle olan mevcut iş tehlikeye girebilir (Sathe, 2003: 43).

Dış çevre unsurlarından politik çevre içinde yer alan hükümet düzenlemeleri yeni iş yaratımını kolaylaştırabilir veya engelleyebilir ve hatta hükümet düzenlemeleri ile bunların sonucunda ortaya çıkan bürokratik prosedürler yeni iş yaratımını engelleyebilir (Sathe, 2003: 47). Şirketler dışsal çevrede yer alan güç ilişkilerinde durağan olamazlar, ancak genellikle çalkantılı dış ortamların zorluklarıyla yüzleşmek için kendilerini sürekli olarak ayarlamak, uyarlamak veya yeniden tanımlamak zorundadırlar. Bu nedenle dış çevrede meydana gelen değişimler iş modelini ve kurum girişimciliği fırsatlarını etkileyecek seviyede ise fark edilerek etkileri hesaplanmalı, gerekirse tedbirler alınmalıdır (Sathe, 2003).

Diğer bir çevre unsuru olan sektöre ait unsurlar da düzenli bir şekilde izlenmelidir. Mesela endüstri standartları yeni işlerin yaratılmasına yardımcı olurken endüstri standardının olmaması müşteri üzerinde tereddüt yaratarak (Sathe, 2003: 48) satın alma kararını olumsuz yönde etkileyebilir. Müşteri çekincesi varsa gelişmekte olan bir pazarda yeni ürünler sunmak zor olmakla beraber alıcılar, eninde sonunda ortaya çıkabilecek bir endüstri standardıyla uyumsuz olabileceğinden korktukları ürünleri satın almaktan çekinirler (Sathe, 2003: 48).

Pazarda yer alan rekabet ortamı da işletmelerin kurum girişimciliği faaliyetlerine katılma kararını etkileyebilir. Daha fazla çevresel rekabet, dinamizm ve heterojenliğin bir kurum girişimciliği stratejisi gerektirmesinin yanında benzer şekilde hızla değişen, hızlı rekabet ortamlarıyla karşı karşıya kalan işletmelerin en iyi şekilde bir kurum girişimciliği stratejisi uygulamaları onların faydasına olacaktır (Ireland vd. 2009: 28). Son olarak dış çevrede yer alan ani ve güçlü değişimler de örgütlerin kurum girişimciliği davranışını doğrudan etkilemektedir. Mesela 2010'lu yılların başında yaşanan Arap Baharı'nı işletme performansını artırmanın daha fazla yolunu aramak için bir şans olarak yöneticilerin görmüş olabileceğini Tantawy vd. (2021) belirtmişlerdir. Bu nedenle, kurum girişimciliği faaliyetleri kuruluşların fırsatları tanımlamasına, faydalı kaynaklar elde etmesine ve çevresel belirsizliklerle başa çıkmasına yardımcı olmak için kritik öneme sahip olabilir (Tantawy vd. 2021).

## 2.6. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİNİN SONUÇLARI

Günümüzde örgütlerin yarın ne yapmalıyız yerine, belirsiz yarına hazır olmak için bugün ne yapmalıyız sorusu sormaları kendi faydalarına olacaktır (Drucker ve Maciariello 2009). Bu yüzden de stratejik planlama açısından düzenli olarak risk almaları gerekmektedir. Kurum girişimciliği de tıpkı yenilikçilik gibi bu risklerden biridir. Çünkü birçok belirsizliği bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle rutin faaliyetlerine devam eden örgütlerin, özellikle KOBİ'lerin kurum girişimciliği yönünde stratejik bir karar almaları öncelikle üst yönetimin bu konudaki niyetine bağlı olacaktır. Bu niyet ise aslında işletme içindeki insan kaynağı ve finansal kaynakların yeterliliği ile doğrudan alakalıdır. İşletmenin halihazırda kilit insanların kim olduğunu diğer çalışanların yeteneklerini belirlemeleri, insan kaynağı sınırlı olduğu için stratejik planın bu minvalde yapılması gerekmektedir. Beden işçisinden bilgi işçisine doğru bir kayma yaşanması bütün gelişmiş ve gelişen ülkelerde işgücünün çok büyük bir bölümünün elleriyle değil fikirlerle, kavramlarla, teorilerle çalıştığını göstermektedir (Drucker ve Maciariello 2009). Bu bağlamda çıktı ise nesne değil bilgi ve enformasyondur. Kurum girişimciliği faaliyetlerinde yer alacak bilgi işçilerini kişisel azimleri ve kendini yönlendirmeleri üretken yapacaktır.

Özellikle 1990'lardan sonra gelişmiş ekonomilerde kurum girişimciliği üzerine yapılan çalışmalar, işletme içindeki girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansı için başarı sağladığını göstermiştir (Aktan ve Bulut, 2008:70). Bu alandaki literatür, kurum girişimciliğinin işletme performansında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Bierwerth vd. 2015:256). İşletmeler finansal ve/veya stratejik nedenlerle kurum girişimciliğine dahil olabildiklerinden literatür, performans sonuçlarını değerlendirirken işletmenin kurum girişimciliği faaliyetinin arkasındaki farklı motivasyonlar arasında ayırım yapmaktadır (Bierwerth vd. 2015: 256). Bireyler ve kuruluşlar elde edilen sonuçları ve bunların etkilerini katlanılan maliyetler ve fırsat maliyetlerine göre değerlendirmektedir (Ireland vd. 2009: 34). Ne yazık ki, strateji ve girişimcilik hakkındaki bu içgörüler otomatik olarak başarılı yeni iş yaratımına yol açmamaktadır çünkü yeni iş yaratımının gelişmesi için uygun kurumsal bağlamın yaratılması ve doğru sürecin kurulması, izlenmesi ve uygun şekilde etkilenmesi gerekmektedir (Sathe, 2003:3).

Kurum girişimciliğinin nesnel performansla (yani, finansal performans ve finansal büyüme) pozitif ilişkili olduğunu varsayılmakla beraber, kurum girişimciliğinin şirketin rakiplerine kıyasla göreceli performansı açısından öznel performansı (ana karar verici tarafından algılandığı şekliyle) olumlu yönde etkilediğini savunulmaktadır (Bierwerth vd. 2015:257). Diğer bazı çalışmalarda algılanan finansal olmayan performans (örneğin, müşteri memnuniyeti) veya algılanan finansal performans (örneğin, işletmelerin başlıca rakiplerine kıyasla algılanan kârlılığı) dâhil olmak üzere öznel performansa odaklanmaktadır. Çalışmalar ayrıca objektif ve sübjektif performansın bir kombinasyonu olan genel performansı da dikkate almaktadır (Bierwerth vd. 2015:256).

Gerçek girişimcilik, yeni bir fırsatın çekiciliğine dair derin bir kişisel inanç ve her şeye rağmen bu fırsatın peşinden gitme kararlılığı, "sahte girişimcilik" ise yeni bir fırsatın peşinden herhangi bir heves ya da gerçek bir bağlılık olmadan koşmaktır (Sathe, 2003: 26). Üst düzey yöneticiler özden ziyade şekle odaklandıklarında sahte girişimciliği tespit etmekte başarısız olurlar (Sathe 2003). Kurumun yenilikçilerden oluşan bir gen havuzuna sahip olmayabileceğini kabul ederek ve girişimciliğe gerçek bir bağlılıktan ziyade sözde bir hizmet olduğunu varsayarak sahte girişimciliğe kaçınılabılır (Sathe, 2003:26).

Vanacker vd. göre (2021:1) kurum girişimciliği ve işletme performansı arasındaki ilişkiye dair literatürün dikkat edilmesi gereken üç sınırlaması vardır. Birincisi, araştırmacılar, işletme performansı ile ayrı ayrı ilişkilerini incelemek için farklı kurum girişimciliği türlerini birbirinden ayırma konusunda sistematik davranmamışlardır. Daha spesifik olarak, kurum girişimciliği ve performansa ilişkin mevcut bilginin sistematik ve kanıta dayalı bir şekilde değerlendirilmesi için alanın nicel bir literatür konsolidasyonuna ihtiyacı olduğu Bierwerth vd. tarafından (2015:256) savunulmaktadır. Kurum girişimciliği ve işletme performansına ilişkin literatürdeki ikinci bir kısıtlama, önceki araştırmaların kurum girişimciliğinin ülkeler arasında farklı işletme performansı ile ilişkili olduğunu göstermesine rağmen (Bierwerth vd. 2015), bu farklılıkları açıklayan ülke düzeyindeki faktörler hakkında çok az araştırma olmasıdır (Vanacker vd. 2021: 1). Üçüncü olarak, çoğu araştırma kurum girişimciliği ile eş zamanlı veya kısa vadeli işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Vanacker vd. 2021: 2).

İşletme performansının kurum girişimciliği ile eşzamanlı olarak incelenmesi, kurum girişimciliğinin mi işletme performansını etkilediğini yoksa işletme performansının mı kurum girişimciliğini mümkün kıldığını ayırt etmeyi zorlaştırmaktadır (Vanacker vd. 2021: 2). Benzer şekilde, inovasyon, girişimcilik ve diğer kurum girişimciliği faaliyetlerine yapılan yatırımlar büyük ön maliyetler içerebilir ve bu yatırımların istenen getirileri sağlaması birkaç yıl alabilir. Bu nedenle, kurum girişimciliğinin işletme performansı ile daha önce ele alınandan daha fazla ve daha uzun zaman dilimlerinde nasıl ilişkili olduğunun belirlenmesi gerekmektedir (Vanacker vd. 2021: 2).

Kurum girişimciliği faaliyetlerinin (yani stratejik yenilenme, yenilikler ve kurumsal girişim) işletmelerin iş ortamındaki değişikliklere tepki vermeleri için umut verici araçlar olduğu Bierwerth vd. (2015: 273) tarafından ileri sürülmüştür. Ancak, işletmeler kurum girişimciliği faaliyetlerine katılırken farklı motivasyonlara sahip olduklarından, yöneticiler performans sonuçlarını dikkatle değerlendirmelidir (Bierwerth vd. 2015: 273). Nesnel performans öncelikle kurum girişimciliğinin arkasındaki finansal motifleri yakalar ve dolayısıyla (sübjektif performansa kıyasla) daha dardır, çünkü yalnızca sonuç performansı açısından bir faaliyet tarafından elde edilen nicel sonuçlara odaklanır. Öte yandan öznel performans, nihai sonuçların yayılmasına kadar olan süreç ve salt finansal verilerin ötesine geçen performansla ilgili konular da dahil olmak üzere birçok yönü yakalayan daha geniş bir yapıya sahiptir (Bierwerth vd. 2015: 260).

Stratejik, finansal ve diğer sonuçlar olarak sınıflandırılan kurum girişimciliğinin sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.6.1. Stratejik Sonuçlar**

Strateji, kurum girişimciliğinin incelenmesi için iyi bir başlangıç noktası sağlar ve net bir stratejik niyetle, kurumun temel yetkinliği yeni işletmeler yaratmak için etkin bir şekilde kullanılabilir (Sathe 2003: 2). Bununla birlikte şirketlerdeki girişimci davranışlar, kurumsal girişimciliğin gelişimini etkileyen stratejik liderlerin özelliklerine, değerlerine, inançlarına ve vizyonlarına kritik bir şekilde bağlıdır (Belén 2018: 12). Cesur işletmelerin vizyonları ve parlak yeni iş stratejileri, doğru uygulama olmadan başarısız olmaya mahkumdur (Sathe 2003: 25). Departman genel yöneticileri patronunun ve üst düzey yöneticilerin desteğini aldığı anda ve kurumsal destek

oluşturmak ve yeni iş yaratma stratejisine ve girişimlerine yönelik muhalefeti etkisiz hale getirmek veya üstesinden gelmek için siyasi gücünü kullandığında uygulama etkili olmaktadır (Sathe 2003: 25). Aynı zamanda, kurum içi girişimcilik faaliyetleri yıkıcı olabilir ve çalışanlar için zorluklar yaratabilir. Özellikle, stratejik değişiklikler ve gözden geçirilmiş kurumsal öncelikler üretebilir, bu da bazı çalışanlar için işten çıkarma veya yer değiştirmelerle sonuçlanabilir (Vanacker vd. 2021: 1).

Her ne şekilde olursa olsun örgütsel olarak başlatılan kurum girişimciliği faaliyetlerinin bazı stratejik sonuçları olacaktır. Bunlar arasında yer alan stratejik yenilenme, hızla değişen yüksek teknoloji endüstrilerindeki işletmelerin rekabet etmek ve endüstri sınırlarını yeniden tanımlamak için yeni yollar bulmalarını sağlayan dinamizme çevik bir yanıtıdır (Bierwerth vd. 2015: 261). İşletmeler yapılarını değiştirerek ve iç süreçlerini iyileştirerek dinamik endüstrilerde daha güçlü bir şekilde rekabet edebilirler ve dayanıklı rekabet yetkinliklerine odaklanmak, kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak için iş misyonlarını yenilemek, işletmelerin rekabetçi konumlarını geliştirilmektedir (Bierwerth vd. 2015: 261). Kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde gecikmeli etkileri olabilir. Özellikle stratejik yenileme faaliyetleri, bir işletmenin yapısı ve/veya stratejisi ile ilgili kapsamlı ve derin değişiklikler anlamına gelir ve bu nedenle tam etkilerini göstermeleri için önemli miktarda zaman gerektirir (Bierwerth vd. 2015: 273). Bu faaliyetler doğru yönetildiği takdirde işletmeler rekabet yeteneği kazanmak üzere avantaj elde edebilirler.

Rekabet yeteneği, işletmelerin ekonomik olarak uygulanabilir endüstri pozisyonları yaratma ve sürdürme kapasitesidir (Ireland vd. 2009). Rekabet yeteneği, kuruluşların yeni teknolojileri veya ürün-pazar alanlarını keşfetmek ya da mevcut teknolojilerden veya ürün-pazar alanlarından faydalanmak için girişimci inisiyatifler kullanmasıyla yaratılır (Ireland vd. 2009: 34). Rekabet ve yüksek pazar dinamizmi ile başa çıkmak, dinamik yaratmak için esnek ve rekabetçi organizasyon yapısı ve örgüt kültürü stratejik yönelimlerle, yani kurum girişimciliği ile elde edilebilir. Ancak, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde stratejik yönelimler, özellikle de kurum girişimciliği üzerine yapılan çalışmalar ihmal edilmiştir (Aktan ve Bulut, 2008:70). Başarılı kurum girişimciliği faaliyetleri yürüten örgütler olumlu stratejik sonuçlar doğrultusunda rekabet yeteneği kazanarak işletmelerini değişen çevre unsurlarını gözeterek stratejik olarak yeniden konumlandırabilirler.

Stratejik yeniden konumlandırma ile ilgili olarak, girişimci davranışlar yoluyla kurum girişimciliği stratejisini uygulama eylemi işletmeyi (veya bir kısmını) önceden var olan ürün-pazar alanları içinde yeni bir konuma yerleştirebilir ya da bu alanların niteliklerini değiştirebilir veya işletmeyi yeni bir ürün-pazar alanı içinde konumlandırabilir (Ireland vd. 2009: 34).

Örgütler yukarıda bahsedilen stratejik sonuçları elbette olumlu yönde arzularak başlamalarına rağmen çeşitli nedenlerle bazen olumsuz stratejik sonuçlar elde edilebilir. Sonuçlara örnek olarak başarılı ve başarısız ürün tanıtımları, üretim süreci ve kalite iyileştirmeleri ve pazarlama yenilikleri verilebilir. Olumlu sonuçlar örgüt üyelerinin belirli eylemleri faydalı ve tekrarlanmaya değer olarak sınıflandırmasına yol açabilirken olumsuz sonuçlar ise belirli eylemlerin zararlı ve kaçınılması gereken eylemler olarak tanımlanmasına neden olabilir (Bloodgood vd. 2015: 394).

Stratejik sonuçlar zamanla kurumların kültürünü veya iç yapısını da etkileyebilir. Bir örgütün iç çevresi kasıtlı olarak yapılandırılmış olsa da zaman içinde değişime uğraması mümkündür. Bir kuruluş fırsat uygulama çabalarından bir şeyler öğrendikçe, öğrendiklerini kurumsal hafızaya entegre ederek kabiliyetlerini geliştirir (Bloodgood vd. 2015: 394). Bu değişiklik sürecinin bir parçası olarak, stratejik değerlendirmeden kaynaklanan rehberlik ve sınırlar, kuruluşun mevcut stratejik yönüne destek sağlayarak girişimci yenilenmesini etkiler (Bloodgood vd. 2015: 395).

### **2.6.2. Finansal Sonuçlar**

Finansal performans, bir işletmenin belirli bir süre boyunca günlük faaliyetlerinden yeni kaynaklar üretme kabiliyetini ifade eder. Phan vd. (2009), işletmelerin stratejik ve finansal nedenlerle kurum girişimciliği faaliyetlerine dahil olabileceğini ifade etmişlerdir. Aynı doğrultuda Covin ve Slevin (1991), kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletmelerin ekonomik performansını teşvik ettiğini savunan ve işletme performansını birincil bağımlı değişken olarak tanımlayan örgütsel düzeyde bir girişimcilik modeli sunmuştur. Finansal performans ölçütleri iki ana türe ayrılabilir: birincisi, bir işletmenin geçmiş performansını yansıtan muhasebe/finansal verilere dayalı geleneksel ölçütler (örneğin, faaliyetlerin bir yıllık kârlar üzerindeki etkisi, yatırım getirisi-ROI, öz kaynak kârlılığı-ROE, vb.); ve ikincisi değerlendirme ilkelerine dayanan borsa değerlerinden türetilen piyasa temelli ölçütlerdir (Aktan ve

Bulut, 2008: 71). Literatürde ayrıca satış getirisi (ROS), varlık getirisi (ROA) ve kârlılık gibi finansal performans ve/veya satış büyümesi ve kâr büyümesi gibi finansal büyüme dahil olmak üzere kurum girişimciliğinin nesnel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir (Bierwerth vd. 2015: 256).

Kurum girişimciliği literatürünün çoğunluğu genel olarak kurum girişimciliğinin performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koysa da bu ilişkiye dair mevcut ampirik bulgular oldukça yetersiz kalmaktadır (Bierwerth vd. 2015: 256). Diğer bulguların yanı sıra, ampirik sonuçları kurumsal girişim yatırımlarının işletmelerin büyüme değerini tek başına değil, sadece endüstriyel özelliklerle bağlantılı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (Bierwerth vd. 2015:256).

### **2.6.3. Diğer Sonuçlar**

Kurum girişimciliği uzun vadeli performans faydaları elde etmek için işletmelerin iş gücünün genişletilmesini ve yeniden düzenlenmesini, yeni yönetim süreçlerinin başlatılmasını ve önemli miktarda başlangıç genel giderlerinin ayrılmasını gerektirebilir. Bu çabaların sonucunda yukarıda bahsedildiği gibi stratejik ve finansal sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca elde edilen bazı sonuçlar bu iki kategoriye dahil olmamakla beraber olumlu veya olumsuz çıktı şeklinde elde edilebilir. Sonuç olarak kurum girişimciliği potansiyel olarak değerlidir, ancak aynı zamanda uygulanması zaman alıcı ve maliyetlidir. Bu nedenlerden dolayı, kurum girişimciliği faaliyetlerinin geri dönüşü belirsizdir ve özellikle kısa vadede, çevresel koşulların elverişsiz olması durumunda gerçekleşmeyebilir (Vanacker vd. 2021:2). Covin ve Slevin (1991) bir işletmenin başarısının, örgütsel davranışın bir fonksiyonu olduğu için performansı ile ölçüldüğünü öne sürmüş ve önceki literatür, kurum girişimciliğinin işletme performansını artırmada önemli bir rol oynadığını savunmuştur (Tantawy vd. 2021).

Şirket içi kurum girişimciliği uzun vadede işletme performansını artırabilse de bazı durumlarda bu performans faydalarını zorlaştırabilecek zorluklar da ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, yeni ürün, hizmet ve teknolojilerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi, Ar-Ge, üretim, pazarlama ve iç süreçler için büyük ön yatırımlar gerektirebilir (Vanacker vd. 2021:2). Kurum içi girişimcilik aynı zamanda örgütsel (örneğin yapısal veya politika) değişiklik ve çalışanların benimsemesi beklenen yeni rutin ve süreçler gerektirebilir. Bu tür değişimler, değişiklikler uygulanırken daha düşük odaklanma, üretkenlik ve moralle sonuçlanabilir (Burgelman ve Sayles, 1986;

Zahra ve Covin, 1995). Yöneticiler yeni şirket içi girişimcilik faaliyetleri yürütmek isteseler de bu faaliyetlerin başarısı genellikle çalışanlara ve özellikle de onların esnekliğine bağlıdır (Vanacker vd. 2021:4).

Kurum girişimciliğine dönük dışsal faaliyetler işletme performansına çeşitli şekillerde fayda sağlayabilir. Yeni pazarlara girişi mümkün kılan girişimcilik, aynı zamanda daha geniş çaplı araştırmaya olanak tanıyarak işletmelerin daha çeşitli bilgilere erişmesini sağlar ve kazançlı çıkır açan yeniliklerin olasılığını artırır (Burgelman 1983b; Zahra vd. 2000). İşletmeler öğrendikçe, uzun vadeli rekabet güçlerini güçlendirmek için yeni bilgileri mevcut bilgileriyle birleştirebilirler (Zahra vd 2000).

Yeni teknolojilere maruz kalmak, işletmelerin bilgi ve kabiliyetlerini genişletir ve kuruluşlar içindeki farklı konumlarda öğrenme gibi öznel performans hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırır (Bierwerth vd. 2015:259). Bu tür teknolojiler kasıtlı olarak örgütler tarafından edinilebilir veyahut da kurum girişimciliği faaliyetleri neticesinde ve örgütsel öğrenme süreçleri vesilesiyle elde edilebilir. Bazı işletmeler, öğrenmek veya yeni pazar segmentlerine girme yolunda kurum girişimciliği faaliyetleri için çaba gösterirler ki bu da objektif performans ölçütleriyle pek yakalanamaz (Bierwerth vd. 2015:260). McGrath'ın (1999) işaret ettiği gibi, "başarısız" girişimcilik denemeleri bile faydalı bilgi üretebilir ve böylece bir işletmenin etkin bir şekilde rekabet etme kabiliyetini potansiyel olarak artırabilir. Bununla birlikte kurum girişimciliği faaliyetleri birçok alanda işletmenin yetkinliklerini geliştirerek işletmenin pazarlarındaki değişikliklere yanıt verme yeteneğini artıracak ve böylece işletmeler arasındaki rekabetçi yarışların sonuçlarını belirleyebilecek yeni bilgiler yaratabilir (Ireland vd. 2009:34). Sonuç olarak araştırmalar, girişimcilik fırsatlarından yararlanmanın, işletmelerin hem mevcut yeteneklerini güçlendirmelerine hem de yeni yetenekler inşa etmelerine olanak sağladığını göstermektedir (Ireland vd. 2009:35).

## **2.7. KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ VE İŞLETMELERİN FİNANSAL SONUÇLARINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR**

İçsel ve dışsal kurum girişimciliği, işletmeler için karmaşık faydalar ve zorluklar üretirler. Ayrıca bunların işletme performansı ile olan ilişkileri de bağlamlar arasında farklılık gösterebilir (Vanacker vd. 2021:3). Kurum girişimciliği üzerine yapılan çalışmalar, kullanılan istatistiksel yöntemler açısından, daha gelişmiş hipotez testi

yöntemlerine doğru oldukça hızlı bir şekilde ilerlemiştir. (Belén, 2018: 41). Bu tür çalışmalarda çoğunlukla öznel bir şekilde veriler toplanmış (anket veya mülakat verileri gibi) ve yine bu türden ölçeklerle elde edilen finansal sonuçlarla veya nesnel finansal verilerle arasındaki ilişki incelenmiştir. Önemli araştırmalara rağmen, kurum girişimciliği ile işletme performans arasındaki ilişkiye dair ampirik bulgular yetersiz kalmaktadır (Bierwerth vd. 2015:255).

Hornsby vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada, finansal ölçütlere dayalı olarak kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada, finansal performansı ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan kârlılık, öz kaynak kârlılığı (ROE), satış büyümesi ve varlık kârlılığı (ROA) gibi farklı yöntemler kullanılmıştır. Diğer çalışmalar da hem finansal hem de finansal olmayan performansın bir bileşimi olan genel performans ölçülmüştür.

Nafie vd. (2014), kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansı üzerindeki olumlu etkisini göstermiştir. Bierwerth vd. (2015) ise yaptıkları araştırma sonuçları ile stratejik yenilenme, inovasyon ve kurum girişimciliğinin genel, öznel ve nesnel işletme performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Böylece eksiksiz bilgi sağlamak için, kurum girişimciliği faaliyetlerini (yani stratejik yenilenme, yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik) (tamamını veya bir kısmını) içeren bileşik bir ölçümle genel bir kurum girişimciliği ölçüsü hesaplanmıştır (Bierwerth vd. 2015:267).

Vanacker vd. (2021:2) tarafından yapılan çalışmada teorik olarak, resmî kurumların ülkeler arasında farklı kurum girişimciliği türleri ve işletme performansı arasındaki bağlantıları nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışmada bir işletmenin çevresini genellikle sektörüyle eşitleyen önceki araştırmaların aksine, ülke kurumlarının ılımlaştırıcı rolüne odaklanılmıştır. Ayrıca çalışmada önceki araştırmalarda yaygın olarak yapılandırılan daha uzun zaman dilimlerinde kurum girişimciliği ile işletme performansı ilişkisine dair kanıtlar sunulmuştur. İşletmelerin finansal performansı, Faiz ve Vergi Öncesi Kârın (FVÖK) toplam varlıklara bölünmesiyle elde edilen varlık getirisi (ROA) olarak ölçülmüştür. Finansal performansın yaygın olarak kullanılan bir ölçütü olan ROA, bir işletmenin kaynaklarını ne kadar verimli kullandığını gösterir (Vanacker vd. 2021:6). Çalışmada içsel kurum girişimciliğinin üçüncü bileşeni olan inovasyon, başarılı patent başvurularının sayısı ile ölçülmüş ve patent sayıları ampirik literatürde yaygın olarak

kullanılmasına rağmen patentlerin bir işletmenin inovasyon faaliyetlerinin mükemmel bir ölçütü olmayabileceğini araştırmacılar tarafından (Vanacker, Zahra, ve Holmes 2021) kabul edilmiştir. Ayrıca yazarlar Ar-Ge harcamalarının satışlara oranı gibi alternatif inovasyon ölçütleri kullanmayı da düşünmüşlerdir. Ancak birçok Avrupa ülkesindeki muhasebe düzenlemeleri nedeniyle işletmelerin çoğu için Ar-Ge harcamalarına ilişkin veriler eksik olabileceğinden bu veri türü kullanılmamıştır (Vanacker vd. 2021: 7).

