T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİRİŞİMCİ ŞİRKETLERİN ÖLÇEKLENMİŞ ŞİRKETLERE DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE ÇEVİK ORGANİZASYON YAKLAŞIMININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

DOĞAN CAN ERGÜN
14738031

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. PINAR BÜYÜKBALCI

İSTANBUL
2020

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİRİŞİMCİ ŞİRKETLERİN ÖLÇEKLENMİŞ ŞİRKETLERE DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE ÇEVİK ORGANİZASYON YAKLAŞIMININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

DOĞAN CAN ERGÜN
14738031

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. PINAR BÜYÜKBALCI

İSTANBUL
2020

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİRİŞİMCİ ŞİRKETLERİN ÖLÇEKLENMİŞ ŞİRKETLERE DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE ÇEVİK ORGANİZASYON YAKLAŞIMININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

DOĞAN CAN ERGÜN
14738031

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 13 Ocak 2020
Tezin Savunulduğu Tarih: 8 Ocak 2020
Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Pınar Büyükbalcı	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. İbrahim Kırcova	
	Dr. Öğretim Üyesi Sevgin Batuk Turan	

İSTANBUL
OCAK, 2020

ÖZ

GİRİŞİMCİ ŞİRKETLERİN ÖLÇEKLENMİŞ ŞİRKETLERE DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE ÇEVİK ORGANİZASYON YAKLAŞIMININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

Doğan Can Ergün
Ocak, 2020

Girişimci şirketler, belirli bir ölçeğe ulaştıktan sonra ortaya çıkan yönetimsel ve insan kaynakları esaslı sorunlarını aşmak ve kişilerden bağımsız yapılarını oluşturmayı sağlamak için kurumsallaşırken, çevik organizasyon özellikleri göstermeye başlamıştır. Girişimci şirketlerin, tahmin edilemeyen ve değişen müşteri beklentilerini, piyasadaki tehdit ve fırsatların farkında olarak proaktif ve doğru zamanlama ile yüksek kalitede ve düşük maliyetle çevik bir organizasyon ile karşılaması, günümüz işletmelerinin küresel rekabet ortamında başarılı olmasını sağlayacak önemli bir kriter olarak görülmektedir. Bu çalışmada, girişimci şirketlerin ölçeklenmiş şirketlere dönüşüm sürecinde çevik organizasyon yaklaşımının işletme performansına etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda vaka analizi yöntemi benimsenmiş ve "girişimci şirket" (start-up) olarak kurulup, kurumsal çeviklik uygulamalarına yer vererek "ölçeklendirilmiş şirket" (scale-up) seviyesine ulaşmış farklı sektörlerden beş şirket ile vaka analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlerin sonucunda elde edilen veriler, çeviklik yaklaşımı ile organizasyonların işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Ölçeklenmiş Şirketler, Kurumsal Çeviklik, Girişimci Şirketlerde Performans Yönetimi, Girişimlerde Büyüme Süreci

ABSTRACT

THE EFFECT OF AGILE ORGANIZATION APPROACH ON PERFORMANCE OF START-UP COMPANIES IN TRANSFORMATION PROCESS TO SCALED COMPANIES

Doğan Can Ergün
Ocak, 2020

Start-up companies have started to show agile organizational characteristics when they are becoming institutional, in order to overcome the problems that occurs after reaching a certain scale such as management and human resources problems along with establishing a structure that does not depends on people. Start-up companies' ability to meet unpredictable and changing customer expectations with proactive and accurate timing, becoming aware of opportunities and threats, providing high quality with low cost and an agile organization structure is seen as an important criterion that will enable today's businesses to succeed in global competition environment. This study aims to determine the effect of agile organization approach on performance of start-up companies in transformation process to scaled companies. For this purpose, case analysis questions were prepared and case analysis was carried out with 5 companies from different sectors that were established as "start-up", and reached the "scale-up" level by applying agile organization practices. The data obtained from the analyses showed that there is a significant relationship between agility approach with business performance.

Key Words: Scaled Companies, Business Agility, Performance Management in Start-Up Companies, Growth Process in Start-Up Companies

ÖN SÖZ

Tezimin hazırlanmasında ve vaka analizi aşamasında emeği geçen ve benden yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Pınar Büyükbalcı'ya, sürekli motivasyon kaynağım olan Sayın Prof. Dr. İbrahim Kırcova'ya, desteklerini her zaman hissettiğim Dr. Attila Sevim ve Ekrem Ercan Kuşluoğlu'na sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2020 Doğan Can Ergün