Araştırma sonuçlarına göre beklendiği gibi, içsel kurum girişimciliğinin işletme finansal performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak, girişim (venturing) ile işletme finansal performansı arasındaki korelasyon anlamlı bulunmamıştır. İçsel kurum girişimciliği ve girişim sadece orta derecede ilişkilidir, bu da kurum girişimciliğinin iki farklı boyutu olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma bulguları içsel kurum girişimciliğinin hem kısa hem de uzun vadede daha yüksek finansal performansla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Vanacker vd. 2021).

Tantawy vd. (2021) çalışmalarında yanlılığı azaltmak ve sonuçların güvenilirliğini artırmak amacıyla daha objektif veriler için arşiv verileri ve ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Çalışmalarında odaklanılan ilk faaliyet işletmelerin ürün yeniliğine (yeni ürünler) veya mevcut ürünleri yeniden tanımlamaya veya geliştirmeye ve yeni süreçler veya üretim yöntemleri gibi teknolojik yeniliklere odaklandıkları zaman ölçülen yenilikçilik olmuştur. İkinci faaliyet olan girişimcilik ise işletmelerin dâhili veya harici olarak ve ortak girişimler yoluyla yeni bir işe veya pazara girmesiyle ölçülmüştür. Ölçülen üçüncü faaliyet ise risk almaktır. Çalışmada ilk olarak, kurum girişimciliği ile işletme finansal performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş; inovasyon ve risk alma faaliyetlerine katılan işletmelerin daha yüksek finansal performans seviyelerine ulaştığı görülmüş ve böylece bu durumun işletmelerin kurum girişimciliğini finansal performanslarını artırmak için önemli bir araç olarak algıladıklarını gösterdiğini ifade etmişlerdir. Yazarlar, çalışma sonuçları ile Kaynak Temelli Kurama dayanarak işletmelerin kurum girişimciliği faaliyetlerinin finansal performansı artırabilecek benzersiz ve değerli araçlar olduğu yönündeki kaynak temelli görüşünü güçlendirdiği ifade etmişlerdir (Tantawy vd. 2021). Son olarak, kurum girişimciliği ile işletme finansal performansı arasındaki ilişkinin Arap Baharı sonrasında zayıf kaldığı; dolayısıyla kurum girişimciliği ile finansal performans arasındaki pozitif ilişkinin çevresel değişimler sonrasında zayıflayabileceği, Mısır'daki

imalat işletmelerinin değişimden sonra girişimci olmaktan ziyade daha muhafazakâr oldukları görülmüştür (Tantawy vd. 2021).

Türkiye'de kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen Aktan ve Bulut (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kurum girişimciliği faaliyetleri (yani yenilikçilik, risk alma, rekabetçi saldırganlık ve proaktiflik) ile işletmelerin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışmanın araştırması, gelişmekte olan bir ekonomi olarak Türkiye'de faaliyet gösteren 312 işletmeden 2032 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Analiz bulguları, kurum girişimciliğinin tüm boyutlarının finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir (Aktan ve Bulut 2008:73).

Türkiye'de yapılan diğer bir çalışmada Kaya (2006), çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 124 işletmeden oluşan bir örneklem üzerinden kurum girişimciliği faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ağca vd. ise (2012) işletme performansını müşteri ve çalışan memnuniyeti açısından ölçmüştür. Çalışmada 331 Türk imalat işletmesinin finansal ve finansal olmayan performansı açısından kurum girişimciliği faaliyetleri (yenilikçilik, yeni iş girişimciliği, risk alma, proaktiflik ve kendini yenileme) ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yenilikçilik ve risk alma ile işletme kârlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Finansal olmayan performansla ilgili olarak, inovasyonun müşteri ve çalışan memnuniyeti ile pozitif ilişkili tek faaliyet olduğu tespit edilmiştir.

## BÖLÜM III

### 3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR

Bu çalışmada Borsa İstanbul'da (BİST) listelenen imalat işletmelerinin kurum girişimciliği faaliyetlerinin finansal sonuçlarına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma on yıllık bir sürede boylamsal olarak tasarlanmıştır. Çünkü işletme performansını kurum girişimciliği ile eşzamanlı olarak incelemek, kurum girişimciliğinin işletme performansını etkileyip etkilemediğini çözmeyi çok zorlaştırır ve aynı şekilde, yenilik, girişim ile diğer kurum girişimciliği faaliyetlerine yapılan yatırımlar büyük ön maliyetler içerebilir ve ayrıca bu yatırımların istenen getirileri sağlaması birkaç yıl alabilir (Vanacker vd. 2021). Bu nedenle, kurum girişimciliğinin daha uzun zaman çerçeveleri üzerindeki işletme performansı ile nasıl ilişkili olduğunu belirlemek faydalı olacaktır. Bu maksatla boylamsal bir analiz deseni çerçevesinde söz konusu işletmelerin on yıllık (2011-2020) faaliyet raporları ve finansal tabloları bir arada incelenmiş ve kurum girişimcisi olan işletmeler belirlenmiştir. Faaliyet raporları içerik analizi neticesinde kurum girişimcisi olan işletmeler tespit edilmiştir. Daha sonraki aşamada bu işletmelerin finansal sonuçları ile kurum girişimcisi olmayan işletmelerin sonuçları karşılaştırılmıştır. Bu maksatla boylamsal bir analiz deseni çerçevesinde işletmenin kurum girişimciliği faaliyeti gösterdiği yılı takip eden kısa, orta ve uzun vadedeki finansal sonuçlarının anlamlı bir şekilde değişip değişmediği incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle BİST'te listelenen imalat şirketlerinin paydaşları için hazırlamış oldukları faaliyet raporlarının analizi yer almaktadır. BİST'te imalat kategorisi altında 2021 yılı itibariyle 192 şirketin yer aldığı görülmüştür. Bu şirketlerden araştırma kapsamı olan 2011-2020 yıllarına ait faaliyet raporlarını kapsayacak şekilde inceleme yapılmıştır; 2020 yılından itibaren listelenen veya henüz hisseleri işlem görmeyen şirketler analiz kapsamından çıkarıldıktan sonra çalışmanın örneklemini için 164 imalat şirketi tespit edilmiştir. İşletmelerin BİST'te yer alması nedeniyle yapmış oldukları faaliyetlere dair düzenli raporlamalara işletmelerin web sitelerinden ulaşılmıştır. İşletmelere ait finansal sonuçlar ise yine işletmelerin

BİST'te yer alması nedeni ile Kamuyu Aydınlatma Platformuna (KAP) sunmuş oldukları raporlardan elde edilmiştir. Örneklem kapsamındaki şirketlerden dokuzunun faaliyet raporlarına ulaşamamıştır. Böylece 155 şirketin faaliyet raporları toplanmıştır. Bu raporların uygun olarak toplandığı ve yıllara göre sayfa sayıları ayrıca farklı bir araştırmacı tarafından doğrulanmıştır. Faaliyet raporlarında kurum girişimciliğine dair betimsel ve içerik analizi yapılmadan önce 155 şirketin faaliyet raporları içerik açısından gözden geçirilmiştir. Bu şirketlerden sadece Türk Ticaret Kanunu ve ilgili yönetmeliğin<sup>1</sup> gerektirdiği sınırlı bir şekilde raporlama yapanlar, bir başka ifade ile yalnızca finansal tablo ve genel bilgilere yer verip kurum girişimciliğine dair ilave veri içermeyen, oldukça sınırlı sayfa sayısına sahip olanlar analiz kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak geriye kalan 91 şirketin nitelikli olarak değerlendirilen raporları analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Şirketlere ait özet bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır. Buna göre şirketlerin çoğunluğu kimya (%19) ve metal eşya (%20) sektöründe faaliyet göstermektedir. Analiz kapsamındaki şirketlerden 26'sı (%29) kurum girişimcisi (KG) olarak nitelendirilmiştir.

Şirketlerin yıllara göre sunmuş oldukları faaliyet raporları, bunların sınırlı ve nitelikli olup olmadığı ile raporların kapak dahil sayfa sayıları EK-2'de yer almaktadır. Buna göre raporlarına ulaşamayan yıllar “-“ işareti ile gösterilmiştir. Ayrıca sınırlı veri içeren raporlar italik ve koyu renkte gösterilmiştir. Toplanan belgelerden 2011 yılında faaliyet raporu toplam sayfa sayısı 5128 iken bu rakam on yıl sonra ikiye katlanmıştır. Analiz kapsamında değerlendirilen faaliyet raporlarının toplam sayfa sayısı yaklaşık 82 bindir.

---

<sup>1</sup> Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16547&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

Tablo 2 - Araştırma Kapsamına Dahil Edilen Şirketlere Ait Özet Bilgiler

BIST	K.YIL	SEK.	KG	BIST	K.YIL	SEK.	KG	BIST	K.YIL	SEK.	KG
ADEL	1967	4	E	DARDL	1981	3	H	KORDS	1973	10	E
AEFES	1966	3	E	DESA	1982	10	H	KRSTL	1996	3	H
AKCNS	1974	9	E	DEVA	1958	6	E	KRTEK	1973	10	H
AKSA	1968	6	E	DGNMO	1935	8	H	MNDRS	1984	10	H
ALCAR	1963	7	E	DMSAS	1974	1	H	MNDTR	1974	5	H
ALKA	1999	5	H	DOBUR	1988	2	H	NIBAS	1969	9	H
ALKIM	1963	6	H	DOKTA	1973	1	H	NUHCM	1966	9	H
ARCLK	1955	7	E	DURDO	1975	5	H	ORMA	1970	8	H
ASUZU	1980	7	E	DYOBY	1979	6	E	OTKAR	1963	7	E
ATEKS	1966	10	H	EGEEN	1964	7	H	PARSN	2009	7	H
AYGAZ	1961	6	E	EGGUB	1973	6	H	PETKM	1988	6	E
BAGFS	1970	6	H	EGPRO	1981	6	H	PETUN	1981	3	H
BAKAB	1973	5	E	EGSER	1972	9	H	PINSU	1982	3	H
BASCM	1967	9	H	EREGL	1960	1	H	PNSUT	1973	3	H
BFREN	1975	7	H	FROTO	1959	7	E	PRKAB	1964	7	H
BLCYT	2000	10	H	GENTS	1972	8	H	SARKY	1972	1	H
BOSSA	1951	10	E	GOLTS	1969	9	H	SASA	1966	6	H
BRISA	1974	6	E	GOODY	1961	6	H	SODSN	1974	6	H
BRKSN	1993	6	H	GUBRF	1952	6	H	TATGD	1967	3	E
BRSAN	1958	1	H	HEKTS	1959	6	H	TOASO	1968	7	H
BSOKE	1994	9	H	HURGZ	1960	2	H	TTRAK	1954	7	E
BTCIM	1966	9	H	IHEVA	1990	7	E	TUPRS	1983	6	E
BUCIM	1966	9	H	IHGZT	2000	2	H	ULKER	1975	3	E
CCOLA	1990	3	E	ISDMR	1968	1	H	ULUSE	1985	7	H
CELHA	1962	1	H	KARSN	1966	7	H	ULUUN	1989	3	H
CEMAS	1976	1	H	KARTN	1967	5	H	VESBE	1997	7	E
CEMTS	1970	1	H	KATMR	1985	7	H	VESTL	1983	7	E
CIMSA	1972	9	E	KERVT	1977	3	H	VKING	1969	5	H
CMBTN	1985	9	H	KLMSN	1969	7	H	YATAS	1987	10	H
CMENT	1950	9	H	KONYA	1954	9	H	YUNSA	1973	10	H
CUSAN	1978	1	H								

**Notlar:** K.YIL (Kuruluş Yılı), SEK. (Sektör), KG (Kurum Girişimciliği), E (Evet), H (Hayır)  
**SEKTÖRLER:** 1- Ana Metal Sanayi, 2- Bilgi ve İletişim / Yayıncılık, 3-Gıda, İçecek ve Tütün, 4-İmalat/Diğer, 5-Kâğıt ve Kağıt Ürünleri Basım, 6- Kimya İlaç Petrol Lastik, 7-Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları, 8-Orman Ürünleri ve Mobilya, 9-Taş ve Toprağa Dayalı, 10-Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri

## 3.2. NİTEL ANALİZLER

### 3.2.1. Nitel Betimleyici Analizler

Nitel araştırmalarda bazı verilerin nicel bir şekilde sunulması güvenilirliği artıran unsurlardandır (Sıgır 2018). Bu bağlamda bir şirketin on yıllık faaliyet raporları

yüzlerce sayfadan oluştuğu için ilk etapta raporlarda betimsel bir inceleme yapılarak kurum girişimciliğine dair kavramlar aranmıştır. Araştırmanın bu bölümünde nitel araştırma yazılımlarından Nvivo 12 Pro kullanılmıştır. Yazılım aracılığı ile aratılan kavramlar ve arama kriterlerine aşağıda yer verilmiştir:

*yenilikçilik VEYA inovasyon VE stratejik+yenilenme VE içgirişimcilik VE iç+girişimcilik VE yeni+ürün VE buluş VE inovatif+ürün VE proaktiflik VE risk+alma VE otonomi VE yeni+işletme VE iş+birliği VE yenilik VE yenilikler VE girişim VE patent VE yeni+şirket VE inovatif VE yenilikçi VE kurumsal+girişim VE kurum+içi+girişimcilik VE kurumiçi+ girişim*

Faaliyet raporları betimsel analiz sonucu yıllara göre elde edilen kavram miktarları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3 - Faaliyet Raporları Betimsel Analiz Frekans Sonuçları

Sıra	Kod	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Toplam
1	ADEL						3		4	5	5	17
2	AEFES	8	12	15	19	16	14	31	28	44	50	237
3	AKCNS	-	-	14	17	19	12	19	29	12	16	138
4	AKSA	41	26	15	20	23	27	28	14	14	11	219
5	ALCAR	3	2	4	5	2	3	3	2	2	2	28
6	ALKA	3	2	2			1				2	10
7	ALKIM	2			1	1	3	2	2	2	5	18
8	ARCLK	70	98	104	116	114	108	130	131	133	168	1172
9	ASUZU					24	58	54	48	54	64	302
10	ATEKS	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	6
11	AYGAZ	-	15	14	15	33	43	58	44	48	74	344
12	BAGFS		1									1
13	BAKAB	1	2	11	10	14	18	18	20	14	15	123
14	BASCM							1	2			3
15	BFREN	1	7	6	2	1		1				18
16	BLCYT				1	1	1	2	1	1	1	8
17	BOSSA	7		15	8	4	4	5	4	4	4	55
18	BRISA	5	11	13	53	39	45	42	50	48	56	362
19	BRKSN	3	1				3	3				10
20	BRSAN			6								6
21	BSOKE	-	-	-				1	1			2
22	BTCIM	-	-	-				1	1			2
23	BUCIM						2	2	4	3	4	15
24	COLA	9	19	10	9	12	11	18	9	10	95	202
25	CELHA									4	6	10
26	CEMAS											0
27	CEMTS					2	4	1	1			8
28	CIMSA	-	-	14	10	23	45	72	74	40	44	322
29	CMBTN	-	-	-	-	-	-				1	1
30	CMEN	-	3	3		1						7

Tablo 3'ün devamı

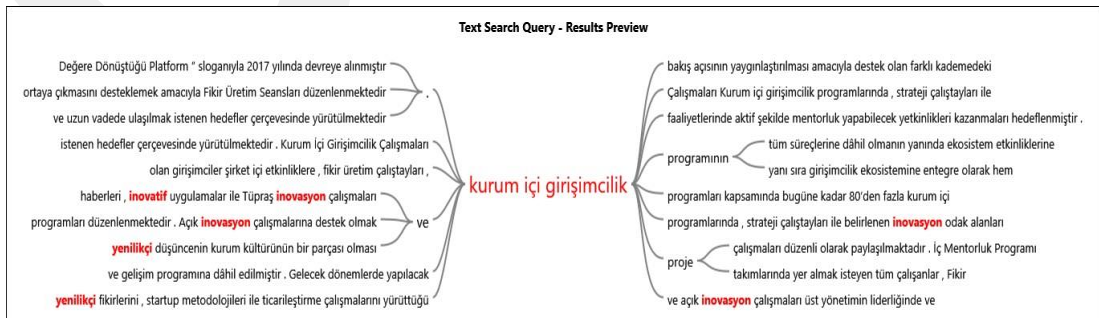
Sıra	Kod	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Toplam
31	CUSAN	-	-	-			16				20	36
32	DARDL	1						1	1			3
33	DESA	1	4	7	8	8			8	8	6	50
34	DEVA	-	-	-	-	-	16	17	18			51
35	DGNMO	-		7	6		6	9	5	10	12	55
36	DMSAS	-	-	-	-	4	5	4	6	7	8	34
37	DOBUR				1	1			1			3
38	DOKTA	-	1		6	1	1	2		3	5	19
39	DURDO	-	2	2	2	2	2	2	3	3	5	23
40	DYOBYS	21	28	26	24	30	38	42	40	49	44	342
41	EGEEN	5										5
42	EGGUB	4	2					1	1	1	1	10
43	EGPRO	-	-	5	8							13
44	EGSER	4	5	6	4	6	7	10	8	11	8	69
45	EREGL						1	1		2	6	10
46	FROTO	-	7	19	28	43	65	58	50	50	75	395
47	GENTS	-	-	-					1		3	4
48	GOLTS	2	2	1	1	1	1	1				9
49	GOODY	-	-	-	-	-	1	1	3	7	12	24
50	GUBRF			1		13	4	6	12	6	4	46
51	HEKTS	3		5	6	5	2		9	6	6	42
52	HURGZ	10	11	10	15	24	31	15	6	5	5	132
53	IHEVA	-	-	-	19	26	31	29	26	25	23	179
54	IHGZT	5	4	1	1	2	4	8	5	4	2	36
55	ISDMR	-	-							5	7	12
56	KARSN			6	8	10		25	21	29	34	133
57	KARTN	7	9	5	2	3	2	7	5	8	6	54
58	KATMR	-	-	3		22				9		34
59	KERVY	2	1	1	2	6	2	10	12	12		48
60	KLMSN	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	41
61	KONYA	1						1	2			4
62	KORDS	11	18	37	45			73	66	77	75	402
63	KRSTL	7	6	9	7	7	7	8	7	7	9	74
64	KRTEK	4	5	5	3	3	3	3				26
65	MNDRS		2	2	4	5	14	10	13	12	30	92
66	MNDTR		7			4	9	11	14	1	14	60
67	NIBAS			1								1
68	NUHCM				3	6	14	64	75	12	8	182
69	ORMA		1									1
64	KRTEK	4	5	5	3	3	3	3				26
65	MNDRS		2	2	4	5	14	10	13	12	30	92
66	MNDTR		7			4	9	11	14	1	14	60
67	NIBAS			1								1
68	NUHCM				3	6	14	64	75	12	8	182
69	ORMA		1									1
70	OTKAR	2	3	13	7	30	21	17	13	21	22	149

Tablo 3'ün devamı

Sıra	Kod	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Toplam
71	PARSN	2	2	2	1	1	1		1	2	2	14
72	PETKM	14	32	29	16	14	18	12	14	20	27	196
73	PETUN		30	29	37	28	44	38	45	45	40	336
74	PINSU		8	17	9	12	14	18	18	17	24	137
75	PNSUT		33	30	40	30	39	39	40	53	43	347
76	PRKAB	8	16	16	18	21	21	25	25	30	39	219
77	SARKY	2	3	3	3	4	2	3	1	2	2	25
78	SASA	5	4	4	3	7	6	7	7			43
79	SODSN	-	-	-	-	-	-				1	1
80	TATGD			38	27	36		34	35	45	40	255
81	TOASO	5	10	18	28	29	32	19	18	21	38	218
82	TTRAK	10	19	16	39	34	36	27	36	37	31	285
83	TUPRS		17			64				106		187
84	ULKER	-	-	-	-	28	29	19	24	25	29	154
85	ULUSE	-	-	-				1	11	11	13	36
86	ULUUN	-				2	2	2	2	2		10
87	VESBE	28	40	38	40	37	38	68	66	55	67	477
88	VESTL	40	37	54	51	57	64	128	168	164	209	972
89	VKING		8	11	10	15	13	20	18	13	11	119
90	YATAS									15	14	29
91	YUNSA	11	11	13	17	21	22	23	24	19	24	185

### 3.2.2. Faaliyet Raporları İçerik Analizi

Faaliyet raporları on yıllık süreci kapsayacak şekilde toplandığından birçok şirketin faaliyet raporları toplamda yüksek hacimli metinleri içermektedir. Kullanılan nitel araştırma yazılımı aracılığı ile metin taramalarında elde edilen ifadelerin özet gösterimleri kelime ağaçları ile sağlanmış ve bu metinlerden kurum girişimciliği faaliyeti olduğu değerlendirilenlere ulaşılarak bunlar kodlanmıştır. Kelime ağaçları binlerce sayfa arasında araştırılan kavramların öne çıkarılması kolaylık sağlamaktadır. Örnek bir kelime ağacı görseli Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5 - Kurum İçi Girişimcilik Kelime Ağacı

Araştırma yöntemi kapsamında faaliyet raporları incelenen 91 şirketten 26'sı kurum girişimcisi olarak Tablo 4'te yer alan kurum girişimciliği türlerinde ve başlıklar altında toplanmıştır. Bunlardan girişim (venturing), kurum girişimciliği faaliyetine yönelik yeni işletme kurma veya mevcut bir şirketi devralma ya da ortak olma şeklindeki faaliyetlerdir. **Girişimcilik fırsatlarını takip etme**, *çalışanlardan kurum girişimciliğine yönelik fikirleri toplayarak değerlendirme, yeni kurulan startup şirketlere yatırım yapma, girişimcilğe yönelik kurum dışından ilgililerle iş birliği yapma, bireysel girişimcileri destekleme, girişimcilik fikirlerini geliştirmeye yönelik özel çalışmalar yapma veya kurum girişimciliğine yönelik şirket içinde diğer farklı programları düzenleme faaliyetleridir. Ürün inovasyonu, pazara yenilikçi ürünler sunma faaliyetleridir. Stratejik iş birliği, kurum girişimciliğine yönelik oluşturulan iş birlikleridir.* Son olarak **yenilikçi beceriler edinme** ise *kurum girişimciliği faaliyetlerini destekleyebilecek türde yenilikçi beceriler edinme faaliyetlerini kapsamaktadır.* Tablo 4'te ayrıca işletmelerin faaliyet alanı koduna (NACE) göre teknoloji seviyeleri de bulunmaktadır. Bu kodlar işletmelerin vergi levhalarında yer alan faaliyet alanı kodundan elde edilmiştir. Düşük seviye teknolojiye sahip olanlar "1", orta-düşük teknoloji seviyesine sahip olanlar "2", orta-yüksek teknoloji seviyesine sahip olanlar "3" ve yüksek teknoloji seviyesine sahip olanlar "4" ile kodlanmıştır.

Tablo 4 - Kurum Girişimciliği Türüne Göre şirketler

Kurum Girişimciliği Türü	BIST	şİRKET ADI	Tek. Seviye
Girişim (Venturing)	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.ř.	3
	ARCLK	ARÇELİK A.ř.	3
	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.ř.	3
	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.ř.	3
Girişimcilik Fırsatlarını Takip Etme	ADEL	ADEL KALEMCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.ř.	1
	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.ř.	1
	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.ř.	3
	ALCAR	ALARKO CARRIER SANAYİ VE TİCARET A.ř.	3
	ARCLK	ARÇELİK A.ř.	3
	ASUZU	ANADOLU ISUZU OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.ř.	3
	AYGAZ	AYGAZ A.ř.	1
	BRISA	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.ř.	1
	CCOLA	COCA-COLA İÇECEK A.ř.	1
	CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.ř.	2
	DYOBY	DYO BOYA FABRİKALARI SANAYİ VE TİCARET A.ř.	3
	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.ř.	3
	HEVA	İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.ř.	3
	KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.ř.	1
	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.ř.	3
	TATGD	TAT GIDA SANAYİ A.ř.	1
	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.ř.	3
	TUPRS	TÜPRAş-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.ř.	1
ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.ř.	1	
VESBE	VESTEL BEYAZ EşYA SANAYİ VE TİCARET A.ř.	3	
VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.ř.	4	
Stratejik İş Birliği	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.ř.	3
	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.ř.	1
Ürün İnovasyonu	DEVA	DEVA HOLDİNG A.ř.	4
	AKCNS	AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.ř.	2
	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.ř.	3
	BAKAB	BAK AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.ř.	1
	BOSSA	BOSSA TİCARET VE SANAYİ İşLETMELERİ T.A.ř.	1
	CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.ř.	2
	KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.ř.	1
TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.ř.	3	
Yenilikçi Beceriler Edinme	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.ř.	3
	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.ř.	3
	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.ř.	4

Kurum girişimciliği faaliyetlerinde bulunan yirmi altı imalat şirketinin bu faaliyetlere ait raporlarında yer alan hususlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

### **3.2.2.1. Girişim (Venturing)**

Kurum girişimciliği faaliyetlerinden olan girişim (venturing) faaliyetleri örgütlerin girişimcilik maksadı ile başka bir işletmeyi (genellikle bir startup'ı) satın alma veya ortak olma faaliyetleridir. Bu maksatla girişimci veya dikkat çekici bir şekilde yenilikçi hale gelme potansiyeli olan daha küçük işletmeler satın alınmakta veya ortak olunmaktadır. Bazı işletmeler ise kendi kurum girişimciliği faaliyetleri neticesinde yeni bir işletme kurmuştur. Tablo 5'te bunlara ait faaliyetler yer almaktadır.

Tablo 5 - Girişim (Venturing) Faaliyetleri Çizelgesi

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
AKSA / 2012	<p>Ocak 2012 tarihinde karbon elyaf iş birimi kısmi bölünme yoluyla münferit bir şirket haline geldi ve Akşa'nın %100 oranında bağlı ortaklığı olarak Akşa Karbon Elyaf San. A.Ş. adı altında teşkilatlandı. 29 Haziran 2012 tarihinde Akşa ile DowEurope'un %50-%50 oranında ortak olduğu DowAkşa Ltd. kuruldu.</p>
AKSA-2014	<p>Müşterek Yönetime Tabi Ortaklığımız DowAkşa Advanced Composites Holdings B.V. ile Kompozit Holding (HCC) ve Altyapı ve Eğitim Programları Fonu (FIEP, bir RUSNANO Grubu üyesi) ortak projesi olan Kompozit Nanoteknoloji Merkezi (NCC) toplamda 208 milyon Rublelik (yaklaşık 6.1 milyon USD) bir yatırım sözleşmesi imzalamıştır. Sözleşme ile DowAkşa, NCC kuruluş sermayesine yaklaşık 134 milyon Ruble (yaklaşık 4,3 milyon USD) katkıda bulunup üçte birlik hisseye sahip olmuştur. NCC, dünya çapında sağlam ve hafif ürün çözümlerine ihtiyaç duyan inşaat, enerji ve otomotiv gibi sektörler için polimer kompozit malzemeler üretmeyi hedefleyen start-up şirketlere bir yenilikçilik ve mühendislik platformu sunmaktadır. NCC, Rusya'da nanoteknolojinin büyümesini desteklemek için Rus şirketlerine Ar-Ge projelerine devlet sponsorluğu kazandırarak, tohum ve girişim aşamasındaki start-up şirketlere yatırım yaparak veya alan ve ekipman kiralayarak Ar-Ge, mühendislik, ölçek büyütme ve pilot üretim desteği sunmaktadır. Bu kapsamda NCC dışında, NCC şirketi altında konsolide edilen LLC NCC-Neftemehnika, LLC NCC-ACM, LLC NCCAlabuga şirketleri de Şirket'in müşterek yönetime tabi ortaklıkları altında raporlanmaya başlanmıştır.</p>
ARCLK / 2011	<p>Güney Afrika'nın en büyük ev aletleri üreticisi ve distribütörü olan Defy, 2017 itibarıyla %40'ın üzerinde pazar payına sahiptir. 1905 yılında Güney Afrika'da kurulan Defy, elektrikli ocak üreterek işe başlamıştır. Şirket kurulduğu günden bugüne kadar geçen süre zarfında ürün portföyüne klima, gazlı fırın, bulaşık makinesi, kurutucu, fırın ve küçük ev aletlerini de ekleyerek ev aletleri pazarında lider konuma ulaşmıştır. Defy, 2011 yılında Arçelik A.Ş. tarafından satın alınmış ve inovasyon, marka geliştirme alanlarında yatırımlar yapmıştır. Defy'nin Jacobs'ta Pişirme Cihazları ve Kurutucu Fabrikası, Ezakheni'de (Ladysmith) Buzdolabı Fabrikası ve East London'da Buzdolabı Fabrikası olmak üzere üç üretim tesisi bulunmaktadır.</p>
ARCLK / 2017	<p>Dünyada yeni coğrafyalarda 2017 yılında da stratejik adımlar attık. 1,3 milyar nüfusu ile dünyanın en büyük ikinci ülkesi Hindistan'ın köklü şirketlerinden Tata Grubu bünyesindeki Voltas ile ortak girişim kurmak için anlaştık. Hindistan gibi yüksek potansiyele sahip bir pazara girerken, sadece üretim yapmakla kalmayacak; bilgi birikimi, mühendislik, Ar-Ge ve teknoloji gücümüzü de bu pazara taşıyacağız. Bu yıl içerisinde ticari faaliyetlere başlamayı planlıyoruz. Buzdolabı fabrikası yatırımımıza ise arazi belirleme çalışmalarının ardından başlamayı hedefliyoruz.</p>

Tablo 5'in devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
FROTO / 2018	“Türkiye’nin en değerli ve en çok tercih edilen sanayi şirketi olmak” vizyonumuz kapsamında mevcut işlerimizi geliştirmek ve yeni iş fırsatları yaratmak için 2015 yılında inovasyon ve dijital dönüşüm programlarımızı devreye almıştık. Heyecan verici birçok proje üzerinde çalıştığımız bu süreç ilk meyvelerini vermeye başladı. İnovasyonu desteklemek amacıyla kurduğumuz Fikirhane platformundan çıkan ve Kurum içi çalışanlarımızdan bir ekibe ait olan “Rezervis” projesi ticarileşmeye uygun görülerek ayrı bir şirket olarak kuruldu. Ford Otosan olarak biz de bu şirkete %25 oranında iştirak ettik.
FROTO-2019	“Türkiye’nin En Değerli ve En Çok Tercih Edilen Sanayi Şirketi Olma” vizyonumuza giden yolda yenilikçilik, girişimcilik, değişim yönetimi ve açık inovasyonu çok önemli yapı taşları olarak görüyoruz. 2019’da Gembox Teknoloji Girişimleri A.Ş. adlı bir girişim sermayesi şirketi kurduk. Gembox bünyesinde kurum içi girişimcilik çalışmalarımızdan filizlenen fikirleri değerlendireceğiz. Öte yandan Silikon Vadisi, Türkiye-AvrupaOrta Doğu ekosisteminde bulunan Start-up’larla dinamik bağlantılar kurup, ortak proje geliştirme ve/veya bilfiil yatırım yapma yolu ile şirketimiz için daha büyük stratejik değer yaratmayı hedefliyoruz.

### 3.2.2.2. Girişimcilik Fırsatlarını Takip Etme

Örgütler çeşitli nedenlerle kurum girişimciliği faaliyetlerini yürütmektedirler. Bunlar arasında yer alan girişimcilik fırsatlarını takip etme olgusu biraz daha soyut bir kavram gibi görünse de somut olarak girişimcilik faaliyetine dönüşme potansiyeli yüksek bir davranış türüdür. Şirketler bu maksatla sıklıkla çalışanlardan yenilikçilik ve verimlilik fikir ve önerilerini toplamak için projeler veya sistemler geliştirmektedir. Bazı işletmelerin örgütün dışından bu konuda çalışanlarını eğitmek veya yönlendirmek üzere destek aldıkları görülmüştür. Bu kapsamdaki faaliyetlere Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6 - Girişimcilik Fırsatlarını Takip Etme Faaliyetleri Çizelgesi

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
<b>ADEL / 2016-2020</b>	Çalışanlarımız kurumumuza katma değer kazandıracak önerilerini Anadolu Grubu İnovasyon Portalı olan Bi-Fikir sistemimizden yönetim ile paylaşabilmektedir. Çalışan Bağlılığı Araştırması ise çalışanlarımızın bünyesinde buldukları kurum hakkında istek ve iyileştirme taleplerini ifade edebildikleri bir başka araç olup, belirli aralıklarla gerçekleştirilmektedir.
<b>AEFES / 2015</b>	Çalışanlarımız kurumumuza katma değer kazandıracak önerilerini Anadolu Grubu İnovasyon Portalı olan Bi-Fikir sistemimizden yönetim ile paylaşabilmektedir.
<b>AEFES / 2018</b>	ODTÜ Tasarım Fabrikası ile son 2 yıldır iş birliği yapıyoruz ve farklı bölümlerden üniversite öğrencileri ile çalışıyoruz. 2018 yılında farklı üniversitelerden öğrencilerle bir ay süren inovasyon kampı gerçekleştirdik.
<b>AEFES / 2019</b>	Sektörün gelişimi için yeni iş fikirlerinin başarılı bir şekilde hayata geçmesine olan inancımızla İTÜ ARI Teknokent ile iş birliği yaptık ve İTÜ Çekirdek'e başvuran girişimcilerle çalışanlarımızdan oluşan mentorlarla yıl boyunca çok yakından çalışarak onlara destek olduk. İTÜ Çekirdek'e başvuran girişimler arasından seçilen Akıllı Magnet, Intenseye ve Levitate girişimleri Anadolu Efes'in finansman desteğine hak kazandı.
<b>AEFES / 2020</b>	Kurum içi girişimciliği bir adım daha ileri taşımak ve çalışanları teşvik etmek amacıyla Anadolu Efes Girişim Atölyesi'ni kurduk. Çalışanlarımız girişim fikirlerini Atölye'nin proje toplama sistemine girebiliyor. 2020 yılında sisteme 111 fikir girildi ve fikirlerden 10 tanesi Girişim Hızlandırma Programına katılmaya hak kazandı. Bu kapsamda proje sahipleri ekiplerini kurup uzman ve mentorlarla bir araya geldi ve sekiz hafta boyunca girişimlerini olgunlaştırdı.
<b>ASUZU / 2015</b>	Çalışanlarımız kurumumuza katma değer kazandıracak önerilerini Anadolu Grubu Yenilikçilik Portalı olan bi fikir sistemimizden yönetim ile paylaşabilmektedir. İnsan Kaynakları tarafından çalışanlarımıza sunulan hizmetler hakkında istek ve iyileştirme taleplerinin iletilebildiği İnsan Kaynakları İstek ve İyileştirme Hattı ise etkin biçimde çalışanlarımızca kullanılmaktadır.
<b>ASUZU / 2016</b>	İnovasyon Takımı: Garaj 2016 yılında aktif olarak faaliyetlerine başlayan inovasyon takımı "Garaj"ın amacı; · kurum içi girişimcilik ve inovasyon bakış açısını Şirket geneline yayarak kültür haline getirmek, · girişimci zihniyet ile müşteri sorunlarına katma değeri yüksek çözümler üretmek ve · mevcut iş yapış biçimlerinin dışına çıkarak geleceği yaratmaktır. 2016 yılında Garaj ekibi, Şirket'in inovasyon algısını ve gelişim noktalarını belirlemek üzere, üst ve orta düzeyde İnovasyon ve Kurum içi Girişimcilik çalışmaları gerçekleştirmiş; çalıştaylar sonucunda ortaya çıkan 208 fikirden 10'u önceliklendirilmiş ve 5 proje için de çalışma kararı alınmıştır.Garaj üyeleri yeni fikirler oluşturmak amacıyla ayda 2 kez bir araya gelmekte ve Üst Yönetim tarafından onay verilen projeleri haftalık toplantılar ile değerlendirme çalışmalarına devam etmektedir.

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
ASUZU / 2020	Anadolu Isuzu bünyesinde, yerli bir start-up firma ile birlikte geliştirilen ARiS uygulaması otomotiv anasayfesinde kullanılan ilk Arttırılmış Gerçeklik (AR) ile kalite kontrol uygulamasıdır. Bu proje Bifikir inovasyon festivalinde en dijital proje ve Mucitler katagorisinde 2.'lik ödülü almış olup Faz-2 ve Faz-3 çalışmalarıyla gelişimine devam edecektir.
ARCLK / 2012	Arçelik A.Ş. olarak şirket içindeki tüketici içgörüsünün ortaya çıkarılabilmesi, bu içgörülere dayalı iletişim ve çözüm fikirlerinin oluşturulması, süreçlerle ortaya çıkan fikirlerin korunması ve değerlendirilmesi, fikir yönetim sistemlerinin oluşturulması ve yönetilmesi amacıyla 2011 yılında inovasyon Yöneticiliği birimi oluşturulmuştur. İnovasyon ve Sistem Geliştirme Yöneticiliği de, üretim işletmeleri içinde fikir sistemleri, inovasyon süreçlerinin geliştirilmesi, etkinliğinin izlenmesi çalışmalarını pazarlama birimleri ile koordineli şekilde sürdürmektedir. Ar-Ge Direktörlüğü tarafından 2010 yılından bu yana, "İnter" adı verilen öneri sistemiyle çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirleri alınmakta, oluşturulan değerlendirme kurulu ile önerileri değerlendirilmekte ve ürüne dönüştürülebilecek fikirler için projelendirme fırsatı yaratılmaktadır.
ARCLK / 2016	Diğer bir girişimcilik platformu olan ve farklı disiplinlerden Arçelik çalışanlarının bir araya gelerek yenilikçi fikirler üzerinde çalıştığı "Şirketçi Girişimcilik – Turning Technology into Business (TTIB)" programı da şirketin inovasyon gündeminde önemli bir yer tutmaktadır.
ARCLK-2017	Arçelik A.Ş., 2017 yılında Arinkom TTO ortak organizasyonu ve Arçelik-Tedarikçi-Anadolu Üniversitesi iş birliğiyle iki kez "İnovasyon Programı Atölye Çalışması" gerçekleştirmiştir. Arçelik'in yeni nesil Ar-Ge Merkezi Arçelik Garage'da gerçekleştirilen atölye çalışmasına Arçelik A.Ş. satınalma birimi, tedarikçi temsilcileri, Anadolu Üniversitesi akademisyenleri, Arçelik A.Ş. Ar-Ge çalışanları ve yetkililerinin yanı sıra ARİNKOM TTO ekibi katılmıştır. Etkinlik, tedarikçilerin inovasyon yeteneklerinin güçlendirilmesi ve "Arçelik-Tedarikçi-Araştırmacı" üçgeninde proje geliştirilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Toplamda 160 katılımcı, 400'den fazla fikre imza atmış ve etkinlik çerçevesinde 28 sunum gerçekleştirilmiştir.
ARCLK / 2017	Arçelik A.Ş., TechPro Akademi ile hem araştırmacılarının hem de birlikte çalıştığı ekosistemin dijital yeteneklerini artırmalarını sağlayarak gelişimlerine destek vermektedir.
AYGAZ / 2016	2016 yılında hayata geçirilen Aythink Fikir Toplama Platformu'yla gelecekte şirket kültürünün yenilikçi yönünü geliştirecek bir yapı oluşturulmuştur.

Tablo 6'nın devamı

<b>AYGAZ / 2016</b>	Sektörümüzdeki öncü ve yenilikçi konumumuzu güçlendirmek amacıyla Ar-Ge alanında yıllardır çalışmalar yürütüyoruz. 2016 yılında çalışanlarımızın yaratıcılığına ve girişimciliğine verdiğimiz desteğe inovasyon alanında da yeni bir ivme kazandırdık. Çalışan fikirlerinin müşteri için birer değere dönüştürülmesi amacıyla İnovasyon Yönetim Süreci başlattık; bu süreç Aygaz'ın yenilikçi kurum kültürünü yansıtması açısından önemli bir gösterge oluşturdu.
<b>AYGAZ / 2016</b>	İnovasyon Komitesi'nin yaptığı oylama sonucunda 6 proje seçilmiş ve her bir proje için de üst yönetimden bir kişi proje sponsoru olarak atanmıştır. Ekipler, ellerindeki bütçe, insan kaynağı ve verilen süre içinde projelerini hayata geçirmek için çalışmaya devam etmektedir.
<b>AYGAZ / 2018</b>	2016 yılında hayata geçirilen Aythink Fikir Toplama Platformu'yla gelecekte şirket kültürünün yenilikçi yönünü geliştirecek bir yapı oluşturulmuştur. Beş kez gerçekleştirilen Kurumiçi Girişimcilik çalışması ile Aythink'e gelen 813 fikir değerlendirilmiş ve seçilen fikirlerin sahiplerinden proje ekipleri oluşturulmuştur. "Yalın Yeni Girişim" metodunu öğrenen proje ekipleri, fikirlerini "İş Modeli Kanvası" ile bir iş modeline dönüştürmüşlerdir. Müşterilerle temas kurarak problemleri tanımlayan proje ekipleri, geliştirdikleri çözüm prototiplerini yine müşterilerle test etmişlerdir. Geçtiğimiz iki yılda toplam 28 inovasyon projesi çalışılmış, 16'si pilot aşamaya geçmek için yatırım almıştır.
<b>BRISA / 2014</b>	Sadece fikir toplama değil, fikir geliştirme egzersizleri, trendler, riskler ve departman bazlı ihtiyaç ve problemlerden yola çıkarak fikir yaratım aşamalarını içeren Brisa İnovasyon Portalı'mızı hayata geçirdik ve çalışanlarımız arasında düzenlediğimiz yarışmada inovasyon ödülleri sahiplerini buldu. İnovasyon ve Kurumsal Girişimcilik alanında Sabancı Holding Sanayi Grubu çalışanları, Boğaziçi Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi öğrencileri ile biraraya gelerek eğitim verdik. Türkiye İnovasyon Haftası'nın hem destekçileri arasında yer aldık, hem de Türkiye'deki birçok üniversite ve liselerden gelen öğrencilerle inovasyon çalıştayı yaptık. Uçan Otomobil "Aeromobil"ın mucidini Pazarlama Zirvesi için İstanbul'a getirdik.
<b>CIMSA / 2016</b>	Çimsa, sektöre örnek oluşturan Ar-Ge gücü ile 2016 yılında "Formülün Adı" isimli yeni bir kampanya başlatmıştır. "Formülün Adı", iş ortakları için tek bir üründen oluşan ürün portföyler yerine, her bir sektörün ihtiyaçlarına odaklanan, segmente özel, reçetelerini daha esnek bir hale getiren, yeni bir yapı sunmaktadır. Çimsa'yı "Formülün Adı" yapan değerler; Performans, Çeşitlilik, 7/24 Çözüm, Ar-Ge ve Sürdürülebilirlik'tir.
<b>CIMSA / 2018</b>	Bilginin kurumsallaştırılması adına kurum intranet sistemi Çimsa Point'e Ar-Ge Merkezi sekmesi eklenerek yapılan çalışmalar tüm kullanıcıların paylaşımına sunulmuştur. Ar-Ge merkezinde araştırılması istenen konular portal üzerinden çalışma talebi açılarak bir sistematığe bağlanmıştır.

Tablo 6'nın devamı

<b>CIMSA / 2019</b>	<p>Çimsa Hunters, Şirket'in bulunduğu lokasyonlarda, yenilikçi ve girişimci üniversiteler ve/veya diğer kaynaklardaki katma değer yaratan, teknolojik, Ar-Ge-inovasyon bazlı ve gerçek bir ihtiyacı karşılayan girişimcileri, Şirket iç kaynaklarıyla bulmayı amaçlayan platformdur.</p> <p>Bu platformun; Şirket süreçlerine ve vizyonuna hakim, girişimcilik konularına meraklı, Şirket'e fayda sağlayabilecek yeni oluşumları yakalayabilecek, farklı lokasyonlardaki kişilerden oluşması amaçlanmaktadır.</p>
<b>FROTO / 2016</b>	<p>Türkiye'de otomotiv şirketleri arasında ilk defa "Dijitalleşmeden Sorumlu Chief Digital Officer" ve Genel Müdür'e direkt raporlayan bir "İnovasyon Yöneticisi" atanmıştır.</p>
<b>FROTO / 2016</b>	<p>Ford Otosan da bu kapsamda inovasyonu ve dijitalleşmeyi merkeze alan bir bakış açısıyla tüm süreçlerini yeniden yapılandırmaya başladı. Şirketimiz bünyesinde bir İnovasyon Komitesi kuruldu ve dijital inovasyon platformumuz olan "Fikirhane" devreye alındı.</p>
<b>FROTO / 2016</b>	<p>Yenilik ve öncülük Koç Topluluğu'nun en köklü geleneklerindedir. Biz de bu akımlara hazırlıklı olmak ve değişimi fırsata çevirebilmek için Koç İnovasyon Modeli'ni yarattık. Girişim dünyasında gördüğümüz start-up mantığını, süratini ve dinamizmini kendi işlerimize uygulayarak kurum içi girişimcilerimizi yaratmaya ve desteklemeye başladık.</p>
<b>FROTO / 2017</b>	<p>İnovasyon Programı'nın ilk teması olarak "Daha Yaşanabilir Bir Megakent İçin Yenilikçi Mobilite Çözümleri" belirlenmiştir. Bu kapsamda kurum içi girişimciler, insanların A noktasından B noktasına en kolay şekilde ulaşmasını sağlayacak iş modelleri geliştirme fırsatı bulmuştur. İkinci program ise "Yenilikçi Akıllı Lojistik İş Modelleri" temasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kurum içi girişimciler, her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması için yeni iş modelleri aramışlardır. Ford Otosan İnovasyon Programı ile 70'i aşkın kurum içi girişimci, 40 farklı mobilite konseptini Yalın Girişim metodolojisi kullanarak test etmiştir. Müşteri talebi yüksek 4 proje ise ticarileşme yolunda hızla ilerlemektedir.</p>
<b>FROTO / 2017</b>	<p>Ford Otosan İnovasyon Programı Ford Otosan İnovasyon Programı, fikir sahiplerinin fikirlerini bizzat hayata geçirdiği, yepyeni bir inovasyon sürecidir. Fikirbaz, bu süreçte, "Kurum İçi Girişimci"ye dönüşecektir. Önceliklendirilen her proje için, fikir sahibinin de dâhil olduğu Fikir Olgunlaştırma Takımları (FOT) kurulur ve bu takımlara zengin bir "Kurumsal Girişimcilik" eğitimi sunulur. Süreç, Kurumsal Girişimcilik konusunda uzman dış danışmanlar tarafından desteklenir.</p>
<b>FROTO / 2018</b>	<p>2018'de kamyon büyüme stratejimizin bir parçası olarak "Otonom konvoy-Platooning" teknolojisi alanında faaliyet gösteren AVL firması ile Ar-Ge iş birliği başlatmıştık. "Platooning" teknolojisiyle şehirlerarası taşımacılık yapan ağır ticari araçların seyir halinde iken birbirlerini yakın mesafeden takip etmeleri sağlanıyor. Böylece gerek yakıt tüketimi gerekse karbon emisyonları azaltılabiliyor.</p>

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
<b>FROTO / 2019</b>	Bu teknolojinin donanım, yazılım, simülasyon ve yol testlerini başarı ile gerçekleştirdik. Türkiye’de bir ilk olan bu Ar-Ge projesi, işletme maliyetlerini azaltmanın ve güvenliği artırmanın dışında otonom ve birbirine bağlı-bağlantılı araçlar konusunda Türk otomotiv sektörünün önemli ilerlemeler kaydetmesine olanak tanıyacak. Geldiğimiz noktada otonom kamyonlar üzerinde çalışan, bu alana yatırım yapan ve en önemlisi gösterimini yapabilecek bir prototip ürüne sahip olan dünyadaki sayılı kamyon üreticilerinden biri olmanın mutluluğunu yaşıyoruz.
<b>FROTO / 2020</b>	Ford Otosan İnovasyon Programı, fikir sahiplerinin fikirlerini bizzat hayata geçirdiği, yepyeni bir inovasyon sürecidir. Fikirbaz, bu süreçte, “Kurum İçi Girişimci”ye dönüşecektir. Önceliklendirilen her proje için, fikir sahibinin de dâhil olduğu Fikir Olgunlaştırma Takımları (FOT) kurulur ve bu takımlara zengin bir “Kurumsal Girişimcilik” eğitimi sunulur. Süreç, Kurumsal Girişimcilik konusunda uzman dış danışmanlar tarafından desteklenir.
<b>FROTO / 2020</b>	2020 yılında açık inovasyon faaliyetleri sistematik şekilde sürdürülmüştür. Sürdürülebilir açık inovasyon faaliyetleri kapsamında global ve Türkiye girişimcilik ekosistemindeki oyuncular, kuluçka merkezleri, teknokentler, risk sermayeleri ve bu kanallardan erişilebilen girişimler ile düzenli temaslar gerçekleştirilmiştir. Bu temaslar sayesinde Ford Otosan’ın açık inovasyon odak alanlarında değer üreten girişimleri ve çözümleri şirket içinde ilgili iş birimlerine tanıtılmaktadır. Yıl içinde takip edilen açık inovasyon metrikleri ışığında 250'den fazla yurt içi ve yurt dışında yer alan girişim ile temas olmuştur. Toplamda 11 tanesi ile ürün/hizmet satın alımı ve piyasaya ürün sunma iş birliği yapılmıştır.
<b>KORDS / 2011</b>	Kordsa Global, Ar-Ge faaliyetlerini bünyesindeki araştırma ekibinin yanı sıra farklı ülkelerden araştırma ekipleri ile de yürütmektedir. 2011 yılında Şirket, Açık İnovasyon Stratejisi doğrultusunda, ABD, Çin, Hollanda, Japonya ve Almanya’dan araştırma ekipleri ile ortak projelerde çalışmış, ayrıca araştırma enstitüleri, üniversiteler ve teknoloji firmaları ile de çeşitli ortak projeler yürütülmüştür. Ayrıca Kordsa, yeni markalarından biri olan monolyx® ile 9. teknoloji Ödülleri’nde büyük Ölçekli Firma-Ürün kategorisinde finale kalmıştır.
<b>KORDS / 2020</b>	Açık inovasyon anlayışımızla 11 ülkeden 22 katılımcının bir araya gelmesiyle oluşturulan Horizon 2020 programının katılımcıları arasında yerimizi aldık. Kordsa olarak, bu program kapsamında yürütülen PolynSPIRE projesinde verimli plastik geri dönüşümü için sürdürülebilir çözümler üretiyoruz. 48 aylık süreçte PolynSPIRE projesi ile 60 kiloton plastik atığın geri dönüşümünün sağlanması, 300 kiloton eşdeğerinde CO2 emisyonunun azaltılması ve 70 kiloton petrol eşdeğerinde fosil yakıtın korunması bekleniyor.

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
KORDS / 2020	<p>Axiom Materials, uzay ve havacılık endüstrisinin yanı sıra gelecek nesil ulaşım araçlarına da farklı kumaş teknolojilerinden mamul prepregler, yapıştırıcı filmler ve yüzel filmleri geliştirmektedir. Axiom Materials'ın ürettiği ileri teknoloji malzemeler, uçak motorlarının yanı sıra farklı sektörlerde de yeni nesil birçok uygulamada kullanılmaktadır. Axiom Materials sayesinde Kordsa'nın ileri teknoloji kompozit ara mamul portföyü tamamlanarak uçak motorlarında kullanılan yüksek ısıya dayanıklı Oksit-Oksit seramik prepreg pazarının lider oyuncusu haline gelmiştir. Aynı zamanda Axiom Materials, yeni bir iş birliğine imza atılmıştır. Bu iş birliği ile birlikte, Japon Bilim ve Teknoloji Kurumu ile Japon NITE (NanoInfiltration and Transient Eutectic-phase) şirketinin lisansı ile 1400°C'ye varan sıcaklıklara dayanıklı (karbon/ SiC ve SiC/SiC) kompozit ara ürünü geliştirilecek ve ürün portföyü genişletilecektir.</p>
TATGD / 2014	<p>Koç Topluluğu İnovasyon Stratejisi'ni hayata geçirmek amacıyla başlatılan Koç İnovasyon Programı'na pilot şirket olarak seçilmemizin ardından inovasyon hedefleri, süreçleri, stratejisi, eğitim programı, ödül sistemi, iletişim planı, inovasyon yönetim ekibi ve yazılımı ile Tat Gıda'da gerekli tüm altyapılar kurulmuştur. Şirketimizin inovasyon çalışmalarını hızlandırmak ve süreçlerini sistematik hale getirmek için kurulan bu modele "İyiFikir İnovasyon Platformu" adı verilerek tüm süreç "İnovasyon Yönetimi Prosedürü" ile şirket içinde paylaşılmıştır. Tat Gıda'nın büyümesini, kârlılığını, rekabetçiliğini destekleyecek ve verimlilikte artış sağlanacak inovasyon alanları hedef alınarak şirket içinde yenilikçi fikirler oluşturulmaktadır. Ar-Ge portalı üzerine yerleştirilerek Eylül 2014'te yapılan lansman ile tüm çalışanların erişimine açılan ve kullanımı kolay olan "İyiFikir" sistemi ile Tat Gıda bünyesinde bilgi akışı tek sistem üzerinden paylaşılmakta, inovasyon sorumluları ve konu uzmanlarıyla iletişim kurularak tüm fikirler yine "İyiFikir" üzerinden değerlendirilmektedir.</p>
TATGD / 2017	<p>Tat Gıda inovasyonu bir beceriye dönüştürerek kurum kültürüne yaymak ve sürekliliği sağlamak amacıyla 2015 yılından beri çalışmalarını sürdürmektedir. 2017 yılı içerisinde inovasyon alanlarına odaklı 2 adet kurum içi girişimcilik ve inovasyon programı başlatıldı. Programların çıktısı olan projeler olgunlaştırma aşamasında devam etmektedir.</p>
TATGD / 2017	<p>Tat Gıda'da açık inovasyon stratejisi dahilinde belirlenen ihtiyaçlara ilişkin, start-uplarla etkileşimde bulunarak potansiyel işbirliklerini tespit etmek, sonrasında da bu işbirliklerinin nasıl değerlendirileceğine ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca Tat Gıda web sayfasında inovasyonla ilgili olan süreçlerimiz ve faaliyetlerimiz yer almaktadır.</p>
TATGD / 2018	<p>Şirket çalışanlarına inovasyon ile ilgili eğitimler düzenleyen Tat Gıda, her yıl olduğu gibi 2018 yılında da kurum içi girişimcilik ve inovasyon programını devam ettirmiştir. Hali hazırda devam eden 8 kurum içi girişimcilik projesi komite yatırımlarını alarak, projelerini geliştirmek için elde edilen kazanımlarını uygulama imkânı bulmaktadır.</p>

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
<b>TATGD / 2019</b>	Çalışanlarına inovasyon ile ilgili eğitimler düzenleyen Tat Gıda, her yıl olduğu gibi 2019 yılında da kurum içi girişimcilik ve inovasyon programını devam ettirmiştir. 2019 yılında inovasyon stratejisine odaklı iki farklı tema ile şirket içinde fikir yarışması başlatılmış, buradan çıkan en iyi 5 fikir kurum içi hızlandırma programında çalışılmıştır. Hali hazırda devam eden 2 kurum içi girişimcilik projesi komite yatırımlarını alarak, projelerini geliştirmek için elde edilen kazanımlarını uygulama imkanı bulmaktadır. Devam eden bir diğer kurum içi girişim projesi ise yeni bir iş birimi olma yolunda çalışmalarına yön vermiştir. Ayrıca başarılı kurum içi girişimciler, önümüzdeki yıllarda gerçekleştirilecek hızlandırmalara, projelere mentorluk yapmaları için yetiştirilmektedir.
<b>TATGD / 2017</b>	Tat Gıda'da açık inovasyon stratejisi dahilinde belirlenen ihtiyaçlara ilişkin, start-uplarla etkileşimde bulunarak potansiyel işbirliklerini tespit etmek, sonrasında da bu işbirliklerinin nasıl değerlendirileceğine ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca Tat Gıda web sayfasında inovasyonla ilgili olan süreçlerimiz ve faaliyetlerimiz yer almaktadır.
<b>TATGD / 2018</b>	Şirket çalışanlarına inovasyon ile ilgili eğitimler düzenleyen Tat Gıda, her yıl olduğu gibi 2018 yılında da kurum içi girişimcilik ve inovasyon programını devam ettirmiştir. Hali hazırda devam eden 8 kurum içi girişimcilik projesi komite yatırımlarını alarak, projelerini geliştirmek için elde edilen kazanımlarını uygulama imkânı bulmaktadır.
<b>TATGD / 2019</b>	Çalışanlarına inovasyon ile ilgili eğitimler düzenleyen Tat Gıda, her yıl olduğu gibi 2019 yılında da kurum içi girişimcilik ve inovasyon programını devam ettirmiştir. 2019 yılında inovasyon stratejisine odaklı iki farklı tema ile şirket içinde fikir yarışması başlatılmış, buradan çıkan en iyi 5 fikir kurum içi hızlandırma programında çalışılmıştır. Hali hazırda devam eden 2 kurum içi girişimcilik projesi komite yatırımlarını alarak, projelerini geliştirmek için elde edilen kazanımlarını uygulama imkanı bulmaktadır. Devam eden bir diğer kurum içi girişim projesi ise yeni bir iş birimi olma yolunda çalışmalarına yön vermiştir. Ayrıca başarılı kurum içi girişimciler, önümüzdeki yıllarda gerçekleştirilecek hızlandırmalara, projelere mentorluk yapmaları için yetiştirilmektedir.
<b>TUPRS / 2019</b>	Tüpraş, Koç İnovasyon Programı'na gönüllü olarak 2017 yılı itibarıyla dâhil olmuştur. Sürece inovasyon stratejisinin belirlenmesi ile başlanmıştır. Strateji ve süreçlerin tüm şirkete yayınlanmasına paralel olarak, kültürel dönüşümün desteklenmesi ve yetkinliğin artırılması için şirket içi ve dışı iletişim ve eğitim aktiviteleri gerçekleştirilmiştir. Şirket içerisinde yenilikçi fikirlere sahip olan çalışanların fikirlerini paylaşabildiği ve inovasyon kültürünün yaygınlaştırılması için bir araç olan Fikir Ünitesi portalı da, "Ham Fikirlerin Değere Dönüştüğü Platform" sloganıyla 2017 yılında devreye alınmıştır.

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
TUPRS / 2019	<p>Şirket genelinde yenilikçi düşüncenin kurum kültürünün bir parçası olması ve kurum içi girişimcilik bakış açısının yaygınlaştırılması amacıyla destek olan farklı kademedeki çalışanlardan oluşan “İnovasyon Gönüllüleri” ekipleri şirket içerisinde oluşturulmuştur. Bu ekiplere inovasyon, açık inovasyon ve kurumsal girişimcilik temellerinin paylaşıldığı özel eğitimler ve bu kapsamda çalışma programları düzenlenmektedir. Açık inovasyon çalışmalarına destek olmak ve kurum içi girişimcilik proje takımlarında yer almak isteyen tüm çalışanlar, Fikir Ünitesi portalı üzerinden İnovasyon Gönüllüsü olabilmektedir.</p>
TUPRS / 2019	<p>Kırıkkale İnovasyon Garajı Tüpraş'ın inovasyon çalışmaları kapsamında ayrılmış olan özel çalışma alanı Tüpraş İnovasyon Garajı, Kırıkkale Rafinerisi'nde oluşturulmuştur. İnovasyon garajının kuruluşu ile inovatif fikirlerin tartışılabileceği bir ortam oluşturulması ve inovasyon projelerini yürüten ekiplerin yaratıcılığının tetiklenerek girişimcilere rahat bir çalışma ortamı sağlanması amaçlanmıştır. Kurum içi inovasyon kültürünün yerleşmesine katkı sağlayacak çalışma alanı, inovasyon projesi yürütmek isteyen tüm çalışanlara açıktır.</p>
TUPRS / 2019	<p>Kurum içi girişimcilik programlarında, strateji çalıştayları ile belirlenen inovasyon odak alanları doğrultusunda, yeni iş modellerin getirdiği fırsatlardan faydalanılan bir gelecek için yeni büyüme alanları bulunmasını destekleyecek iş modeli fikirleri desteklenmektedir. Tüpraş, Fikir Ünitesi portalı üzerinden fikirlerini ileten kurum içi girişimcilere, fikir aşamasından hayata geçirme aşamasına kadar tüm adımlarda aktif destek olmaktadır. Tüm rafinerilerde yaratıcılık ve girişimcilik konularında geniş katılımlı “İnovasyon ve Girişimcilik Seminerleri” gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, tüm lokasyonlarda odak alanlarına yönelik yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemek amacıyla Fikir Üretim Seansları düzenlenmektedir. Kurum içi girişimcilik programları kapsamında bugüne kadar 80'den fazla kurum içi girişimci, fikirlerini startupların çalışma yöntemlerine benzer yöntemler ile çalışma imkânı bulmuştur. Programa dâhil olan kurum içi girişimciler, girişimcilik metodolojileri yoğunluklu eğitimler ve girişim mentorluğu desteği almaktadır. Aynı zamanda, projelerin olgunlaştırılması aşamasında üst ve orta yönetim tarafından girişimcilik projeleri yakından takip edilmekte ve sponsorluk desteği verilmektedir. Şirket içerisinde hazırlanan Inowhatif E-Bülten ve Girişimcilik Haber Bültenleri aracılığıyla dünyadan ve ülkemizden inovasyon ve girişimcilik haberleri, inovatif uygulamalar ile Tüpraş inovasyon çalışmaları ve kurum içi girişimcilik proje çalışmaları düzenli olarak paylaşılmaktadır.</p>

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
TTRAK / 2016	<p>TürkTraktör, 2016 yılı içinde ayrıca TİM, Orta Anadolu İhracatçılar Birliği ve Türk Üniversite/Akademisyen ortaklığıyla yürütülen İnovasyon Odaklı Mentörlük projesinde desteklenmeye hak kazandı. Bu proje kapsamında; kurumsal inovasyon sisteminin kurulması; sürdürülebilir inovasyon politikasının belirlenmesi; ürün geliştirme, süreç iyileştirme, pazarlama gibi alanlarda inovasyon potansiyelinin artırılması ve organizasyonel inovasyon alanlarında faaliyetlerin yürütülmesi amaçlanıyor. Böylece inovasyonun Ar-Ge dışına taşınarak her bölümün kendisi için yapabileceği inovasyon çalışmaları devreye alınmış olacak. TürkTraktör'de verimli bir inovasyon ekosistemi oluşturulmasının yanı sıra yürütülecek proje kapsamında; inovasyon kültürünün oluşturulması, fikir havuzu, inovasyon kütüphanesi, inovasyon portalı vb. araçların hazırlanması; inovasyon süreçlerinin iyileştirilmesi gibi konularda çalışmalar yapılması hedefleniyor. Olası işbirliklerini gerçekleştirmek ve yeni araştırma ve geliştirme projelerine katılmak için Avrupa Birliği kapsamında yapılan proje pazarı etkinliğine de katılım gösterildi. Avrupa'daki önemli firmalar ve enstitüler ile yapılan ön görüşmeler sonucunda, birlikte yönelik çalışılabilecek adımlar konular belirlendi ve işbirliğini geliştirmeye atılması konusunda anlaşmaya varıldı.</p>
ULKER / 2016	<p>İnovasyonun, tüketici memnuniyetini sağlamanın yanı sıra çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarımızı yerine getirmek için de önemini farkındayız. İnovasyonu, sürdürülebilir büyümenin anahtarı olarak görüyor, Ar-Ge ve inovasyon alanında yatırımlarımıza devam ediyoruz. Bu çerçevede, 2016 yılında pladis Türkiye Çikolata Ar-Ge Merkezi Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onayını alırken Unlu Mamüller Ar-Ge Merkezi için hazırlıklarımızı da tamamladık. Ayrıca, 2017'de Ar-Ge ve inovasyona ayırdığımız bütçede yaklaşık %7'lik artış öngörüyoruz. İnovasyonun her seviyeden çalışanın sürece katılması ve fikir üretmesi ile etkin bir şekilde gerçekleştiğinin farkındayız. Akıl Küpü sistemimiz ile çalışanlarımızın yaratıcı fikirlerini topluyoruz ve hayata geçirmeye çalışıyoruz. 2024 hedeflerimizde yer alan Akıl Küpü ile hayata geçirilen proje sayısında %100'lük bir artış hedefliyoruz. Benzer şekilde, Yıldız Holding'in global olarak tüm çalışanlarına açık, fikir yönetim ve paylaşım platformu Idea Stars ile çalışanlarımıza fikirlerini paylaşma ve hayata geçirme fırsatı sunuyoruz. 2016 yılında çalışanlarımız Idea Stars platformu üzerinden 150'ye yakın fikir paylaşımında bulundu.</p>
VESBE / 2017	<p>Bu kapsamlı projenin somut tez ve proje sonuçlarını tüm yöneticiler ve Şirket çalışanları ile paylaşmak, farklı departmanlarla sinerji yaratmak ve ilham kaynağı olmak amacıyla "Vestel Teknoloji ve İnovasyon Çalıştayı" düzenlenmiştir. 53 tez/proje başvurusunun yarıştığı çalıştayda her bir akademik çalışma, sahibi tarafından jüriye sunulmuş ve değerlendirme sonucu dereceye giren çalışmalar ödüllendirilmiştir. Vestel Beyaz Eşya'dan çalıştaya katılım gösterenler arasında 1 çalışan dereceye girerek 2.'lik Ödülü'nün sahibi olmuştur.</p>

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
VESBE / 2018	<p>2017-2018 güz akademik döneminin başında düzenlenen I. Vestel Teknoloji ve İnovasyon Çalıştayı'nda "Vestel'in İnoVatifleri" teması ile Şirket genelinde yapılan tez ve projeler yöneticiler ve çalışanlar ile paylaşılmıştır. 53 tez/proje başvurusunun yarıştığı çalıştayda her bir akademik çalışma jüriye sunulmuş ve değerlendirme sonucu dereceye giren projeler ödüllendirilmiştir. Sunumu gerçekleşen tüm çalışmalar ileride başvurusu yapılacak patent/yayın ve teşvikler için birer aday niteliğindedir.</p>
VESTL / 2012	<p>Bunun yanı sıra Vestel Grubu'nda Özyeğin Üniversitesi koordinasyonu ile "Vestel Teknoloji Akademisi" programı oluşturulmuştur. Vestel Teknoloji Akademisi'nin hedefi Vestel bünyesinde görev alan mühendis kadrolarının teknik altyapısını teknik alanlarda geliştirmek, gelişen tekniklerle ilgili bilgilendirmektir. Bu akademi, çeşitli mühendislik dallarında eğitim görmüş çalışanların Vestel'in gereksinimi olan alanlardaki eksikliklerini gidermeleri, lisans eğitimi almış oldukları alanlarda yüksek lisans eğitimi almaları, yüksek lisans eğitimi almış olanların ise doktora programı almalarına olanak sağlayacak bir eğitim programı amaçlanmaktadır.</p>
VESTL / 2018	<p>2017-2018 güz akademik döneminin başında düzenlenen I. Vestel Teknoloji ve İnovasyon Çalıştayı'nda "Vestel'in İnoVatifleri" teması ile Şirket genelinde yapılan tez ve projeler yöneticiler ve çalışanlar ile paylaşılmıştır. 53 tez/proje başvurusunun yarıştığı çalıştayda her bir akademik çalışma jüriye sunulmuş ve değerlendirme sonucu dereceye giren projeler ödüllendirilmiştir. Sunumu gerçekleşen tüm çalışmalar ileride başvurusu yapılacak patent/yayın ve teşvikler için birer aday niteliğindedir.</p> <p>Proje, uygulanmaya başlarken hedeflediği "üniversite kampüsünü şirkete getirme" amacını bütünüyle gerçekleştirmiştir. 2018 yılında Vestel Teknoloji Akademisi kapsamında 243 öğrenci aktif öğrenim görmekte olup toplam 190 mezun verilmiştir.</p> <p>Vestel Teknoloji Akademisi, yurt içinde düzenlenen, eğitim alanında en prestijli ödül törenlerinden biri olan TEGEP'in "En İyi Eğitim ve Gelişim Programı" kategorisinde Altın Ödül'e layık görülürken, uluslararası mecrada Stevie International Business Awards'tan "Yılın İnsan Kaynakları Takımı" kategorisinde Bronz Ödül almıştır.</p>
VESTL / 2019	<p>Vestel Ventures girişimcilerin Zorlu Holding bünyesindeki şirketlerle tanışması ve onlarla iş birliği yapmasında da kapı aralayıcı bir rol üstlenmektedir. Bu iş birlikleri sonucu geliştirilecek işler, Vestel'in fikri mülkiyet haklarına katkıda bulunmakta ve patent havuzunu geliştirecek fikirlere zemin hazırlamaktadır. Ayrıca Vestel Ventures'ın yatırım yaptığı girişimler ve iletişimde kaldığı inovasyon yönü güçlü diğer girişimler için kurgulamış olduğu platform ile Vestel'in inovasyon katsayısı artmaktadır. Bütün bu çalışmalar süresince, Vestel, Vestel Ventures'ın hem portföyünde bulunan hem de portföyünde yer almayan start-up'lara ait insan kaynağı ile yakın ilişkiler kurmaktadır.</p>

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
VESTL / 2019	Akıllı Ev konseptimiz altında Innit'le yaptığımız iş birliği çerçevesinde geliştirdiğimiz akıllı fırınlarımız Innit'in telefon uygulaması aracılığıyla sesle kontrol edilerek kullanıcıların istediği tüm ayarları yapmakta, beslenme şekline göre farklı yemek tariflerini tüketiciyle buluşturmaktadır.
VESTL / 2019	Yeni teknolojileri yakından takip etmekte olan Vestel, akademi iş birlikleri, Vestel Ventures üzerinden yapılan yeni şirket yatırımları ve Zorlu Grubu'nun kurum içi girişimcilik projesi olan Parlak Bi'Fikir gibi farklı kaynaklardan inovasyona dönük projeler yaratılması konusunda da yenilikçi çalışmalar sürdürmeye devam etmektedir. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan projeler kapsamında, 2019 yılında sensör teknolojileri, sağlık teknolojileri, ileri malzeme, sanal gerçeklik, enerji dönüştürme ve depolama çözümleri ve 3 boyutlu yazıcılar gibi birçok farklı alanda Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.
VESTL / 2020	Kurumsal yatırım şirketi olan Vestel Ventures, Zorlu Grubu şirketleri bünyesinde inovasyonun ve kurum içi girişimciliğin yayılmasından sorumludur. Kurum içi girişimciliği destekleyerek Zorlu Grubu çalışanlarının girişimci gibi çalışma ve düşünme modelini benimsemelerine destek olmak amacıyla Zorlu Grubu'nun kurum içi girişimcilik projesi olan "Parlak Bi'Fikir!" süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda, Parlak Bi'Fikir! ilk dönem mezunu çalışanlar ile İnovasyon Elçileri programı hayata geçirilmiştir. Birincisinde büyük başarılar yakalanan Parlak Bi'Fikir! projesi ikinci döngüsü ile devam etmektedir. İlk döngüye göre yapılan başvuruların sayısı artarken başvuru fikirlerin sektörel alanları da değişkenlik göstermektedir. Programın başvuru aşamasından sonra seçilen 8 iş fikri genel olarak tarım, lojistik, oyun, enerji ve akıllı şehircilik alanlarındadır. Programın içerisinde yer alan 24 girişimci aday program sonunda seçilmeleri durumunda ilk döngüde olduğu gibi yatırım alabilecektir. 6 aylık süre boyunca çeşitli eğitim ve çalıştaylar ile girişimcilik yetkinliklerini geliştirme imkanına sahip olacak çalışan ekiplerindeki kadın oranı ise ekosistemin oldukça üzerindedir. Parlak Bi'Fikir!'in 1. dönemi sonunda Vestel Ventures tarafından yatırım yapılmaya uygun görülen 2 girişim Conectohub ve Abilitypool olmuştur. Conectohub, kurumsal firmalardaki proje takımları için yapay zeka tabanlı iş yönetme uygulaması üzerine çalışmaktadır. Abilitypool ise kurumsal firma çalışanlarının iş dışındaki yeteneklerini yönetme platformudur. Kurulduktan sonra 8 ay gibi kısa bir sürede her iki firma da kendi ürünlerinin ilk satışa hazır versiyonlarını üretilip birden fazla fatura keserek çok önemli bir aşamaya geçmiştir. Bir sonraki hedefleri Türkiye genelinde birçok müşteriye sahip olup burada edindikleri tecrübelerle dünyada büyümeğidir.
VESTL / 2020	Vestel Ventures, Zorlu Grubu şirketleri ile girişimci/girişimcilik ekosistemini desteklemek ve kurumsal yapı ile girişimcilik ekosistemi arasında köprü oluşturmak amacıyla Z-Port Destek Programı'nı oluşturmuştur. Z-Port genel olarak; girişim şirketi gibi çalışma modeli ile tanışma, kurum içi inovasyon kültürüne katkı sağlama, yeni teknolojileri kolayca takip edebilme, yeni ve kârlı iş ortaklıkları kurma ve aranan kriterlere uygun girişimlere ücretsiz ve hızlı erişme imkanı sunmaktadır.

Tablo 6'nın devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
VESTL / 2020	İnovasyona dair yapılan bu çalışmaların yanında, Haziran 2020'den itibaren, açık inovasyon kültürünü pekiştirmek, girişimcilik ve inovasyon ruhunu besleyecek deneyim paylaşımlarını artırmaya yönelik bir zemin oluşturmak amacıyla, Zorlu Holding Levent 199 binasında tüm çalışanların kullanımına açık, ortak bir çalışma mekanı olan ALAN 1 faaliyete geçmiştir. Hareketli mobilyalar ile dinamik, akıllı ve diyaloga açık tasarlanan ALAN 1, online ve offline olarak etkileşim ve deneyim kültürünün yayılmasını ve zenginleşmesini hedeflemektedir. ALAN 1'de; akademiden, girişimcilik ekosistemine, inovasyon alanındaki paydaşlardan, iş ortakları ve danışmanlara farklı kurumların ve temsilcilerin ağırlanması; hackathon'lardan, ideathon'lara; atölyelerden sohbetlere çeşitli etkinlikler düzenlenmesi planlanmaktadır.
VESTL / 2020	Yeni teknolojileri yakından takip etmekte olan Vestel, akademi iş birlikleri, Vestel Ventures üzerinden yapılan yeni şirket yatırımları ve Zorlu Grubu'nun kurum içi girişimcilik projesi olan Parlak Bi'Fikir gibi farklı kaynaklardan inovasyona dönük projeler yaratılması konusunda da yenilikçi çalışmalara devam etmektedir. Parlak Bi'Fikir'in ilk döngüsü neticesinde Connecto ve Abilitypool projelerine yatırım yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan projeler kapsamında, 2020 yılında sensör teknolojileri, sağlık teknolojileri, ileri malzeme, sanal gerçeklik, enerji dönüştürme ve depolama çözümleri ve 3 boyutlu yazıcılar gibi birçok farklı alanda Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.2.3. Stratejik İş Birliği

Bazı işletmelerin aynı veya benzer işi farklı lokasyonlarda yapan işletmeler ile stratejik iş birliği yaptıkları görülmektedir. Bu durumda örgütsel öğrenme, teknoloji transferi veya iş birlikleri ile yeni yetenekler geliştirme yönünde stratejik iş birlikleri yapılmaktadır. Bu kapsamdaki faaliyetlere Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7 - Stratejik İş Birliği Faaliyetleri Çizelgesi

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
AEFES / 2012	Sektöründe, faaliyette bulunduğu bölgenin en önemli oyuncularında yer alan Anadolu Efes, Kazakistan, Moldova ve Gürcistan'da pazar lideridir. 2012 yılında dünyanın ikinci en büyük bira üreticisi SABMiller Plc. ("SABMiller") ile gerçekleştirilen stratejik iş birliği çerçevesinde SABMiller'ın Rusya'da üç, Ukrayna'da ise bir fabrikasının devralınmasıyla birlikte Anadolu Efes bölgedeki konumunu daha da güçlendirmiştir.
OTKAR / 2016	<p>Gururla belirtmeliyim ki; teknoloji ihracatı alanındaki adımlarımızı 2017 yılının başlarında savunma sanayiinde de devam ettirdik. Birleşik Arap Emirlikleri'nin 8x8 zırhlı araç ihtiyacı doğrultusunda, yerel ortağımızla birlikte kurulan Al Jasoor ortak girişim şirketi, Birleşik Arap Emirlikleri Silahlı Kuvvetleri ile 661 milyon USD tutarındaki anlaşma imzaladı. Ürün, teknoloji transferi, danışmanlık, Birleşik Arap Emirlikleri'nde üretim gibi konuları içeren sözleşme, aynı zamanda Türkiye savunma sanayiinin tek kaleme imzalanan en büyük anlaşması oldu.</p> <p>27.09.2016 tarihli özel durum açıklamamızda; Birleşik Arap Emirlikleri'nde (BAE) kurulu Tawazun Operations Company LLC (Tawazun) ile başta BAE olmak üzere bölge ülkelerde savunma sanayi faaliyetlerinde işbirliğinde bulunmak amacıyla, bağlı ortaklığımız Otokar Land Systems Limited LLC'nin (Otokar LS) ve Tawazun'un bağlı ortaklığı Heavy Vehicles Industries LLC'nin (HVI) katılımlarıyla bir ortak girişim şirketi kurulmasının öngörüldüğü kamuya duyurulmuştu. Bu kapsamda BAE'nde kuruluş çalışmaları devam eden ortak girişim şirketimiz Al Jasoor Heavy Vehicles Industries LLC (Al Jasoor)'un faaliyet ve yönetim esaslarının belirlenmesi amacıyla Otokar LS ve HVI arasında bir Ortaklık Anlaşması imzalandığı da 20.02.2017 tarihli özel durum açıklamamız ile kamu ile ayrıca paylaşılmıştı.</p>

### 3.2.3. Ürün İnovasyonu

Bu araştırma kapsamında incelenen işletmelerin tümünün imalat sektöründe faaliyet göstermeleri nedeni ile girişimcilik fırsatlarını takip etme faaliyetlerinden sonra en çok ürün inovasyonu faaliyetlerine rastlanılmıştır. Bu faaliyetlerin birçoğunun arkasında Ar-Ge yatırımlarının olduğu anlaşılmakta olup faaliyetlere ait bilgilere Tablo 8'de yer verilmiştir.

Tablo 8 - Ürün İnovasyonu Faaliyetleri Çizelgesi

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
AKCNS / 2013	Betonsa Teknoloji Merkezi ve İTÜ İnşaat Fakültesi Yapı Malzemesi Laboratuvarları'nda yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen 100+Beton ve A+Beton, 2013 yılında müşteri odaklı inovasyon anlayışının en güzel eserleri olarak pazara sunulmuştur.
AKCNS / 2018	Akçansa Ar-Ge Müdürlüğü Teknoloji Merkezi Laboratuvarı ve İTÜ İnşaat Fakültesi Yapı Malzemesi Anabilim Dalı iş birliği ile gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, kendiliğinden yerleşen betonlar, lif takviyeli endüstriyel zemin betonları, şap betonları, hafif betonlar ve sürdürülebilir yapılar için geliştirilen çeşitli özel ürünler, Betonsa Özel Ürünler yelpazesindeki yerini almıştır.
AKSA / 2013	2013 yılında Aksa, pilot ölçekte pigment boyalı akrilik filament iplik üretimini gerçekleştirmiştir. Renk parlaklığında mükemmellik, görünümde yüksek kalite ve çok yüksek su geçirmezliğin yanı sıra kendi kendini temizleme özelliği ile de dikkat çeken ürün, Aksa'nın kendi teknolojisiyle hayata geçmiştir. Aksa, pigment boyalı akrilik filament ipliğin dünyadaki tek üreticisi konumundadır.
BAKAB / 2014	İnovasyon, Bak Ambalaj'ın vazgeçilmez unsurlarının başında gelmektedir. Faaliyette bulunduğumuz sektörün temel hammaddeleri; filmler (BOPP, PET, PE, CPP, Metalize filmler, Alu vb.), Tutkal, Mürekkep, Coldseal ve lak gibi malzemelerle ilgili inovasyon hedefli ArGe çalışmaları sürekli devam etmekte ve bunlara alternatif olabilecek malzemeler araştırılmaktadır. 2014 yılında toplam 47 adet alternatif ve yeni hammadde çalışması yapılmış ve tamamlanmıştır. Bu doğrultuda ve son yatırımlarla beraber ulaşılan mevcut teknoloji altyapımızla yapılan Ar-Ge çalışmalarıyla kahve, kuruyemiş, deterjan, çikolata ve çay ambalajı çeşitlerine uygun beş adet yeni ürün geliştirilmiş ve gerek yurtiçi, gerek yurtdışı pazarlarda müşterilerimizin ve müşteri adaylarımızın onayına sunulmuştur.
BOSSA / 2011	Bossa AR&GE merkezi tarafından 6 aylık bir çalışma sonucunda geliştirilen ve ilk defa Kasım 2011'deki Denim by PV Fuar'ında müşterilere tanıtımı yapılan Glowing Whispers konsepti denimde gerçek bir inovasyon olma özelliğini taşıyor. Işık, yansıma, gölge, hareket gibi kavramlara reaksiyon veren bu çok özel kumaş grubu, günlük hayatta normal bir denim görüntüsünde iken, ortam ışığı veya güneş ışığında bir anda sürprizli bir parlaltıya kavuşuyor.
CIMSA / 2015	Çimsa Çimento Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin yeni ürün geliştirme faaliyetleri iki temelde şekillenmektedir. Çimsa'nın birinci hedefi dünyada öncü çimento türleri geliştirerek hem Çimsa Çimento'nun dünyadaki prestijini artırmak hem de yüksek kârlılığa sahip ürünleri ürün portföyüne eklemektir. Bu çalışmalar çerçevesinde geçtiğimiz iki yılda Kendini Temizleyen Beyaz Çimento ve dünyada ilk kez üretilen Antibakteriyel Beyaz Çimento'yu geliştirmeyi başarmıştır. İnovasyon konusunda ikinci temel amaç ise müşterilere Çimsa Çimento ürünlerini kullanarak özel ürünler üretmelerine yardımcı olmaktır. Müşteriler için geliştirilen inovatif ürünler arasında beyaz beton travers, beyaz çimento esaslı bims imalatı, ISIDAÇ 40 (Kalsiyum Alüminat Çimentosu) esaslı karo yer almaktadır.

Tablo 8'in devamı

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
KORDS / 2017	<p>Açık inovasyon anlayışının önemli destekçilerinden biri olarak Kordsa, Sabancı Üniversitesi ile hayata geçirdiği Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'ndeki Ar-Ge merkezinde otomotiv sektöründe üretim hızını artıran ve verimlilik artışı sağlayan bir reçine teknolojisi geliştirmiştir. Bu yeni reçine teknolojisiyle Kordsa, 9 dakikalık preste kürlenme süresini 3 dakikaya düşürürken kalıbın soğutulmasını gerektiren ek süreyi de bertaraf etmiştir. Bu ürünün lansmanı 2017 yılında Paris'te JEC fuarında yapılmış ve pazardan beklenen ilgiliyi görmüştür.</p> <p>Lastik güçlendirme teknolojileri alanında açık inovasyon anlayışıyla yürüttüğümüz iş birliğinin çıktısı olan resorsinol ve formaldehit içermeyen yapıştırma teknolojisi ile lastik sektörünü dönüştürmeye hazırlanıyoruz. Gelecek nesillere daha iyi, daha sürdürülebilir ürünler geliştirme misyonu ile geliştirdiğimiz 80 yıldır kullanılan formüle alternatif olabilecek bu çevre dostu teknolojinin lastik güçlendirme malzemeleri sektörünün yeni yapıştırıcı standardı olmasını hedefliyor, bu anlamda ücretsiz lisanslama çalışmaları yürütüyoruz. Otomotiv kompozitleri alanında ise üretim hızını artıracak bir inovasyona imza attık. Enerji tasarrufu ve üretim döngüsünde verimlilik artışı sağlayan yeni reçine teknolojimiz ile kürlenme süresi 9 dakikadan 3 dakikaya indi.</p>
TTRAK / 2019	<p>Teknolojik gelişmeleri çiftçilere erişilebilir kılma hedefi ile sektörün lider markası olarak TürkTraktör, ülke tarımı ve çiftçilerin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği yenilikçi ürün ve projeleri piyasaya sunmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda, TürkTraktör Ar-Ge Merkezi'ndeki inovatif çalışmalar sonucunda geliştirilen Türkiye'nin ilk yarı otomatik şanzımana sahip yerli traktörleri, New Holland TR5 Electro Command ve Case IH Farmall A Active Drive 4 model traktörler, Mart 2019'da yurtiçi pazara sunulmuştur. Hem New Holland hem de Case IH markaları ile ülke çiftçisi ile buluşan Türkiye'nin ilk yarı otomatik şanzımana sahip yerli traktörlerinin ihracatına da 2019 yılında başlanmıştır.</p>

### 3.2.4. Yenilikçi Beceriler Edinme

Yenilikçi beceriler edinme faaliyetleri incelendiğinde bazı işletmelerin bu becerileri başka bir işletme ile yaptığı iş birliği ile edinmeye çalıştığı görülürken bazılarının ise robotlu üretim veya Endüstri 4.0 gibi yeni teknolojilere yatırım yaparak bu faaliyetlere dahil oldukları görülmüştür. Bu kapsamdaki faaliyetler Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9 - Yenilikçi Beceriler Edinme Faaliyetleri Çizelgesi

FİRMA / YIL	KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ FAALİYETİ
AKSA / 2011	Aksa ve The Dow Chemical Company arasında karbon elyaf ve karbon elyaf esaslı ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda ortak girişim için ön anlaşma imzalandı.
TTRAK / 2018	Bu kapsamda, sektöründe bir ilk olarak insan-robot iş birliği alanında işgücü katma değerini artırmak amacı ile yardımcı robot ve operatörün yalın üretim esasında kurgulanmış bir akış içerisinde birlikte çalıştığı özgün bir montaj hücresi yatırımı yapılmıştır. Üretim alt yapısının dijitalleşmesi yolu ile gerçek zamanlı verinin toplanması ve üretim sürecinde insan ve malzeme kaynaklı hataların sıfıra indirilerek fabrika içi tamir işçilik masraflarının ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Ayrıca satış sonrası garanti masraflarında yıllar içerisinde aşamalı olarak iyileşme sağlanması da hedefler arasındadır.
VESTL / 2017	Vestel’de Endüstri 4.0 teknolojileri kapsamında, operatörle birlikte çalışabilen kolaboratif (iş birliği) robot teknolojisi ve uygulamalarına büyük önem verilmektedir. Fabrikalarda operatörlerle iş birliği içinde çalışan Cobotlar (İş Birlikçi Robotlar) üretim süreçlerinde hızı artırmakta, verimi yükseltmekte ve maliyeti de düşürmektedir. Üretim hatlarında robot otomasyonlarına ek olarak malzeme transfer süreçlerinin büyük çoğunluğunda insansız taşıma araçları kullanılmaya başlanmıştır. Bu araçların tüm taşıma süreçlerine yaygınlaştırılması için çalışmalar devam etmektedir. Televizyon üretim hatlarında kullanılan tüm bu teknolojiler, ileri seviyede esneklikle ayda 850 farklı model üreten hatların minimum maliyet ve yüksek verimlilikle çalışmasını sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen 26 işletmenin kurum girişimciliği (KG) türlerinin dağılımı Tablo 10’da yer almaktadır. Buna göre en çok tekrarlanan faaliyet türü girişimcilik fırsatlarını takip etme (KG-2); en az tekrarlanan kurum girişimciliği faaliyeti ise stratejik iş birliği olmuştur (KG-3). Araştırma kapsamında incelenen imalat sektöründeki işletmeler ürün inovasyonuna daha yatkın olmalarına rağmen en çok karşılaşılan kurum girişimciliği türü yadırganmayacak şekilde girişimcilik fırsatlarının takip edilmesidir. Nitekim ürün inovasyonu daha odaklı ve daha maliyetli çabalar sonucunda gerçekleşirken girişimcilik fırsatlarının takip etmek bu kadar maliyet gerektirmeyebilir.

Tablo 10 - Şirketlere Göre Kurum Girişimciliği Türlerinin Dağılımı

S/N	FİRMA	KG-1 <sup>a</sup>	KG-2 <sup>b</sup>	KG-3 <sup>c</sup>	KG-4 <sup>d</sup>	KG-5 <sup>e</sup>
1	ADEL		X			
2	AEFES		X	X		
3	AKCNS				X	
4	AKSA	X			X	X
5	ALCAR		X			
6	ARCLK	X	X			
7	ASUZU		X			
8	AYGAZ		X			
9	BAKAB				X	
10	BOSSA				X	
11	BRISA		X			
12	CCOLA		X			
13	CIMSA		X		X	
14	DEVA				X	
15	DYOBY		X			
16	FROTO	X	X			
17	HEVA		X			
18	KORDS		X		X	
19	OTKAR			X		
20	PETKM		X			
21	TATGD		X			
22	TTRAK		X		X	X
23	TUPRS		X			
24	ULKER		X			
25	VESBE		X			
26	VESTL		X			X

<sup>a</sup>: Girişim (venturing)

<sup>b</sup>: Girişimcilik Fırsatlarını Takip Etme

<sup>c</sup>: Stratejik İş Birliği

<sup>d</sup>: Ürün İnovasyonu

<sup>e</sup>: Yenilikçi Beceriler Edinme

### 3.3. NİCEL ANALİZLER

Araştırmanın önceki bölümünde nitel bir araştırma deseni çerçevesinde BIST şirketlerinden imalat sektöründe faaliyet gösteren 91 işletmenin on yıllık faaliyet raporları, betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Betimsel analiz kısmında

faaliyet raporlarında kurumsal girişimcilik bağlamında geçen kavramlar araştırılmış ve incelenmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde işletmelerin paydaşlarına, özellikle yatırımcılara rapor ettikleri faaliyetlerden kurum girişimciliğine dair yapmış oldukları açıklamalar incelenmiştir. Bu sayede kurum girişimciliği yaparak bu durumu faaliyet raporlarında belirten işletmeler belirlenmiş ve ardından örneklem grubu, kurumsal girişimci olanlar ve kurumsal girişimci olmayanlar şeklinde iki gruba ayrılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde BİST şirketlerinden imalat sektöründe faaliyet gösteren 91 işletmenin mali tabloları incelenmiştir. Bu tablolardan işletmelerin dönen varlıklar, duran varlıklar, öz kaynak, net dönem kârı, hasılat, satış gelirleri, Ar-Ge harcamaları gibi veriler toplanmıştır. Bu verilerin bazıları ile elde edilen öz kaynak kârlılığı, işletmenin sahip ve ortakları tarafından konulan sermayenin kârlılığının ölçülmesinde kullanılan orandır. Dönem net kârı/ortalama öz sermaye olarak ifade edilen öz kaynak kârlılığı oranı, işletme sermayedarlarının koymuş oldukları sermayenin bir birimine isabet eden kâr oranıdır ve işletme sahiplerine faiz ve vergileri karşıladıktan sonra kardan ne kaldığı bu oranla ölçülür (Uluyol, Lebe ve Akbaş, 2014:71). İşletmelerin öz kaynak kârlılık oranları hesaplandıktan sonra Ar-Ge harcaması yapan şirketler ile yapmayanlar gruplar halinde ayrılmıştır.

Bu çalışmada BİST'te listelenen ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet raporlarında paydaşlarına açıkladıkları kurum girişimciliği faaliyetleri ile işletmelerin finansal performansları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda kurum girişimciliği öğelerinden yeni bir işletmenin ortaya çıkışı veya inovasyonun meydana gelmesinde önemli bir etken olan Ar-Ge yatırımları ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını da amaçlanmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın araştırma soruları aşağıda yer almaktadır;

- Kurum girişimcisi işletmeler ile olmayanlar finansal performans açısından nasıl farklılaşmaktadır?
- Kurum girişimciliği faaliyetlerinin finansal performans üzerinde etkisi var mıdır?
- Ar-Ge harcaması yapan işletmelerin finansal sonuçları Ar-Ge harcaması yapmayan işletmelerden anlamlı bir şekilde farklı mıdır?
- Sahip olunan teknoloji seviyesi kurum girişimciliğinin sonuçlarını etkilemekte midir?

Önceki birçok çalışmada kurum girişimciliği ölçümü anket, mülakat, yeni ürün, yeni girişim veya patent sayısı gibi ölçütlerle belirlenmiştir. Ancak inovasyon içermeyen yeni ürün sayısı ile patent sayısı ile yenilik ölçümü güvenilir olmayabilir. Ayrıca ulaşılabilen yazın çerçevesinde önceki araştırmalarda on yıllık bir dönem boyunca faaliyet raporlarının aynı içerik analizi yöntemi ile kurumların girişimci olup olmadığı incelenmemiştir. Bir başka ifade ile işletmeler tarafından gösterilen girişimci davranışın nitel boyutundan ziyade nicel göstergeler ile ölçümü yapılmıştır. Ancak birçok durumda işletmelerin kurum girişimciliği davranışları nicelikten ziyade bir nitelik taşımakta ve yenilikçi beceriler edinme, girişimcilik fırsatlarının takip etme, bu fırsatlardan inovasyon üretme, inovasyonun ticarileşmesi sonucu yeni bir iş başlatma gibi olguları içermektedir. Bunların ise ikincil verilerle ve içerik analizi ile ortaya çıkarılmasının alana katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Bu bilgiler ışığında kurum girişimcisi olan işletmeler ile olmayanlar arasında finansal performans açısından anlamlı farklılıklar bulunabileceği, kurum girişimcisi işletmelerin finansal performanslarının bu faaliyetlerden olumlu bir şekilde etkilendiği değerlendirilmiştir. Böylece kurum girişimcisi işletmelerin kurum girişimcisi olmayanlara göre finansal performansının olumlu ve anlamlı olarak farklılaştığı varsayılmıştır. Bu fark ise kısa, orta ve uzun vadede incelenmelidir. Bu nedenle aşağıdaki  $H_1$  hipotezi oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Kurum girişimcisi işletmeler ile olmayan işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli öz kaynak kârlılık (ROE) ortalamaları anlamlı bir şekilde farklıdır.

Literatür incelendiğinde kurum girişimciliği faaliyetlerinin örgütün performansı üzerindeki olumlu katkılarına değinen pek çok araştırma bulunmasına rağmen bunlardan bazıları işletmelerin finansal performansına odaklanmıştır. Bu çalışmalardan ise pek azı işletmenin örgüt düzeyi seviyesinde ve nesnel bir şekilde kurum girişimciliği faaliyetlerinin sonucunu incelemiştir. Mevcut çalışma ile incelenen örneklem dahilindeki işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu tüm kurum girişimciliği faaliyetlerinin finansal performansına anlamlı ve olumlu yönde katkısı olduğu düşünüldüğünden aşağıda yer alan  $H_2$  hipotezi oluşturulmuştur.

**H<sub>2</sub>:** Kurum girişimciliği faaliyetlerinin öz kaynak kârlılığı (ROE) üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

Kurum girişimciliğine yönelik incelenen literatürde farklı modeller çerçevesinde işletmelerin bu faaliyetleri gerçekleştirdikleri incelenmiştir. Buna göre

örgütün dış çevresindeki teknolojik değişim ile buna ayak uydurmada önemli faktörlerden örgütsel yapı bünyesindeki yeteneklerin önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bu nedenle farklı teknoloji seviyesine sahip farklı kurum girişimcisi işletmelerin finansal performanslarının anlamlı şekilde farklılaştığı düşünülmüştür. Bu maksatla kurum girişimciliğinin finansal performans üzerindeki etkisinde işletmenin sahip olduğu teknoloji seviyesinin düzenleyici etkisinin incelenmesinin anlamlı olduğu değerlendirilerek aşağıdaki H<sub>3</sub> hipotezi oluşturulmuştur.

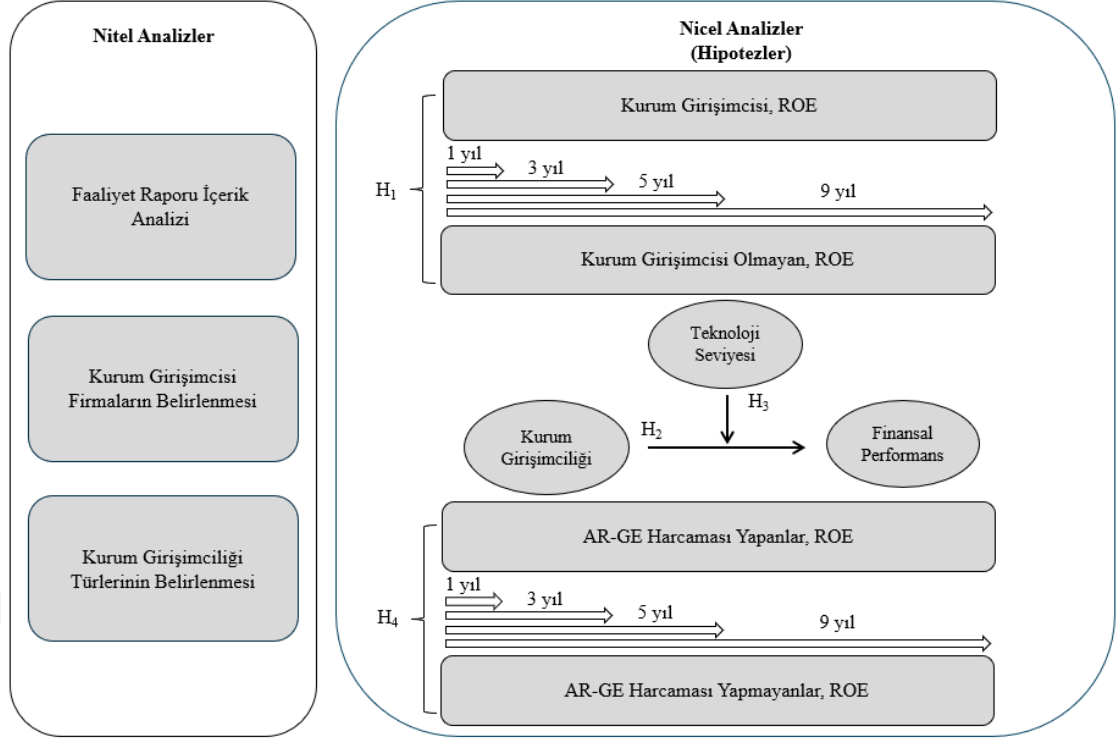
**H<sub>3</sub>:** Kurum girişimciliği faaliyetlerinin öz kaynak kârlılığı (ROE) üzerindeki etkisinde işletmenin teknolojik seviyesinin düzenleyici rolü vardır.

Kaynak temelli kuram çerçevesinde bir örgütün belirli bir pazarda rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik öne çıkan nitelikler, sahip olduğu kaynaklardır. Kurum girişimciliği faaliyetlerine yönelik ilk akla gelen kaynak türü ise örgütlerin yeni ürün ve süreçleri araştırma için ayırdıkları Ar-Ge harcamalarıdır. Araştırma modelinde incelenen işletmelerin tümünün Ar-Ge kaynağı ayırmadığı görülmüş ve buna göre oluşturulan iki grup arasında finansal performans açısından anlamlı bir farklılık olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle aşağıda yer alan H<sub>4</sub> hipotezi oluşturulmuştur.

**H<sub>4</sub>:** Ar-Ge yatırımı yapan işletmeler ile Ar-Ge yatırımı olmayan işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli öz kaynak kârlılık (ROE) ortalamaları anlamlı bir şekilde farklıdır.

### 3.4. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modeli Şekil 6'da yer almaktadır. Öncelikle nitel analiz aşamasında kurum girişimcisi olan işletmeler belirlendikten sonra araştırmanın nicel bölümünde kurum girişimcisi olan işletmeler ile olmayanların on yıllık dönemde öz kaynak kârlılıkları karşılaştırılmıştır (H<sub>1</sub>). Daha sonra kurum girişimciliğinin öz kaynak kârlılığı üzerindeki etkisi (H<sub>2</sub>) ve bu ilişkide işletmenin teknoloji seviyesinin düzenleyici rolü (H<sub>3</sub>) incelenmiştir. Son olarak Ar-Ge yatırımı yapan işletmeler ile yapmayanların on yıllık dönemde öz kaynak kârlılıkları karşılaştırılmıştır (H<sub>4</sub>).



Şekil 6 - Araştırma Modeli

### 3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmada BİST’te işlem gören şirketlerden imalat sektöründe faaliyet gösteren 192 şirket örneklem olarak belirlenmiştir. İmalat sektörü, gelişen teknolojiler neticesinde üretim tekniklerinden meydana gelen ilerlemeler ve yoğun üretimin getirdiği bir devinim ile Ar-Ge ve inovasyona daha yatkın olabilmektedir. Önceki bazı çalışmaların da (Adele 2015; Karacaoglu vd. 2013; Luo vd. 2022; Lwamba vd. 2013; Tantawy vd. 2021) konuyu imalat sektörü özelinde incelediği görülmüştür.

Araştırmanın verileri ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Araştırmanın nitel kısmına ait verileri, incelenen şirketlerin faaliyet raporları oluşturmaktadır. Bu raporlar işletmelerin web sitelerinden toplanmıştır. Boylamsal bir analiz seviyesine ulaşmak için şirketlerin son on yıllık (2011-2020) faaliyet raporları, kendi web siteleri, yatırımcı ilişkileri bölümlerinden veya kap.gov.tr adresinden elde edilmiştir. Araştırmanın nicel kısmındaki finansal veriler ise yine işletmelerin kendi web sitelerinden ve kap.gov.tr adresinden elde edilmiştir.

### **3.6. ANALİZLER ve BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde faaliyet raporlarında yer alan kurum girişimciliği kavramsal ifadelerine göre (inovasyon, yeni iş kurma, stratejik yenilenme gibi) kurumsal girişimci olarak belirlenen işletmelerin kârlılık temel göstergelerinden olan öz kaynak kârlılığı (ROE), kurum girişimcisi olmayan işletmelerin öz kaynak kârlılığı, genel doğrusal model analizi tekniklerinden ilişkili örneklem iki yönlü varyans analizi yöntemi ile karşılaştırılmıştır. Ayrıca kurum girişimciliğinin finansal sonuçlar üzerindeki etkisini test etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Bu ilişkide düzenleyici rolü olduğu düşünülen teknoloji seviyesinin rolü yine regresyon analiz modeli ile incelenmiştir. Son olarak Ar-Ge harcamaları yapan ve yapmayan şirketlerin öz kaynak kârlılıkları yine genel doğrusal model analizi ile incelenmiştir.

#### **3.6.1. Kurum Girişimcisi İşletmeler ile Kurum Girişimcisi Olmayanların Öz Kaynak Kârlılığı (ROE) Karşılaştırması**

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla analizler yapılmıştır. İlk olarak birinci hipotezi test etmek ve kurum girişimcisi olan işletmeler ile kurum girişimcisi olmayan işletmelerin öz kaynak kârlılığı ortalama farklarını incelemek amacıyla SPSS vasıtası ile genel doğrusal model, ilişkili örneklem iki yönlü varyans analizi yapılmıştır. Boylamsal çalışmalarda sonuçlar her bir katılımcı için haftalar, aylar veya yıllar gibi değişik zaman aralıklarında ölçülürken örneklem sayısının ondan az olmaması genel kural olarak kabul edilir (Barton ve Peat, 2014:161). Genel doğrusal model, ilişkili örneklem iki yönlü varyans analizinin varsayımları arasında, bağımlı değişkenin sürekli olması, gözlemlerin bağımsız olması ve  $N < 25$  durumunda verilerin normal dağılmasıdır (Field 2013). Bağımlı değişken olarak araştırma modelinde yer alan öz kaynak kârlılığı sürekli bir veri olmakla beraber verinin dağılımı basıklık ve çarpıklık değerleri ile incelendiğinde +/- 3,3 ile istenilen aralıkta olduğu (Sposito vd. , 1983) görülmüştür.

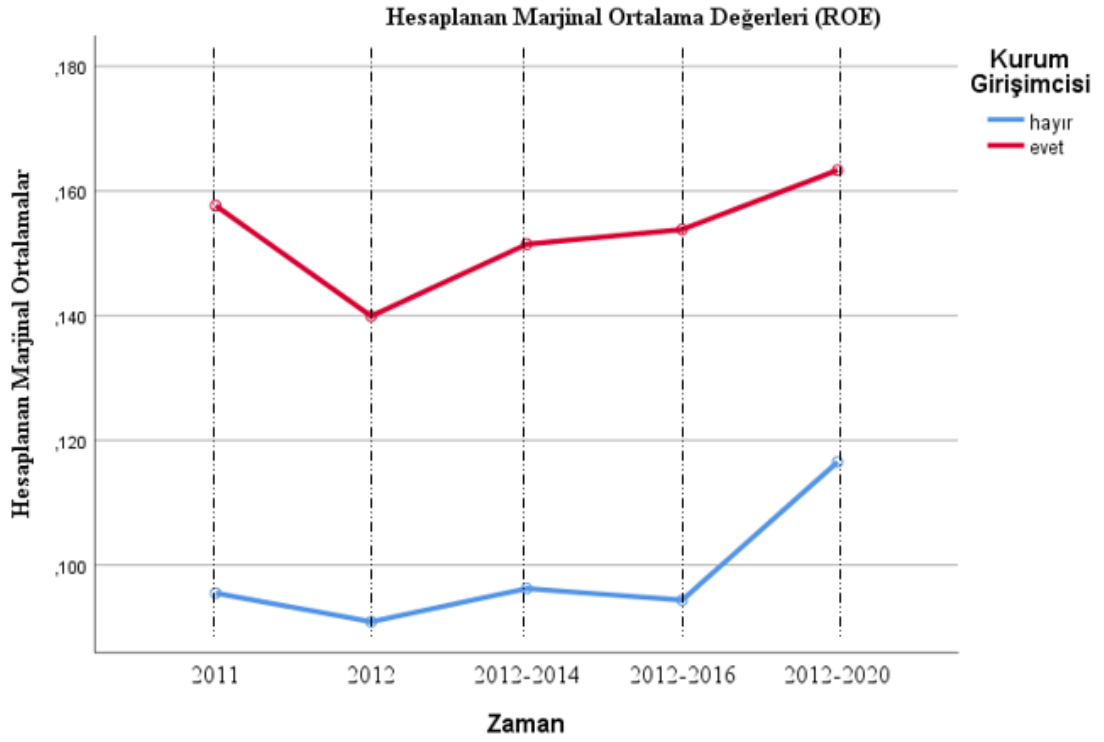
Analizlerde başlangıç referans değeri olarak (T1) 2011 yılı ROE değerleri kullanılmıştır. Sonrasında bir yıllık, üç yıllık, beş yıllık ve dokuz yıllık ROE ortalama değerlerine ait grup farklılıkları incelenmiştir. Varyansın homojenliğini kontrol etmek için kullanılabilir Levene testi, hata varyanslarının eşitlik testini geçtiğini ve p değerlerinin anlamlı olmadığını ( $p > .05$ ) göstermektedir. Tekrarlanan ölçümlerin sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. Buna göre %95 güven aralığında yalnızca 2012

yılı öz kaynak kârlılığı ortalama farklarının anlamlı olmadığı ( $p=.089$ ) görülmektedir. Ancak bu dönemden sonraki ortalama farklılıkları anlamlıdır ( $p<.05$ ) Diğer bir ifade ile kurum girişimcisi olan şirketlerin öz kaynak kârlılıklarının ilk bir yıldan sonraki dönemlerde kurum girişimcisi olmayan şirketlere göre anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde farklı olduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 11 – Öz Kaynak Kârlılığı Ortalamaları Dönemsel Karşılaştırması

Ölçüm	Zaman (Yıl)	Kurum Girişimcisi Ortalama (SH) $n = 26$	Kurum Girişimcisi Olmayan Ortalama (SH) $n = 65$	Ortalama Farkı (95% CI)	$p$
ROE	2011	.158 (.021)	.095 (.014)	.063	.016
	2012	.140 (.024)	.091 (.015)	.049	<b>.089</b>
	2012-2014	.151 (.018)	.096 (.011)	.055	.010
	2012-2016	.154 (.017)	.094 (.011)	.060	.004
	2012-2020	.163 (.018)	.117 (.012)	.046	.034

Ölçümlere ait ortalama farklarının grafik gösterimi Şekil 7’de yer almaktadır. Buna göre kurum girişimcisi şirketlerin ortalama öz kaynak kârlılıklarının olmayanlara göre bir yıl sonraki dönemde, 2012 yılında itibaren anlamlı bir şekilde farklılaştığı ifade edilebilir. Şekil 7’de görüleceği üzere kurum girişimcisi işletmelerin başlangıç döneminde de öz kaynak kârlılıkları girişimci olmayanlara göre yüksek durumdadır. Her iki grubun da öz kaynak kârlılıkları 2012 yılında en düşük seviyeyi gördükten sonra zamanla belirgin bir artış göstermiştir.



Şekil 7- Dönemlere Göre Öz Kaynak Kârlılığı Ortalama Farkları

### 3.6.2. Kurum Girişimciliğinin Öz Kaynak Kârlılığına Etkisi

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için kurum girişimciliği değişkeninin üç yıllık, beş yıllık ve dokuz yıllık öz kaynak kârlılığı üzerindeki etkisi üç ayrı doğrusal regresyon modeli ile incelenmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır. Buna göre birinci regresyon modelinde kurum girişimciliğinin 2012-2014 yılları (3 yıllık) öz kaynak kârlılığı ortalamaları üzerindeki etkisi anlamlıdır ( $\beta=0,270$   $t=2,648$   $p<0,05$ ). İkinci modelde kurum girişimciliğinin 2012-2016 (beş yıllık) yılları öz kaynak kârlılığı ortalamaları üzerindeki etkisi anlamlıdır ( $\beta=0,303$   $t=2,995$   $p<0,05$ ). Son olarak üçüncü modelde yine kurum girişimciliğinin 2012-2020 (dokuz yıllık) yılları öz kaynak kârlılığı ortalamaları üzerindeki etkisi anlamlıdır ( $\beta=0,222$   $t=2,147$   $p<0,05$ ). Analiz sonuçlarına göre kurum girişimciliği faaliyetleri arttıkça öz kaynak kârlılığının da artacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 12 - Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Değişkenler	B	SH	Beta	t	Sig.	VIF
1	(Sabit)	,096	,011		8,629	,000	
	Kurum Girişimi	,055	,021	,270	2,648	,010	1,000
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2014</b> $F_{(1,89)}=7,009$ $p<.01$ , $R^2=0,073$							
Model	Değişkenler	B	SH	Beta	t	Sig.	VIF
2	(Sabit)	,094	,011		8,894	,000	
	Kurum Girişimi	,059	,020	,303	2,995	,004	1,000
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2016</b> $F_{(1,89)}=8,969$ $p<.01$ , $R^2=0,092$							
Model	Değişkenler	B	SH	Beta	t	Sig.	VIF
3	(Sabit)	,117	,012		10,004	,000	
	Kurum Girişimi	,047	,022	,222	2,147	,034	1,000
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2020</b> $F_{(1,89)}=4,611$ $p<.01$ , $R^2=0,049$							

Kurum girişimciliği ile finansal sonuçlar arasındaki ilişki anlamlı olmakla beraber araştırma çerçevesinde başka değişkenlerin etkileri de incelenmek istenmiş ve modele iki kontrol değişkeni daha eklenmiştir. Bunlardan birincisi işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda sahip oldukları teknoloji seviyesi, diğeri ise işletmenin yaşıdır. Yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır. Buna göre birinci modelde kurum girişimi anlamlılığını korurken ( $\beta=0,255$   $t=2,499$   $p<0,05$ ) diğer iki kontrol değişkenin etkisinin anlamlı olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde ise kurum girişimciliği ile birlikte teknoloji seviyesinin de anlamlı ve olumlu yönde etkisi ( $\beta=0,223$   $t=2,209$   $p<0,05$ ) görülmektedir. Bu modelde işletme yaşının etkisi yine anlamlı değildir. Son olarak üçüncü regresyon modelinde yine kurum girişimi ve işletmenin teknoloji seviyesinin anlamlı etkisi görülmektedir.

Bu üç model ile yapılan analizler on yıllık boylamsal bir çerçevede kurum girişiminin diğer değişkenlerle beraber anlamlı etkisinin devam ettiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte yapılan analizler beş yıllık (2012-2016) dönemden sonra teknoloji seviyesinin finansal sonuçlar üzerindeki etkisini artan bir şekilde devam ettiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle uzun dönemde işletmeler için kurum girişimciliği faaliyetlerinin yanı sıra yüksek teknoloji seviyesine sahip olmak pozitif

finansal sonuç elde etme açısından bir avantaj olarak ifade edilebilir. Başka bir husus ise işletme yaşının bu model ile anlamlı bir etkiye sahip olmadığıdır. Ancak test edilen model çerçevesinde yer alan işletmelerin en az on yaşında olduğu dikkate alınmalıdır.

Tablo 13 - Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Değişkenler	B	SH	Beta	t	Sig.	VIF
1	(Sabit)	,045	,036		1,237	,220	
	Kurum Girişimi	,052	,021	,255	2,499	,014	1,008
	Teknoloji Seviyesi	,014	,010	,139	1,344	,182	1,044
	İşletme Yaşı	,006	,007	,079	,767	,445	1,043
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2014</b> $F_{(3,87)}=3,326$ $p<.05$ , $R^2=0,103$							
Model	Değişkenler	B	SH	Beta	t	Sig.	VIF
2	(Sabit)	,030	,034		,879	,382	
	Kurum Girişimi	,055	,019	,281	2,839	,006	1,008
	Teknoloji Seviyesi	,021	,009	,223	2,209	,030	1,044
	İşletme Yaşı	,005	,007	,078	,776	,440	1,043
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2016</b> $F_{(3,87)}=5,262$ $p<.01$ , $R^2=0,154$							
Model	Değişkenler	B	SH	Beta	t	Sig.	VIF
3	(Sabit)	,027	,036		,748	,456	
	Kurum Girişimi	,041	,021	,194	1,965	,051	,041
	Teknoloji Seviyesi	,031	,010	,309	3,083	,003	,031
	İşletme Yaşı	,006	,007	,087	,866	,389	,006
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2020</b> $F_{(3,87)}=5,607$ $p<.01$ , $R^2=0,162$							

### 3.6.3. Kurum Girişimciliğinin Öz Kaynak Kârlılığına Etkisinde İşletmenin Teknolojik Seviyesinin Düzenleyici Rolü

Kurum girişimciliğinin finansal performans üzerindeki anlamlı etkisi doğrulandıktan sonra bu ilişkide anlamlı etkiye sahip olması ihtimal dahilinde olan, işletmelerin teknoloji seviyelerinin etkisi de incelenmiştir. Bu maksatla işletmelerin vergi levhalarında yer alan faaliyet konularından (NACE kodları) teknoloji seviyeleri belirlenerek düşük, orta-düşük, orta-yüksek ve yüksek olacak şekilde teknoloji

seviyesi değişkeni oluşturulmuştur. Oluşturulan bu değişken bir önceki regresyon modeline düzenleyici değişken olarak dahil edilmiştir. Analizlerde SPSS içinde Hayes'in (2018) PROCESS V3.2 eklentisi kullanılmıştır. Bu sayede bağımsız değişken (X) ile düzenleyici değişkenin (W) etkileşiminden olan katsayı (X\*W) modele dahil edilerek etkisi incelenmiştir. Daha önceki analizlerde ilk bir yıl içinde anlamlı bir değişim olmadığından üç, beş ve dokuz yıllık süreçlerdeki kurum girişimciliği ile teknoloji seviyesinin öz kaynak kârlılığı üzerindeki etkisi üç ayrı model ile test edilmiştir. Tablo 14'te görüleceği üzere oluşturulan üç regresyon modelinde de teknoloji seviyesinin finansal performans üzerinde anlamlı etkisi olmasına rağmen etkileşim katsayısının etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile kurum girişimciliğinin öz kaynak kârlılığı üzerindeki anlamlı ve olumlu yöndeki etkisinde işletmenin teknoloji seviyesinin bu ilişkinin gücünü artıran veya yönünü değiştiren bir düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu nedenle  $H_3$  hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 14 - Düzenleyici Değişken Analiz Sonuçları

Model	Değişkenler	Katsayı	SH	t	Sig.
1	(Sabit)	,045	,027	1,674	,098
	Kurum Girişimi	,114	,048	2,387	,019
	Teknoloji Seviyesi	,026	,012	2,076	,041
	Etki. Katsayı (X*W)	-,029	,020	-1,417	,160
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2014</b>					
$F_{(3,87)} = 3,850$ $p < .01$ , $R^2 = 0,117$ / $R^2$ Değişim = 0,020					
Model	Değişkenler	Katsayı	SH	t	Sig.
2	(Sabit)	,030	,025	1,195	,235
	Kurum Girişimi	,114	,045	2,553	,012
	Teknoloji Seviyesi	,032	,011	2,799	,006
	Etki. Katsayı (X*W)	-,027	,019	-1,436	,155
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2016</b>					
$F_{(3,87)} = 5,833$ $p < .01$ , $R^2 = 0,167$ / $R^2$ Değişim = 0,020					
Model	Değişkenler	Katsayı	SH	t	Sig.
3	(Sabit)	,036	,027	1,325	,189
	Kurum Girişimi	,086	,048	1,801	,075
	Teknoloji Seviyesi	,040	,012	3,269	,002
	Etki. Katsayı (X*W)	-,021	,021	-1,029	,306
<b>Bağımlı Değişken: ROE 2012-2020</b>					
$F_{(3,87)} = 5,729$ $p < .01$ , $R^2 = 0,165$ / $R^2$ Değişim = 0,010					

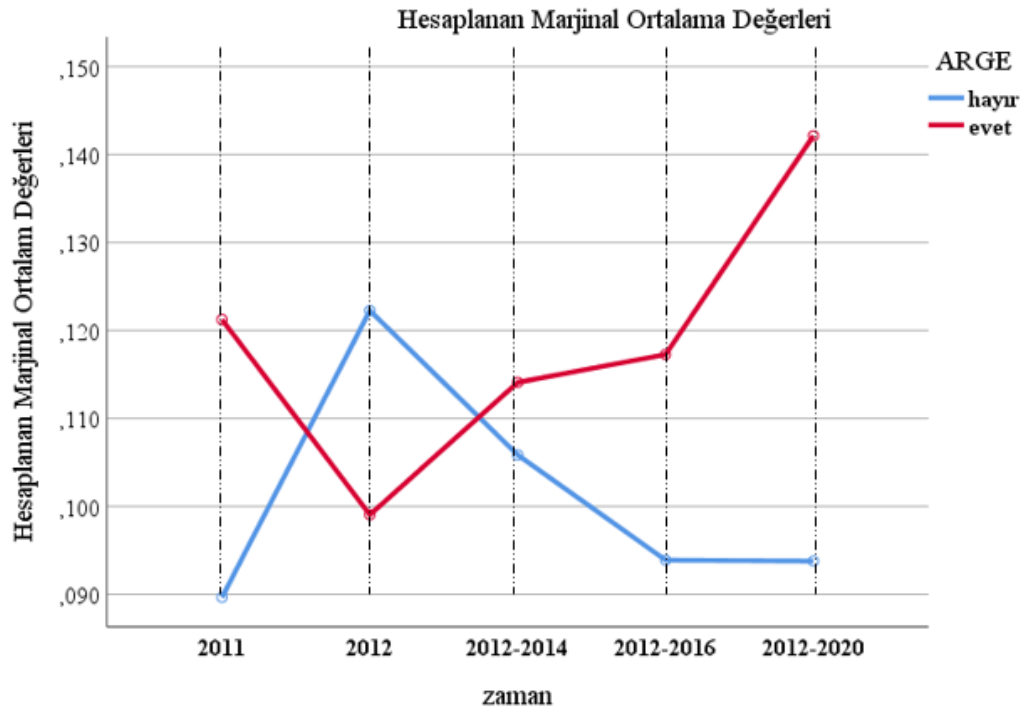
### 3.6.4. Ar-Ge'ye Kaynak Ayıran ve Ayırmayan İşletmelerin Öz Kaynak Kârlılığı Karşılaştırması

Araştırmanın son hipotezini test etmek amacıyla Ar-Ge yatırımı yapan işletmeler ile yapmayanların öz kaynak kârlılıkları, genel doğrusal model, ilişkili örneklem iki yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Varyansın homojenliğini kontrol etmek için kullanılacak Levene testi, hata varyanslarının eşitlik testini geçtiğini ve p değerlerinin anlamlı olmadığını ( $p > .05$ ) göstermektedir. Tekrarlanan ölçümlerin sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır. Buna göre %95 güven aralığında Ar-Ge yatırımı yapan işletmeler ile yapmayan işletmelerin öz kaynak kârlılığı ortalama farklarının anlamlı olmadığı ( $p = .089$ ) görülmektedir. Bu nedenle  $H_4$  hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 15 -Ar-Ge ile Öz Kaynak Kârlılığı Ortalamaları Dönemsel Karşılaştırması

Ölçüm	Zaman (Yıl)	Ar-Ge Kaynak Ayıran (SH) n = 68	Ar-Ge Kaynak Ayırmayan (SH) n = 23	Ortalama Farkı (95% CI)	p
ROE	2011	.121 (.014)	.090 (.023)	.031	.317
	2012	.099 (.015)	.122 (.026)	-.023	.558
	2012-2014	.114 (.011)	.106 (.019)	.008	.123
	2012-2016	.117 (.011)	.094 (.019)	.023	.074
	2012-2020	.142 (.011)	.094 (.020)	.048	.176

Ölçümlere ait ortalama farklarının grafik gösterimi Şekil 8’de yer almaktadır. Buna göre Ar-Ge harcaması yapan ve yapmayan işletmelerin öz kaynak kârlılıkları beş yıllık dönemde Ar-Ge harcaması yapanların lehine şekilde farklılaşmasına rağmen bu değişim istatistiksel olarak anlamlı değildir. Şekil 8’de görüleceği üzere Ar-Ge harcaması yapan işletmelerin öz kaynak kârlılıkları yapmayanlara göre beş yıllık dönemden sonra artış göstermiş ve bu fark dokuz yıllık dönemde maksimum seviyesine ulaşarak %5’lik bir fark oluşmuştur. Bu durum Ar-Ge harcamalarının doğası gereği etkisinin uzun dönemde ortaya çıktığının bir ifadesi olabilir.



Şekil 8 - Dönemlere Göre Öz Kaynak Kârlılığı Ortalama Farkları

## BÖLÜM IV

### TARTIŞMA ve SONUÇ

Kurumlara yeni ürün, yeni müşteri ve yeni gelir kalemi sunabilecek iş fikirlerinin başarılı bir şekilde ticarileşmesini sağlayan, yani yenilikçiliği çalışır hale getirmeyi destekleyen eksik parça, yakın dönemde öne çıkan “kurumlarda girişimcilik” kavramıdır (TÜSİAD 2019). Kurum girişimciliği ile işletme performansı, rekabetçi konum ve yeniden canlanma arasında keşfedilen pozitif ilişkinin bir sonucu olarak hem uygulayıcılar hem de akademisyenler tarafından artan bir şekilde ilgi görmeye devam etmektedir (Glinyanova vd. 2021: 1737). Ancak kurum girişimciliği faaliyetleri genellikle işletmeler için önemli maliyet kalemleri olduğundan stratejik bir yaklaşımla karar alınmasının ve finansal sonuçlara etkisinin doğru bir şekilde ölçülmesinin değerli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte yönetsel çıkarımlar açısından başarılı stratejik girişimciliğin, bir işletmenin çok sayıda iç ve dış yönüne bağlı olduğunu görülmektedir (Belén 2018: 45). Ancak her ne kadar araştırmacılar stratejik girişimciliğin işletmelerde rekabet avantajlarının ve zenginliğin yaratılması ve sürdürülebilirliğinin merkezinde yer aldığını vurgulamış olsalar da bugüne kadarki ampirik temeller şaşırtıcı bir şekilde yeterince gelişmemiştir (Belén 2018: 48). Bununla birlikte teorik öngörülerin aksine, stratejik yenilenme ve performans arasındaki ilişkinin küçük işletmelere kıyasla büyük işletmeler için daha güçlü olduğu fark edilmiştir (Bierwerth vd. 2015: 255). Fakat bu konudaki ampirik temelli araştırmaların yeterince gelişmemiş olması literatür açısından boşluklar olduğu anlamına gelmektedir.

Bu araştırmada kurum girişimciliğinin işletmelerin finansal sonuçlarına etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında yeniliğe açık alanlardan biri olan imalat sektöründe faaliyet gösteren ve BİST’te yer alan şirketler seçilmiştir. Araştırma kapsamına giren işletmelerin kurum girişimcisi olup olmadıkları, bu işletmelerin yayınladıkları faaliyet raporlarının içerik incelemesi sonucunda belirlenmiştir. Araştırmanın nicel analiz kısmında ise kurum girişimcisi olarak nitelendirilen

işletmelerin finansal sonuçları, kurum girişimcisi olarak nitelendirilmeyen işletmelerin sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetimdeki en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmekte (Teng 2007: 137) ve literatürde son on beş yıldır artan bir şekilde yaklaşım yerine kuram olarak anılması, kuramın görüşten çok bir kurama daha çok benzeyecek şekilde bir kesinlik ve karmaşıklık düzeyine ulaştığı gerçeğini yansıtmaktadır (Barney vd. 2011). Bu nedenle araştırmada incelenen olguyu açıklamak üzere uygun bir kuramsal yaklaşım olduğu değerlendirilerek, çalışma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kaynak temelli yaklaşım, kuramsal çerçeve olarak seçilmiştir. Kaynak temelli kuram doğrultusunda her bir işletmenin kendi yegâne özellikleri nedeniyle heterojen olması ve bu sebeple bunun önüne geçmek için bazı araştırmacılar tarafından tek bir endüstriye odaklanılmasının tercih edilmesi nedeniyle (Lockett vd. 2009: 17) mevcut araştırmanın sadece imalat sektörüne odaklanmasının uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynak temelli kuram çerçevesinde gerçekleştirilen birçok kurum girişimciliği çalışması kuram seviyesinde olmakla beraber pek azı kurum girişimciliğini bu yaklaşım çerçevesinde ve nicel olarak incelemiştir (Turro 2016). Bu çalışma ile hem incelenen olguya hem de kullanılan kurama nicel ve nitel olarak katkı sağlanmıştır. Nitekim kaynak temelli yaklaşımın kurum girişimciliğine yeterince uygulanmamış olması, kurum girişimciliği ile stratejik yönetim araştırması arasındaki entegrasyon eksikliğinin bir tezahürüdür (Teng 2007: 137). Bu nedenle söz konusu eksikliği bir nebze giderecek şekilde katkı sağlandığı düşünülmektedir. Çalışma kapsamında kurum girişimciliği faaliyetleri nitel olarak tespit edilmiş ve finansal sonuçlara olan etkisi nicel olarak incelenmiştir. Bu inceleme, kurum girişimcisi olanlar ile olmayanlar arasında da yapıldığı için aynı veya benzer kaynaklara sahip olan örgütlerin kurum girişimcisi olmadığı durumda finansal performanslarının nasıl farklılaştığı ortaya koyulmuştur. Bu sayede kurum girişimcisi olanların soyut ve somut kaynaklarını rekabet avantajı yaratacak şekilde dönüştürerek kaynak temelli kuram çerçevesinde kolay elde edilmeyen kaynağa erişerek bunları daha değerli kıldıkları tespit edilmiştir. Nitekim kaynak temelli yaklaşım her işletmenin zaman içinde elde ettiği farklı kaynaklar nedeniyle kendine özgü olduğunu öne sürmektedir (Wernerfelt 1984).

Araştırma kapsamında karma bir araştırma deseni çerçevesinde öncelikle işletmelerin yıllık olarak yayınlamış oldukları faaliyet raporlarından onların kurum

girişimcisi olup olmadıkları değerlendirilmiştir. Bu bölümde nitel bir analiz deseninde incelenen faaliyet raporlarında işletmelerin belirtmiş oldukları kurum girişimciliğine dair faaliyetlerin izleri aranmıştır. Araştırma evreninde bulunan 192 şirket içinden faaliyet raporları incelenen 91 şirketten 26'sının kurum girişimcisi olmaları aslında özellikle ürün inovasyonuna yatkın olan imalat sektörü için düşük bir oran olarak değerlendirilebilir. Ancak burada işletmelerin kurum girişimcisi olsalar bile buna yönelik faaliyetleri raporlamamış olma ihtimallerini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Faaliyet raporları içerik analizi sonuçları, kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletmeler tarafından beş farklı başlık altında yürütüldüğünü ortaya koymuştur. Bunlar, girişim (venturing), girişimcilik fırsatlarını takip etme, stratejik iş birliği, ürün inovasyonu ve yenilikçi beceriler edinmedir. Ayrıca içerik analizlerinde bazı işletmelerin düzenli olarak proaktif davranış sergileyerek sektördeki fırsatları yakalayabilmek üzere çalışanlarına olanak tanıdıkları görülmüştür. Bu durum Dess vd. (1999) ifadesine paralel bir şekilde startup ve büyük işletmelerin yenilikçi ve proaktif davranış sergileme yöntemine uymaktadır. Ayrıca bu durum işletme içinde kurumsal girişimcilik stratejisinin bulunması işletmenin yenilikçilik fırsatlarını aramasının devamlı ve kasıtlı olduğunun göstergesidir (Shane ve Venkataraman 2000).

Faaliyet raporları içerik analizi neticesinde kurum girişimciliği faaliyetleri ve bunları gerçekleştirilen işletmeler tespit edildikten sonra araştırmanın nicel kısmında araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiştir. İlk olarak kurum girişimci olan ve olmayan işletmelerin kısa, orta ve uzun dönemli olarak öz kaynak kârlılıkları karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kurum girişimcisi olan işletmelerin öz kaynak kârlılıklarının, kurum girişimcisi olmayan işletmelere göre anlamlı ve yıllara göre artan bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç kurum girişimciliği faaliyetlerinin temel alındığı 2011 yılından itibaren bir, üç, beş ve dokuz yıllık dönemde boylamsal olarak da teyit edilmiştir.

Kurum girişimcisi olarak nitelendiren işletmelerin öz kaynak kârlılıklarının diğerlerinden daha yüksek olması yenilikçi ürün ve teknolojilere küçük işletmelerden daha kolay şekilde ulaşmalarının (Zahra 1995) bir sonucu olabilir. Ayrıca bu işletmeler genellikle deneyimli yönetim ekiplerine sahip olmasının yanında piyasaya kolay erişim ve güvenilirliğe sahiptirler (Wolcott ve Lippitz 2007). Bu nedenle küçük işletmelerin büyüklere oranla belki de en büyük sorunlarından biri, yeterli kaynak bulunmadığı durumlarda yeni iş yaratımının engellenmesi ve odaklarını başarı

sağlamak için kurum girişimciliği faaliyetleri yerine genellikle performans iyileştirmeye yönelmeleridir (Sathe 2003).

Kurum girişimcisi işletmeler ile olmayan işletmelerin öz kaynak kârlılığı ortalamaları karşılaştırmasının üç, beş ve dokuz yıllık dönemde anlamlı olması, bu faaliyetlerin finansal sonuçlara olan etkisinin orta ve uzun dönemde ortaya çıktığının göstergesi olabilir. Bu nedenle, yöneticiler kurum girişimciliği faaliyetlerinin başarısını kısa vadeli bir perspektiften değil, orta ve hatta uzun vadeli bir perspektiften değerlendirmelidir (Bierwerth vd. 2015: 273). Ayrıca bu durum üst düzey yöneticiler tarafından kendileri ve kuruluşları için olumlu sonuçların kurum girişimciliği stratejilerinin varlığıyla ilişkilendirilebileceğine inanmaları yönünde (Ireland vd. 2009: 36) teşvik edici olabilir. Bu nedenle kaynak temelli kuram doğrultusunda daha nitelikli kaynağın kurum girişimcilik faaliyetlerine aktarılması, finansal performans açısından olumlu sonuçlar doğurması için anlamlı olacaktır. Nihayetinde kaynak temelli kuram çerçevesinde işletmelerin performansının farklı kaynak donanımları nedeniyle farklılık gösterdiği mesajı muhtemelen yanlışlanamaz durumdadır (Lockett vd. 2009: 10). Ancak sadece kurum girişimciliği faaliyetleri basit olarak seçilemez ve hızlı bir şekilde yürürlüğe konamaz çünkü kurum girişimciliği stratejisi, bir karar, eylem veya olaydan daha fazlasını gerektirmektedir. Bu nedenle, kurum girişimciliği stratejilerine sahip işletmeler nispeten düzenli veya sürekli olarak girişimci davranışlarda bulunmalıdır (Ireland vd. 2009: 36).

Bir şirket doğru bir kültüre sahip değilse kurum girişimciliği öylece kendi kendine gerçekleşmeyeceği için stratejik, kasıtlı bir eylem olarak beslenmesi ve yönetilmesi gerekir (Wolcott ve Lippitz 2007: 82). Nitekim kurumsal yönetim sistemi, yönetimi, fırsatları tanımak ve uygun eylemleri üstlenmeye teşvik etmeyip, izlemediği durumlarda, stratejik bir rekabet avantajı yaratılamayacaktır (Phan vd. 2009: 203). Bu durumda ise kaynakların boşa harcanması söz konusu olabileceği için bu faaliyetler etkin yapı ve süreçler eşliğinde yönetilmelidir. Dess vd. (2003) bu konuyla alakalı olarak işletmelerin kurum girişimciliği faaliyetlerinden fayda sağlamaya yönelik nasıl etkin bir yapı ve süreç ortaya koyduklarına yönelik araştırmaların yapılmasının önemine değinmişlerdir. Ancak sadece örgütün yapısının ve süreçlerinin etkin olması yeterli olmayabilir.

Kaynak temelli kuram çerçevesinde işletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Nitekim bir işletme kaynaklarını

yapılandırmak (biriktirmek ve stratejik olarak elden çıkarmak), bir araya getirmek (başarılı bir şekilde birleştirmek) ve kullanmak (harekete geçirmek ve dağıtmak) için gerekli becerilere sahip olduğunda, kurum girişimciliği stratejisinin başarısı daha olasıdır (Sirmon vd. 2007). Ayrıca kuramın mantığında, işletme performansı ile herhangi bir özel kaynak arasında kapsamlı bir ilişki öngörmeyip aksine, işletme için bir kaynağın değerinin, kullanımının özelliklerine bağlı olacağı varsayılmaktadır (Lockett vd. 2009: 17). Böylece elde edilen sonuçlar Bloodgood vd. (2015: 385) araştırması paralelinde yenilikçi fikirler için kaynak desteğinin, kurumsal düzeyde ve üstün yenilik performansı için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Tantawy vd. (2021) çalışmasına benzer şekilde kaynakların kıt olduğu durumda üst düzey yöneticilerin işletmelerin stratejilerini büyüme ve hayatta kalmak için uyum sürecinde ihtiyaç duyulan girişimci faaliyetlere yönlendirmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu nedenle Ar-Ge harcamasına bile kaynak ayıramayan işletmelerin diğer kısıtlı kaynaklar ile mümkün olan en uygun girişimcilik stratejini takip etmeleri anlamlı olacaktır. Bunu yaparken de yeni kaynak kombinasyonları oluşturmak fikrini yetenek konusundaki literatür çerçevesinde odağına almak (Lockett vd. 2009) işletme yöneticileri için mantıklı bir yaklaşım olacaktır.

Kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletmenin finansal performansına olan olumlu etkisi daha önceki bazı çalışmalarda da (Chitimiea vd. 2021; Hassan vd. 2020; Karacaoğlu vd. 2013; Ocak ve Oztürk 2018; Peng vd. 2008; Tantawy vd. 2021; Zahra 1991; Zahra 1993) doğrulanmıştır. Bu çalışmada farklı olarak iki değişken arasındaki ilişkide işletmelerin teknolojik seviyelerinin düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki şirketler dört farklı seviyede teknoloji seviyesine sahiptir. Her ne kadar araştırma sonuçları teknoloji seviyesinin finansal performansa olumlu sonuçlarını yansıtsa da kurum girişimciliği faaliyetlerinin finansal performans üzerindeki etkisinde işletmenin teknoloji seviyesinin anlamlı bir düzenleyicilik rolü bulunmamaktadır. Bir başka ifade ile incelenen örneklem çerçevesinde işletmenin teknoloji seviyesi ne olursa olsun kurum girişimciliği faaliyetlerinin finansal performans üzerindeki olumlu etkisinin azalmayacağı ifade edilebilir. Bu sonuç literatürde yeni olmasının yanında uygulayıcılara kurum girişimciliği faaliyetlerine yönelik olası düşük teknoloji seviyesi çekincelerinin gereksiz olduğunu gösterebilir. Analiz sonuçlarında dikkat çeken bir husus da teknoloji seviyesi ve firma yaşı değişkenlerinin etkisidir. Teknoloji seviyesinin etkisi beşinci yıldan itibaren anlamlı

bir şekilde ortaya çıkmakla beraber teknoloji seviyesi arttıkça işletmenin finansal performansının da artacağı ifade edilebilir. Ancak teknoloji seviyesinin tek başına anlamlı etkisi olmasına rağmen kurum girişimciliği ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunmayışı ilginç ve ulaşılabilen literatür çerçevesinde yenidir. Bununla beraber işletme yaşının anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Ancak örnekleme yer alan işletmelerin en az on yaşında olduğu dikkate alınmalıdır.

Kaynak temelli görüş çerçevesinde kurum girişimciliği faaliyetlerine yönelik önemli bir kaynak türü olan Ar-Ge harcamalarının etkisi de incelenmiştir. Bu maksatla yapılan analiz sonuçları, Ar-Ge harcaması yapan işletmeler ile yapmayanların finansal performans farklılıklarının anlamlı olmadığını işaret etmektedir. Bu sonuç Ar-Ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisinin kurum girişimciliği kadar etkili olmadığının bir göstergesi olabilir. Bu nedenle her ne kadar bazı ampirik araştırmalar Ar-Ge yatırımlarının teknolojik know-how geliştirmeye yardımcı olduğunu gösterse de (Cucculelli ve Bettinelli 2015: 332) yalnızca Ar-Ge için kaynak ayırmak yerine işletmelerin maksatlı bir şekilde kurum girişimciliği faaliyetlerine yönelmesinin daha anlamlı olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece mevcut araştırmanın Tantawy vd. (2021) gibi kurum girişimciliğinin işletmenin finansal performansını artıran örgütsel bir yetenek olarak değerlendirilmesi noktasında kaynak temelli kurama katkı sağladığı ifade edilebilir. Nihayetinde kurum girişimciliği faaliyetleri sonucunda ortaya çıkacak olan yenilik, yeni şirket veya stratejik girişim boyutlarında işletmeler kolay taklit edilemeyen ve benzersiz kaynaklar elde edebileceklerdir. Bu durumda kaynak temelli kuram literatüründe yer alan teknoloji tartışmasını (Lockett vd. 2009: 16) bir nebze giderecek şekilde sadece benzersiz ve kısıtlı kaynaklara sahip olmaktan ziyade sıradan somut ve soyut kaynaklar ile yapılacak kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletmenin kaynaklarını etkin kullanmada önemli bir araç olduğu savunulmaktadır.

Kurum girişimciliği olgusuna yönelik yapılan araştırmaların, ulaşılabilen literatür çerçevesinde, çoğunlukla kavramsal boyutta yapıldığı ve pek azının finansal sonuçlara odaklandığı görülmüştür. Yine bu alanda yapılan, kurum girişimciliği ile işletme performansı arasındaki ilişkinin genellikle nicel analiz desenleri çerçevesinde ve anket yöntemi ile (Danışman ve Erkocaoğlu 2007; Behram ve Özdemirci 2014) incelendiği, araştırmaların birçoğunun birey veya grup düzeyindeki verilerle

incelendiği için sosyal beğenirlik yanlılığına fazlaca yatkın olduğu düşünülmektedir. Bazı çalışmalarda (Bierwerth vd. 2015; Zahra ve Covin 1995) boylamsal bir bakış açısı gerektiren kurum girişimciliği faaliyetlerinin kısa, orta ve uzun vadeli etkilerinin araştırılması tavsiye edilmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmanın, olguyu araştırmada kullandığı yöntemin ilk olması nedeniyle, işletme düzeyinde gerçekleştirilmesi ve finansal sonuçlara olan etkisi nesnel bir şekilde ikincil verilerden gerçekleştirilmesinin alana katkı yapacağı değerlendirilmiştir. Bununla birlikte faaliyet raporları ile finansal performans arasında bir bağ kurulmasının alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim faaliyet raporları boylamsal olarak ve on yıllık uzun bir zaman aralığında incelendiğinde anket yöntemlerine göre daha somut ve objektif veriler içereceği düşünülmektedir. Çünkü faaliyet raporları birçok işletmenin paydaşlarına yıl boyunca gerçekleştirmiş oldukları faaliyetleri sundukları ve özellikle köklü işletmeler açısından oldukça fazla veri içeren yayınlardır. Ayrıca yenilikçilik, yeni işletme satın alması veya kurulması ve stratejik girişimcilik gibi önemli faaliyetlerin paydaşlara rapor edilmesi önem arz ettiğinden, işletme bünyesinde gerçekleştirilmiş ise bu faaliyetlere dair raporlarda bulgulara rastlanılacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin kurum girişimciliği faaliyetlerini ve bu faaliyetlere ayırdıkları kaynakları, bu raporlardan daha nesnel bir şekilde inceleme imkânı olduğu düşünülmektedir.

Bu çerçevede, bu çalışmanın literatürdeki benzer araştırmalardan bazı belirgin farklılıkları bulunmaktadır. İlk olarak ulaşılabilen literatür çerçevesindeki önceki çalışmaların aksine kurum girişimcisi işletmelerin tespitinde nesnel bir yaklaşımla faaliyet raporlarında belirtilen ifadelerin içerik analizinden faydalanılmıştır. Bu sayede anket gibi yöntemlerde sıklıkla karşılaşılan ölçümlerdeki analiz düzeyi sorunundan kaçınılmıştır. İkincisi, faaliyet raporlarının içerik analizinde kullanılan araştırma deseni, gelecekte yapılacak çalışmalarda faydalanılabilecek bir araştırma yöntemi olarak diğer araştırmacılar tarafından tercih edilebilir. Üçüncüsü, önceki çalışmalarda kurum girişimciliğinin işletmenin finansal sonuçlarına etkisine odaklanırken araştırma evrenine sadece girişimci işletmeler dahil edilmiş olmasına rağmen bu çalışmada kurum girişimcisi olmayan işletmelerde araştırma modeline dahil edilerek, kurum girişimciliğinin uygulamaya yönelik sonuçları ortaya koyulmuştur. Son olarak faaliyet raporları içerik analizinden kurum girişimciliği olanların belirlenerek veri üretilmesi

yöntemi gelecekte diğer araştırmacılar tarafından daha da geliştirilerek kullanılmaya elverişlidir.

Diğer taraftan, çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle elde edilen sonuçlar incelenen örnekleme grubu ile sınırlı olup bir genelleme içermemektedir. Bununla beraber bazı işletmelerin kurum girişimciliği faaliyetleri yapsalar bile bunu faaliyet raporlarında herhangi bir nedenle belirtmemiş olabilecekleri ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda ilgili işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılacak mülakatların araştırmanın güvenirliliğini artıracakı düşünölmektedir.

Gelecekteki araştırmalarda kurum girişimciliği ile finansal performans arasındaki aracı veya düzenleyici farklı etkilerin de incelenmesi anlamlı olacaktır. Bu sayede uygulayıcılar kurum girişimciliği faaliyetlerine açık bir şekilde odaklanmadan önce bu faaliyetlerin avantaj ve dezavantajlarını daha dikkatle ele alabilirler. Ayrıca kurum girişimciliği türlerinden birini seçerken de daha farkında davranabilirler. Çünkü inovasyon ve girişimcilik türleri nispeten hızlı bir şekilde uygulamaya konulup daha hızlı performans etkileri sağlarken stratejik yenilenme gibi faaliyetlerin etkilerinin görülmesi daha uzun zaman alabilmektedir (Bierwerth vd. 2015).

Sonuç olarak elde edilen bulgular ışığında kurum girişimciliği faaliyetlerinin işletmenin finansal performansına olan etkisi araştırma örnekleme çerçevesinde doğrulanmıştır. Ancak yine de birbiriyle bağlantılı kurum girişimciliği faaliyetlerinin anlaşılması geliştirilmeye çalışılsa da bu faaliyetler asla tamamen sistematik olmamakla beraber birçok yönden, önemli kurumsal değişimler içerebileceğinden bazen yıkıcı sonuçları da olabilir (Bloodgood vd. 2015:386). Nitekim kurum girişimciliğinin getireceği değişimin çoğu işletmelerin süreçlerinde iyileştirmeler veya bozulmalar oluşturabilir. Bu durum kurum girişimciliği faaliyetlerinin sistematik karmaşıklığından ve belirsizliklerle dolu dış çevrenin etkilerinden kaynaklanabilir. Bu nedenle gelecekte bu olguya yönelik yapılacak çalışmalarda sektöre özgü dış ve iç çevresel unsurlarının araştırma modeline dahil edilmesi uygun olabilir. Vanacker vd. (2021) araştırmasına benzer şekilde dışsal kurum girişimciliğini etkileyen diğer aracı unsurlar da araştırma modeline dahil edilebilir. Ayrıca kurum girişimciliğinin farklı sektörlerdeki finansal sonuçlara olan etkisinin gelecekte yapılacak çalışmalarda dikkate alınması önerilmektedir. Bu alışma ile ölkemizin büyük ölçekli imalat işletmelerinin boylamsal ve kapsamlı verilerden elde edilen araştırma sonuçlarının,

hem kurum girişimciliği alanında gelecekte yapılan akademik çalışmalar için hem de gelecekte kurum girişimciliği faaliyetleri yürütecek olan kurum yöneticileri için fayda sağlayacağı umulmaktadır.



## KAYNAKÇA

- ADELE 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 Reseach and Investment*, Cilt 6, Sayı 3, ss. 22-36.
- AĞCA Veysel, TOPAL Yusuf ve KAYA Harun (2012), “Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional Firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Cilt 8, Sayı 1 ss. 15-33.
- AKÇOMAK İ. Semih, ERDİL Erkan, PAMUKÇU M. Teoman ve TİRYAKİOĞLU Murad (2016), “Bilgi, Bilim, Teknoloji ve Yenilik: Kavramsal Tartışma.”, *İçinde, Bilim, Teknoloji ve Yenilik. Kavramlar, Kuramlar ve Politika*, Ed. Cem Tüzün, ss.19-40, Birinci Basım, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- AKTAN Bora ve BULUT Çağrı (2008), “Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Sayı 12, ss. 69-78.
- ANTONCIC Bostjan ve HISRICH Robert D (2001), “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, Cilt 16, Sayı 5, ss. 495-527.
- BAL Yasemin (2010), “Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü”, *The Journal of Social Economic Research*, Cilt 10, Sayı 20, ss. 267-278.
- BARNEY Jay B., KETCHEN David J. ve WRIGHT Mike (2011), “The Future of Resource-Based Theory”, *Journal of Management*, Cilt 37, Sayı 5 ss. 1299-1315
- BARTON Belinda ve PEAT Jennifer (2014), *Medical Statistics, A Guide to SPSS, Data Analysis and Critical Appraisal*, İkinci Basım, BMJ Publishing Group.

- BEHRAM Nihal Karatepe ve ÖZDEMİRÇİ Ata (2014), “The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship”, *International Journal of Business and Social Science*, Cilt 5, Sayı 2 ss. 264-276.
- BELÉN Casales Morici (2018), *Corporate Entrepreneurship a Comprehensive Field Review and Assessment of the Internal Organizational Environment Supportive of Strategic Entrepreneurship* (Doktora Tezi), Mid Sweden Üniversitesi, Sundsvall
- BHARDWAJ Broto Rauth ve MOMAYA Sushil (2011), “Drivers and Enablers of Corporate Entrepreneurship: Case of a Software Giant from India”, *Journal of Management Development*, Cilt 30, Sayı 2 ss. 187-205.
- BIERWERTH Michael, SCHWENS Christian, ISIDOR Rodrigo ve KABST Rüdiger (2015), “Corporate Entrepreneurship and Performance: A Meta-Analysis”, *Small Business Economics*, Cilt 45, Sayı 2 ss. 255-278.
- BLOODGOOD James M., HORNSBY S. Jeffrey, BURKEMPER Andrew C. ve SAROOGHI Hessam (2015), “A System Dynamics Perspective of Corporate Entrepreneurship”, *Small Business Economics*, Cilt 45, Sayı 2, ss. 383-402.
- BURGELMAN Robert A. (1983a) “A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 28, Sayı 2, ss. 223-244.
- BURGELMAN Robert A. (1983b) “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study.”, *Management Science*, Cilt 29, Sayı 12, ss. 1349-1455.
- CHITIMIEA Andreea, ZAINEA Loredana Nicoleta, MARCU Cristian, Paru Alexandru ve STEFAN Vasile Emil (2021), “A Review of the Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Financial Performance”, *Management and Economics Review*, Cilt 6, Sayı 1 ss. 123-143.
- COVIN Jeffrey G. ve MILES Morgan P. (1999), “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 47-63.
- COVIN Jeffrey G. ve SLEVIN Dennis P. (1989), “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”, *Strategic Management Journal*, Cilt 10, Sayı 1, ss. 75-87.

- COVIN Jeffrey G. ve SLEVIN Dennis P. (1991), “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 16, Sayı 1, ss. 7-26.
- CUCCULELLI Marco ve BETTINELLI Cristina (2015), “Business Models, Intangibles and Firm Performance: Evidence on Corporate Entrepreneurship from Italian Manufacturing SMEs”, *Small Business Economics*, Cilt 45, Sayı 2, ss. 329-350.
- DANIŞMAN Ali ve ERKOCAOĞLAN Ertan (2007), “Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı: İMKB’de İşlem Gören Firmalar Üzerinde Bir Araştırma”. *İktisat Isletme ve Finans*, Cilt 22, Sayı 11, ss. 80-101.
- DELOITTE (2015), *Five Insights to Intrapreneurship. A Guide to Accelerating Innovation within Corporations*, *A Guide to Accelerating Innovation within Corporations*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\\_Whitepaper\\_English.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf), ET. 16.05.2021
- DESS Gregory G., IRELAND R. Duane, ZAHRA Shaker A., FLOYD Steven W., JANNEY Jay J., ve LANE Peter J. (2003), “Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship”, *Journal of Management*, Cilt 29, Sayı 3, ss. 351-378.
- DESS Gregory G., LUMPKIN G. Tom ve MCGEE Jeffrey E. (1999), “Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 85-102.
- DEWALD Jim (2016), *Achieving Longevity, How Great Firms Prosper Through Entrepreneurial Thinking*, University of Toronto Press, Toronto
- DOUGHERTY Deborah (2006), “Organizing for Innovation in the 21st Century”, *İçinde, The SAGE Handbook of Organization Studies*, Ed. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence ve Walter R. Nord, ss. 598-617, İkinci Basım, SAGE Publications, Londra
- DRUCKER Peter F. ve MACIARIELLO Joseph A. (2009), *Yönetim*, Birinci Basım Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul
- ERDEM Ahmet Tuncay (2017), “Kurumsal Girişimcilik Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, Sayı 1, ss. 1-8.

- ERDEM Ahmet Tuncay ve KARADAL Himmet (2020), “Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkilerinin X-Y Kuşakları Açısından Analizi: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Bolu Abant İzzet Baysal University Journal of Graduate School of Social Sciences*, Cilt 20, Sayı 2, ss. 413-437.
- ERKOC AOĞLAN Ertan ve ÖZGEN Hüseyin (2009), “Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, ss. 203-214.
- FIELD Andy (2013), *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, Dördüncü Basım, Sage Publications, Londra
- FLOYD Steven W. ve WOOLDRIDGE Bill (1999), “Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 123-144.
- GLINYANOVA Maria, BOUNCKEN Ricarda B., TIBERIUS Victor ve BALLESTER Antonio C. Cuenca (2021), “Five Decades of Corporate Entrepreneurship Research: Measuring and Mapping the Field”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Sayı 17, ss. 1731-1757.
- GOODALE John C., KURATKO Donald F., HORNSBY Jeffrey S. ve COVIN Jeffrey G. (2011), “Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance”, *Journal of Operations Management*, Cilt 29, Sayı 1-2 ss. 116-127.
- GOOSEN C.J., CONING T.J. De ve SMIT E.M. (2002), “Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Role of Management”, *South African Journal of Business Management*, Cilt 33, Sayı 4, ss. 21-27.
- GREENE Patricia G., BRUSH Candida G. ve HART Myra M. (1999), “The Corporate Venture Champion: A Resource-Based Approach to Role and Process”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 103-122.
- GUTH William D. ve GINSBERG Ari (1990), “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, Sayı 11, ss. 5-15.
- GÜLEŞ Hasan Kürşat ve ÖZILHAN Derya (2010), “Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 19, ss. 477-490.

- HART Stuart L. (1995), "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, Cilt 20, Sayı 4, ss. 17-45
- HASSAN Saria Ghulam, HAFEEZ Muhammad Haroon, FATIMA Seerat ve RIAZ Madiha (2020), "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance of PSX Listed Manufacturing Firms. Do The Alliance Formation Orientation and Total Quality Management", *Abasyn Journal of Social Sciences*, Cilt 13, Sayı 1 ss. 40-53.
- HAYES Andrew F. (2018), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach*. İkinci Basım, Guilford Publications, London.
- HORNSBY Jeffrey S., KURATKO Donald F. ve ZAHRA Shaker A. (2002), "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, Cilt 17, Sayı 3 ss. 253-273.
- IRELAND Duane R., COVIN Jeffrey G. ve KURATKO Donald F. (2009), "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 33, Sayı 1, ss. 19-46.
- IRELAND R. Duane, HITT Michael A. ve SIRMON David G. (2003), "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions", *Journal of Management*, Cilt 29, Sayı 6, ss. 963-989.
- IRELAND R. Duane, KURATKO Donald F. ve MORRIS Michael H. (2006), "A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part I", *Journal of Business Strategy*, Cilt 27, Sayı 1.
- IRELAND R. Duane ve WEBB Justin W. (2007), "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research", *Journal of Management*, Cilt 33, Sayı 6, ss. 891-927.
- KARACAOGLU Korhan, BAYRAKDAROĞLU Ali ve BOTAN Firat San (2013), "The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firm". *International Business Research*, Cilt 6, Sayı 1.
- KATZ Jerome A. ve SHEPHERD Dean A. (2004), *Corporate Entrepreneurship, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 7*. Emerald Group Publishing Limited.

- KAYA Nihat (2006), "The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence from Turkish Firms". *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 17, Sayı 12, ss. 2074-2090.
- KOEN Peter A. ve BERTELS Heidi M.J. (2015), "The Front End of Innovation in Large Established Firms", *İçinde, Wiley Encyclopedia of Management*, ss. 1-10. John Wiley & Sons, Ltd.
- KURATKO Donald F. (2010), "Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review", *İçinde, Handbook of Entrepreneurship Research*, Ed. Zoltan J. Acs ve David B. Audretsch, ss. 129-163. Springer, New York.
- KURATKO Donald F. (2012), "Corporate Entrepreneurship", *İçinde Handbook on Organisational Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- KURATKO Donald F. ve AUDRETSCH David B. (2013), "Clarifying the Domains of Corporate Entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Cilt 9, Sayı 3, ss. 323-335.
- KURATKO Donald F., HORNSBY Jeffrey S. ve COVIN Jeffrey G. (2014), "Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship". *Business Horizons*, Cilt 57, Sayı 1, ss. 37-47.
- KYRGIDOU Lida P. ve PETRIDOU Eugenia (2011), "The Effect of Competence Exploration and Competence Exploitation on Strategic Entrepreneurship". *Technology Analysis & Strategic Management*, Cilt 23, Sayı 6, ss. 697-713.
- LANZA Andrea ve PASSARELLI Mariacarmela (2014), "Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities", *Journal of Small Business Management*, Cilt 52, Sayı 3, ss. 427-450.
- LOCKETT Andy, THOMPSON Steve ve MORGENSTERN Uta (2009), "The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal", *International Journal of Management Reviews*, Cilt 11, Sayı 1, ss. 9-28.
- LUO Wenbo, ZHANG Chuan ve LI Minxin (2022), "The Influence of Corporate Social Responsibilities on Sustainable Financial Performance: Mediating Role of Shared Vision Capabilities and Moderating Role of Entrepreneurship", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Cilt 29, Sayı 5, ss. 1266-1282.

- LWAMBA Ngoze M., BWISA Henry ve SAKWA Maurice (2013), “Exploring Innovativeness Dimension of Corporate Entrepreneurship on Financial Performance of Manufacturing Firms in Kenya”, *International Journal of Business and Social Science*, Cilt 4, Sayı 17, ss. 87-95.
- MARKOPOULOS Evangelos, AGGARWAL Vasu ve VANHARANTA Hannu (2020), “Democratization of Intrapreneurship and Corporate Entrepreneurship Within the McKinsey’s Three Horizons Innovation Space”, *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications*, ss. 1007-1017.
- MATHEWS John A. (2002), “A Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics”, *Journal of Evolutionary Economics*, Sayı 12, ss. 29-54.
- MILLER Danny (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Cilt 29, Sayı 7, ss. 770-791.
- MORRIS Michael H, KURATKO Donald F. ve COVIN Jeffrey G. (2010), *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Üçüncü Basım, Cengage Learning.
- MORRIS Michael H., KURATKO Donald F. ve COVIN Jeffrey G. (2011). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Üçüncü Basım, South-Western.
- NAFIE La N., NIMRAN U., MUSADIEQ M.A. ve SUYADI I. (2014), “Organizational Internal Factors, Corporate Entrepreneurship, and Organizational Performance”, *European Journal of Business and Management*, Cilt 6, Sayı 36, ss. 83-97.
- OCAK Metin ve OZTURK Alperen (2018), “The Role of Transformational Leadership Behaviours’ Effects on Corporate Entrepreneurship Behaviours and Financial Performance of Firms”, *International Review of Management*, Cilt 8, Sayı 4, ss. 45-55.
- OKAY Suat ve TEKIN Mahmut (2020), “Kurumsal Girişimcilik ve Yeniliğin İşletme Performansına Etkisi”, *Journal of Research in Entrepreneurship Innovation and Marketing*, Cilt 4, Sayı 8, ss. 120-136.
- ÖZSOY Şerafettin (2019), “Kurumsal Girişimcilik: Bir Sektörü Bütünüyle Değiştirmek”, *Harvard Business Review Türkiye*, <https://hbrturkiye.com/blog/kurumsal-girisimcilik-bir-sektoru-butunuyle-degistirmek>, ET. 02 Haziran 2020.

- PEZESHKAN Amir, SMITH Adam, FAINSHMIDT Stav ve SEDEH Amirmahmood Amini (2016), “National Business Systems and Firm Innovation: A Study of Developing Economies”, *Journal of Business Research*, Cilt 69, Sayı 11, ss. 5413-5418.
- PHAN Phillip H., WRIGHT Mike, UCBASARAN Deniz ve TAN Wee Liang (2009), “Corporate Entrepreneurship: Current Research and Future Directions”, *Journal of Business Venturing*, Cilt 24, Sayı 3, ss. 197-205.
- SATHE Vijay (2003). *Corporate Entrepreneurship Top Managers and New Business Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SHANE Scott ve VENKATARAMAN S. (2000), “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *Academy of Management Review*, Cilt 25, Sayı 1, ss. 217-226.
- SHARMA Pramodita ve CHRISMAN James J. (1999), “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 11-28.
- SİĞRI Ünsal (2018), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Birinci Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- SIRMON David G., HITT Michael A. ve IRELAND R. Duane (2007), “Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box”, *Academy of Management Review*, Cilt 32, Sayı 1, ss. 273-292.
- ŞANAL Musa ve ÖZGEN Hüseyin (2013), “Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, ss. 15-26.
- TANTAWY Ahmed Adel, ELAASI Sherif ve ELSHAWADFY Mohamed (2021), “Did The Environmental Jolt Matter? Corporate Entrepreneurship and Firm Financial Performance in EGYPT”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Cilt 13, Sayı 5, ss. 1326-1347.
- TENG Bing Sheng (2007), “Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage”, *Journal of Management Studies*, Cilt 44, Sayı 1, ss. 119-142.
- TURRO Andreu (2016), *Antecedents and Consequences of Corporate Entrepreneurship: An International Study* (Doktora Tezi), Universitat Autònoma de Barcelona.

- TÜSİAD (2019), *Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak. Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi*. Birinci Basım, TUSİAD, İstanbul.
- ULUYOL Osman, LEBE Fuat ve AKBAŞ Yusuf Ekrem (2014), “Firmaların Finansal Kaldıraç Oranları ile Öz Sermaye Karlılığı Arasındaki İlişki: Hisseleri Borsa İstanbul (BİST)’da İşlem Gören Şirketler Üzerinde Sektörler Bazında Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 70-89.
- ÜLGEN Hayri ve MIRZE S.Kadri (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınları.
- VANACKER Tom, ZAHRA Shaker A. ve HOLMES R. Michael (2021), “Corporate Entrepreneurship, Country Institutions and Firm Financial Performance”, *Journal of World Business*, Cilt 56, Sayı 3.
- WERNERFELT Birger (1984), “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Cilt 5, Sayı 2, ss. 171-180.
- WILLIAMS Christopher ve LEE Soo Hee (2009), “Exploring the Internal and External Venturing of Large R&D-Intensive Firms”, *R&D Management*, Cilt 39, Sayı 3, ss. 231-246.
- WOLCOTT Robert C. ve Lippitz Michael J. (2007), “The Four Models of Corporate entrepreneurship”, *MIT Sloan Management Review*, Cilt 49, Sayı 1 ss. 75-82.
- WOLCOTT Robert C. ve LIPPITZ Michael J. (2010), *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Mc Graw Hill, New York:
- XUEBING Peng, ve ZHANG Gang (2008), “The Moderating Effect of Governance Form on the Relationship Between Corporate Technological Entrepreneurship Activities and Corporate Financial Performance: An Empirical Study on Chinese High-Tech Firms”, *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, ss. 787-793.
- ZAHRA Shaker A. (1991), “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, Cilt 6 Sayı 4, ss. 259-285.
- ZAHRA Shaker A. (1993), “Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach”, *Journal of Business Venturing*, Cilt 8, Sayı 4, ss. 319-340.

- ZAHRA Shaker A. (1995), "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", *Journal of Business Venturing*, Cilt 10, Sayı 3, ss. 225-247.
- ZAHRA Shaker A. (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 6, ss. 1713-1735.
- ZAHRA Shaker A., NEUBAUM Donald A., ve HUSE Morten (2000), "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 5, ss. 947-976.

## EKLER

### EK-1: 2021 itibari ile BIST'te Listelenen İmalat Sektörü Şirketleri

Sıra	Kod	Şirket Unvanı
1	ACSEL	ACISELSAN ACIPAYAM SELÜLOZ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
2	ADEL	ADEL KALEMCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
3	AFYON	AFYON ÇİMENTO SANAYİ T.A.Ş.
4	AKCNS	AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
5	ATEKS	AKIN TEKSTİL A.Ş.
6	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
7	ALCAR	ALARKO CARRIER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
8	ALKIM	ALKİM ALKALİ KİMYA A.Ş.
9	ALKA	ALKİM KAĞIT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
10	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
11	ASUZU	ANADOLU ISUZU OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
12	ANGEN	ANATOLIA TANI VE BİYOTEKNOLOJİ ÜRÜNLERİ ARAŞTIRMA GELİŞTİRME SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
13	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
14	ARSAN	ARSAN TEKSTİL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
15	AVOD	A.V.O.D. KURUTULMUŞ GIDA VE TARIM ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.
16	AYES	AYES ÇELİK HASIR VE ÇİT SANAYİ A.Ş.
17	AYGAZ	AYGAZ A.Ş.
18	BAGFS	BAGFAŞ BANDIRMA GÜBRE FABRİKALARI A.Ş.
19	BAKAB	BAK AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
20	BALAT	BALATACILAR BALATACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
21	BNTAS	BANTAŞ BANDIRMA AMBALAJ SANAYİ TİCARET A.Ş.
22	BANVT	BANVİT BANDIRMA VİTAMİNLİ YEM SANAYİİ A.Ş.
23	BASCM	BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
24	BTCİM	BATIÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
25	BSOKE	BATISÖKE SÖKE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
26	BAYRK	BAYRAK EBT TABAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
27	BRKSN	BERKOSAN YALITIM VE TECRİT MADDELERİ ÜRETİM VE TİCARET A.Ş.
28	BLCYT	BİLİCİ YATIRIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
29	BRKO	BİRKO BİRLEŞİK KOYUNLULULAR MENSUCAT TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
30	BRMEN	BİRLİK MENSUCAT TİCARET VE SANAYİ İŞLETMESİ A.Ş.
31	BMSTL	BMS BİRLEŞİK METAL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
32	BMSCH	BMS ÇELİK HASIR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
33	BOBET	BOĞAZIÇI BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
34	BRSAN	BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
35	BFREN	BOSCH FREN SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
36	BOSSA	BOSSA TİCARET VE SANAYİ İŞLETMELERİ T.A.Ş.
37	BRISA	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
38	BURCE	BURÇELİK BURSA ÇELİK DÖKÜM SANAYİİ A.Ş.

39	BURVA	BURÇELİK VANA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
40	BUCIM	BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.
41	CCOLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
42	CELHA	ÇELİK HALAT VE TEL SANAYİİ A.Ş.
43	CEMAS	ÇEMAŞ DÖKÜM SANAYİ A.Ş.
44	CEMTS	ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
45	CMBTN	ÇİMBETON HAZIRBETON VE PREFABRİK YAPI ELEMANLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
46	CMENT	ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI T.A.Ş.
47	CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
48	CUSAN	ÇUHADAROĞLU METAL SANAYİ VE PAZARLAMA A.Ş.
49	DAGI	DAGI GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
50	DARDL	DARDANEL ÖNENTAŞ GIDA SANAYİ A.Ş.
51	DMSAS	DEMİSAŞ DÖKÜM EMAYE MAMÜLLERİ SANAYİ A.Ş.
52	DERIM	DERİMOD KONFEKSİYON AYAKKABI DERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
53	DESA	DESA DERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
54	DEVA	DEVA HOLDİNG A.Ş.
55	DNISI	DİNAMİK ISI MAKİNA YALITIM MALZEMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
56	DIRIT	DİRİTEKS DİRİLİŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
57	DITAS	DİTAŞ DOĞAN YEDEK PARÇA İMALAT VE TEKNİK A.Ş.
58	DOBUR	DOĞAN BURDA DERGİ YAYINCILIK VE PAZARLAMA A.Ş.
59	DGNMO	DOĞANLAR MOBİLYA GRUBU İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
60	DOGUB	DOĞUSAN BORU SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
61	DOKTA	DÖKTAŞ DÖKÜMCÜLÜK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
62	DURDO	DURAN DOĞAN BASIM VE AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
63	DYOBY	DYO BOYA FABRİKALARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
64	EGEEN	EGE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
65	EGGUB	EGE GÜBRE SANAYİİ A.Ş.
66	EGPRO	EGE PROFİL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
67	EGSER	EGE SERAMİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
68	EPLAS	EGEPLAST EGE PLASTİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
69	EKIZ	EKİZ KİMYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
70	ELITE	ELİTE NATUREL ORGANİK GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
71	EMKEL	EMEK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ A.Ş.
72	EMNIS	EMİNİŞ AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
73	ENSRI	ENSARİ DERİ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
74	ERBOS	ERBOSAN ERCİYAS BORU SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
75	ERCB	ERCİYAS ÇELİK BORU SANAYİ A.Ş.
76	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
77	ERSU	ERSU MEYVE VE GIDA SANAYİ A.Ş.
78	TEZOL	EUROPAP TEZOL KAĞIT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
79	FADE	FADE GIDA YATIRIM SANAYİ TİCARET A.Ş.
80	FMIZP	FEDERAL-MOGUL İZMİR PİSTON VE PİM ÜRETİM TESİSLERİ A.Ş.

81	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
82	FORMT	FORMET METAL VE CAM SANAYİ A.Ş.
83	FRIGO	FRİGO-PAK GIDA MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
84	GEDZA	GEDİZ AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
85	GENTS	GENTAŞ DEKORATİF YÜZEYLER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
86	GEREL	GERSAN ELEKTRİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
87	GOODY	GOODYEAR LASTİKLERİ T.A.Ş.
88	GOLTS	GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
89	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
90	HATEK	HATEKS HATAY TEKSTİL İŞLETMELERİ A.Ş.
91	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
92	HURGZ	HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.
93	ISKPL	IŞIK PLASTİK SANAYİ VE DIŞ TİCARET PAZARLAMA A.Ş.
94	IHEVA	İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
95	IHGZT	İHLAS GAZETECİLİK A.Ş.
96	IMASM	İMAŞ MAKİNA SANAYİ A.Ş.
97	ISDMR	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.
98	ISSEN	İŞBİR SENTETİK DOKUMA SANAYİ A.Ş.
99	IZMDC	İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.
100	IZFAS	İZMİR FIRÇA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
101	JANTS	JANTSA JANT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
102	KLKIM	KALEKİM KİMYEVİ MADDELER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
103	KAPLM	KAPLAMIN AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
104	KRDMA	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
105	KARSN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
106	KRTEK	KARSU TEKSTİL SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
107	KARTN	KARTONSAN KARTON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
108	KATMR	KATMERCİLER ARAÇ ÜSTÜ EKİPMAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
109	KENT	KENT GIDA MADDELERİ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
110	KERVT	KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
111	KRVGD	KERVAN GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
112	KMPUR	KİMTEKS POLİÜRETAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
113	KLMSN	KLİMASAN KLİMA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
114	KLSYN	KOLEKSİYON MOBİLYA SANAYİ A.Ş.
115	KNFRT	KONFRUT GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
116	KONYA	KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
117	KONKA	KONYA KAĞIT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
118	KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.
119	KRSTL	KRİSTAL KOLA VE MEŞRUBAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
120	KUTPO	KÜTAHYA PORSELEN SANAYİ A.Ş.
121	KTSKR	KÜTAHYA ŞEKER FABRİKASI A.Ş.
122	LUKSK	LÜKS KADİFE TİCARET VE SANAYİİ A.Ş.
123	MAKTK	MAKİNA TAKIM ENDÜSTRİSİ A.Ş.
124	MRSHL	MARSHALL BOYA VE VERNİK SANAYİİ A.Ş.

125	MEDTR	MEDİTERA TIBBİ MALZEME SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
126	MEGAP	MEGA POLİETİLEN KÖPÜK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
127	MNDRS	MENDERES TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
128	MERCN	MERCAN KİMYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
129	MERKO	MERKO GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
130	MNDTR	MONDİ TURKEY OLUKLU MUKAVVA KAĞIT VE AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
131	NIBAS	NİĞBAŞ NİĞDE BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
132	NUHCM	NUH ÇİMENTO SANAYİ A.Ş.
133	ORCAY	ORÇAY ORTAKÖY ÇAY SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
134	ORMA	ORMA ORMAN MAHSULLERİ İNTEGRE SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
135	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
136	OYAKC	OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
137	OYLUM	OYLUM SİNAİ YATIRIMLAR A.Ş.
138	OZRDN	ÖZERDEN PLASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
139	PNLSN	PANELSAN ÇATI CEPHE SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
140	PARSN	PARSAN MAKİNA PARÇALARI SANAYİİ A.Ş.
141	PENGD	PENGÜEN GIDA SANAYİ A.Ş.
142	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
143	PETUN	PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİİ A.Ş.
144	PINSU	PINAR SU VE İÇECEK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
145	PNSUT	PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİİ A.Ş.
146	POLTK	POLİTEKNİK METAL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
147	PRZMA	PRİZMA PRES MATBAACILIK YAYINCILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
148	QUAGR	QUA GRANITE HAYAL YAPI VE ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.
149	RNPOL	RAİNBOW POLİKARBONAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
150	RODRG	RODRİGO TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
151	ROYAL	ROYAL HALI İPLİK TEKSTİL MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
152	RTALB	RTA LABORATUVARLARI BİYOLOJİK ÜRÜNLER İLAÇ VE MAKİNE SANAYİ TİCARET A.Ş.
153	SAFKR	SAFKAR EGE SOĞUTMACILIK KLİMA SOĞUK HAVA TESİSLERİ İHRACAT İTHALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
154	SANFM	SANİFOAM SÜNGER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
155	SAMAT	SARAY MATBAACILIK KAĞITÇILIK KIRTASIYECİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
156	SARKY	SARKUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
157	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
158	SAYAS	SAY YENİLENEBİLİR ENERJİ EKİPMANLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
159	SEKUR	SEKURO PLASTİK AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
160	SELGD	SELÇUK GIDA ENDÜSTRİ İHRACAT İTHALAT A.Ş.
161	SELVA	SELVA GIDA SANAYİ A.Ş.
162	SEYKM	SEYİTLER KİMYA SANAYİ A.Ş.
163	SILVR	SİLVERLİNE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
164	SODSN	SODAŞ SODYUM SANAYİİ A.Ş.

165	SKTAS	SÖKTAŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
166	SNPAM	SÖNMEZ PAMUKLU SANAYİİ A.Ş.
167	SUMAS	SUMAŞ SUNİ TAHTA VE MOBİLYA SANAYİ A.Ş.
168	TATGD	TAT GIDA SANAYİ A.Ş.
169	TETMT	TETAMAT GIDA YATIRIMLARI A.Ş.
170	TMPOL	TEMAPOL POLİMER PLASTİK VE İNŞAAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
171	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
172	TUCLK	TUĞÇELİK ALÜMİNYUM VE METAL MAMÜLLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
173	TUKAS	TUKAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
174	TRILC	TURK İLAÇ VE SERUM SANAYİ A.Ş.
175	TMSN	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR SANAYİ A.Ş.
176	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
177	PRKAB	TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.
178	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.
179	TBORG	TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.
180	ULUSE	ULUSOY ELEKTRİK İMALAT TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.
181	ULUUN	ULUSOY UN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
182	USAK	UŞAK SERAMİK SANAYİ A.Ş.
183	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.
184	VANGD	VANET GIDA SANAYİ İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.
185	VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
186	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
187	VKING	VİKİNG KAĞIT VE SELÜLOZ A.Ş.
188	YATAS	YATAŞ YATAK VE YORGAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
189	YBTAS	YİBİTAŞ YOZGAT İŞÇİ BİRLİĞİ İNŞAAT MALZEMELERİ TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
190	YONGA	YONGA MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
191	YKSLN	YÜKSELEN ÇELİK A.Ş.
192	YUNSA	YÜNİSA YÜNLÜ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

**EK-2:** Analiz Kapsamına Dahil Edilen Şirketlere Ait Faaliyet Raporlarının Sayfa Sayıları

SIRA	BİST KODU	İLK İŞLEM TARİHİ	YILLARA GÖRE RAPOR SAYFA SAYILARI									
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	ADEL	17.06.1996	11	29	30	32	29	85	30	101	44	53
2	AEFES	24.07.2000	208	240	268	196	218	196	216	114	230	248
3	AKCNS	01.10.1996	118	111	68	81	132	75	85	175	134	151
4	AKSA	22.09.1986	128	132	112	76	152	153	80	89	91	99
5	ALCAR	27.01.1992	83	91	95	93	95	95	95	99	107	116
6	ALKA	02.11.2000	76	87	88	84	86	85	88	102	37	111
7	ALKIM	2.03.2000	96	100	98	96	102	98	97	116	120	136
8	ARCLK	21.01.1986	166	178	175	174	184	183	210	115	270	150
9	ASUZU	10.04.1997	29	41	44	47	87	168	176	180	188	190

SIRA	BİST KODU	İLK İŞLEM TARİHİ	YILLARA GÖRE RAPOR SAYFA SAYILARI									
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
10	ATEKS	02.05.1996	79	79	79	-	-	-	-	-	25	27
11	AYGAZ	13.01.1988	-	160	150	72	158	168	162	164	181	202
12	BAGFS	03.01.1986	62	79	75	61	112	112	112	112	112	116
13	BAKAB	18.06.1998	72	120	72	132	69	69	122	74	70	112
14	BASCM	09.08.2012	36	75	43	43	84	46	100	102	102	104
15	BFREN	03.01.1994	72	118	124	108	101	104	103	100	46	47
16	BLCYT	17.05.2011	11	27	92	95	90	96	100	120	114	109
17	BOSSA	21.08.1995	58	58	104	100	100	78	96	92	80	84
18	BRISA	07.01.1986	117	128	144	107	164	104	96	87	80	85
19	BRKSN	04.02.2011	67	56	35	42	42	50	52	28	27	27
20	BRSAN	12.09.1994	99	35	102	40	31	32	33	28	27	38
21	BSOKE	03.05.2000	-	-	-	80	80	84	96	96	80	84
22	BTCIM	20.03.1995	-	-	-	84	88	92	100	104	84	88
23	BUCIM	10.02.1986	-	-	-	-	-	48	58	51	45	49
24	COLLA	12.05.2006	68	63	67	130	130	67	75	174	205	390
25	CELHA	03.01.1986	89	99	111	122	106	110	115	146	147	131
26	CEMAS	02.07.2010	9	10	99	29	27	28	25	25	23	26
27	CEMTS	30.12.1994	96	112	128	124	120	136	136	144	140	136
28	CIMSA	03.01.1986	-	-	166	74	166	210	208	236	121	268
29	CMBTN	18.12.1997	-	-	-	-	-	-	49	51	100	112
30	CMENT	25.02.1986	-	56	105	57	54	53	60	61	119	122
31	CUSAN	18.02.2016	-	-	-	47	47	169	21	20	21	193
32	DARDL	22.08.1994	107	103	87	74	75	71	76	66	64	66
33	DESA	06.05.2004	39	140	47	43	45	85	30	58	63	128
34	DEVA	21.03.1986	-	-	-	-	-	68	68	75	12	12
35	DGNMO	01.08.1990	-	24	38	108	27	52	85	53	47	62
36	DMSAS	24.07.1997	-	-	-	-	116	120	120	156	144	156
37	DOBUR	28.03.2000	19	48	54	106	105	104	112	138	123	123
38	DOKTA	10.01.1986	-	56	11	76	64	102	109	25	66	72
39	DURDO	22.07.1991	-	17	17	18	17	17	16	19	18	29
40	DYOBY	12.08.1987	120	132	104	120	64	135	132	138	130	136
41	EGEEN	31.10.1986	81	4	16	7	8	7	8	29	26	27
42	EGGUB	06.01.1986	32	36	32	32	32	32	36	36	40	40
43	EGPRO	13.12.1993	-	-	65	67	70	17	19	25	25	24
44	EGSER	15.02.1993	34	45	51	51	56	41	48	133	47	118
45	EREGL	13.01.1986	33	40	65	55	54	57	57	55	57	67
46	FROTO	13.01.1986	-	75	80	78	92	83	92	95	116	125
47	GENTS	02.02.1990	-	-	-	29	28	27	27	39	31	39
48	GOLTS	06.03.1995	112	123	60	58	66	70	70	66	64	78
49	GOODY	15.01.1986	-	-	-	-	-	36	36	48	30	56
50	GUBRF	03.01.1986	180	326	308	129	168	172	184	168	164	138
51	HEKTS	13.01.1986	72	74	86	82	82	78	32	98	98	116
52	HURGZ	25.02.1992	168	164	236	190	224	240	191	184	167	164
53	IHEVA	07.10.1996	-	-	-	160	164	172	168	176	192	112
54	IHGZT	14.06.2010	59	63	75	164	180	172	172	176	192	104

SIRA	BİST KODU	İLK İŞLEM TARİHİ	YILLARA GÖRE RAPOR SAYFA SAYILARI									
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
55	ISDMR	28.03.2016	-	-	13	14	17	27	25	29	43	44
56	KARSN	21.02.2000	98	103	116	71	91	180	182	169	180	226
57	KARTN	06.01.1986	108	116	116	116	120	120	116	128	128	132
58	KATMR	11.11.2010	-	-	138	130	192	140	122	124	126	124
59	KERVT	20.06.1994	96	95	95	90	110	101	160	74	152	35
60	KLMSN	21.08.1997	85	88	96	45	45	48	54	54	50	50
61	KONYA	26.10.1990	36	75	43	44	84	46	100	102	102	104
62	KORDS	03.01.1986	152	168	165	174	191	144	93	196	105	108
63	KRSTL	19.08.1997	124	69	59	61	118	118	132	168	79	172
64	KRTEK	17.11.1994	74	79	98	98	100	95	99	108	100	92
65	MNDRS	27.07.2000	10	34	36	141	128	67	81	97	63	98
66	MNDTR	03.01.1986	55	56	64	64	66	64	64	72	68	70
67	NIBAS	05.03.2012	7	6	14	27	21	23	23	23	23	24
68	NUHCM	24.02.2000	21	90	28	132	132	140	188	101	212	115
69	ORMA	07.05.2013	75	106	33	37	37	34	34	38	30	31
70	OTKAR	24.04.1995	116	100	132	144	156	150	156	164	172	180
71	PARSN	16.10.1990	120	128	128	120	116	112	116	124	132	144
72	PETKM	09.07.1990	162	176	148	176	160	204	196	189	206	153
73	PETUN	11.08.2000	18	136	108	128	65	132	136	138	136	135
74	PINSU	28.08.1987	14	124	96	108	59	118	131	130	124	127
75	PNSUT	03.02.1986	16	144	112	136	68	142	144	142	138	143
76	PRKAB	17.01.1986	74	74	82	84	86	86	86	104	107	112
77	SARKY	03.01.1986	108	148	140	156	148	148	140	156	148	164
78	SASA	01.11.1996	67	58	113	114	112	97	102	116	49	47
79	SODSN	31.05.2012	-	-	-	-	-	-	75	80	79	80
80	TATGD	09.08.1993	7	19	136	120	112	4	130	140	81	95
81	TOASO	01.07.1991	122	74	150	172	160	174	180	180	180	196
82	TTRAK	11.06.2004	127	83	158	83	136	26	111	101	109	106
83	TUPRS	30.05.1991	-	133	-	-	244	-	-	-	242	-
84	ULKER	23.02.2004	-	-	-	-	138	158	164	160	135	175
85	ULUSE	21.11.2014	-	-	-	45	69	125	116	44	43	56
86	ULUUN	20.11.2014	-	27	33	35	48	55	60	54	55	31
87	VESBE	21.04.2006	112	124	136	148	140	160	156	188	216	228
88	VESTL	27.06.1990	128	132	160	184	172	204	200	256	292	308
89	VKING	24.10.1994	15	116	92	112	58	124	124	127	83	116
90	YATAS	19.08.1996	22	22	26	30	28	28	26	29	119	133
91	YUNSA	06.04.1990	53	69	64	116	119	112	129	144	148	132
<b>TOPLAM</b>			5128	6726	7234	7528	8437	8658	9035	9411	9541	10082