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **ii**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖN SÖZ ..... **iv**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**
1. GİRİŞ **1**
2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ **2**
2.1. Girişimcilik Tanımı ve Kapsamı 2
2.1.1. Girişimciliği Etkileyen Faktörler 5
2.1.2. Kurumsal Girişimcilik 9
2.2. Girişimci Şirket (Start Up) Kavramı 12
2.3. Ölçeklenmiş Şirket (Scale Up) Kavramı 17
3. KURUMSAL ÇEVİKLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ **19**
3.1. Çeviklik Kavramının Kavramsal Çerçevesi 19
3.2. Kurumsal Çevikliğin Alt Boyutları 26
3.2.1. Hızlılık 27
3.2.2. Değişimlere Yanıt Verebilme 27
3.2.3. Esneklik 28
3.2.4. Proaktiflik 29
3.2.5. Yenilikçilik 29
3.2.6. Yetkinlik 30
4. GİRİŞİMCİ ŞİRKETLERDE PERFORMANS KAVRAMI **31**
4.1. Girişimci Şirketlerde İşletme Performans Göstergeleri 31
4.1.1. Finansal Performans Göstergeleri 36
4.1.1.1. Kârlılık 36

4.1.1.2. Verimlilik 37
4.1.1.3. Büyüme Hızı 37
4.1.1.4. Etkinlik (Etkenlik) 39
4.1.2. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri 40
4.1.2.1. Müşteri Odaklılık 40
4.1.2.2. Marka Performansı 40
5. KURUMSAL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ ÖRNEK VAKALAR 42
5.1. Örnek Vaka 1 (Sony) 42
5.2. Örnek Vaka 2 (Amazon) 43
5.3. Örnek Vaka 3 (Instagram) 44
6. ARAŞTIRMA 45
6.1. Araştırmanın Önemi 45
6.2. Araştırmanın Amacı 45
6.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı 45
6.4. Vaka Analizinin Tasarlanması 46
6.4.1. Vaka Analizi Yönteminin Önemi 46
6.4.2. Verilerin Geçerliliği ve Güvenilirliği 47
6.5. Kavramsal Araştırma Modeli 48
7. ANALİZLER VE BULGULAR 49
7.1. Firmalar Hakkında Değerlendirme 49
7.2. Vaka Analizi Araştırma Bölümlerine Göre Değerlendirmeler 50
7.2.1. Kurumsal Çeviklik ve Girişimci Şirketlerde Performans Kavramı Hakkında Genel Değerlendirme 51
7.2.2. Girişimci Şirketlerde Hızlı Olmak 52
7.2.3. Değişimlere Yanıt Verebilme ve Geleceği Tasarlamak 53
7.2.4. Değişen Koşullara Uyum Sağlama Becerilerinden Biri Olarak Esneklik ve Esnek Yönetim Anlayışı 54

7.2.5. Proaktif Yaklaşım ile Yeni Pazarlar ve Kurum İçi Rotasyonun Finansal Katkıları 55

7.2.6. Departman Görevi Olarak Değil Kurumsal Kültür Olarak Yenilikçilik Boyutu..... 56

7.2.7. Etkin Marka Performansı İçin Yetkin Olma..... 57

7.3. Bulguların Değerlendirilmesi ve Model Önerisi 59

8. SONUÇ 62

9. KAYNAKÇA..... 64

EKLER 73

Ek 1: Vaka Analizi Katılımcı Profil Formu..... 73

Ek 2: Vaka Analizi Soruları..... 75

ÖZ GEÇMİŞ 78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Girişimcilikte Sahip Olunması Gereken 4 Önemli Yetenek 4

Şekil 2: Startup'ların Başarısız Olma Nedenleri 15

Şekil 3: Startup Olarak Kurulan İşletmelerin Karşılaştıkları Başlıca Zorluklar 16

Şekil 4: Temsil Edilen Endüstrilerin Sürdürülebilir Yapıları Anket Sonuçları 23

Şekil 5: İş Performansının Hücresel Sınırları ile Modellenmesi 33

Şekil 6: Kavramsal Araştırma Modeli 48

Şekil 7: Katılımcı Şirket Profilleri 50

Şekil 8: Küçük Parçalara Bölerek Yönet Yaklaşımı 59

Şekil 9: Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Çevik Yaklaşım Modeli 60

Şekil 10: Çevik Yönetim Yaklaşımının Girdileri ve Çıktıları Arasındaki İlişki 61

1. GİRİŞ

Bu çalışmada girişimci şirketlerin, tahmin edilemeyen ve değişen müşteri beklentilerini, tehditlerin ve fırsatların farkında olarak proaktif ve doğru zamanlama ile yüksek kalitede ve düşük maliyetle çevik bir organizasyon yaklaşımı ile karşılamasının, günümüz işletmelerinin performansı üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Çalışmanın detaylarını ve kapsamını daha iyi açıklamak gerekir ise, girişimci şirketlerin ölçeklenmiş şirketlere dönüşüm sürecinde; kurumsal çevikliğin alt boyutları olan hızlılık, değişimlere yanıt verebilme, esneklik, proaktiflik, yenilikçilik ve yetkinlik kavramlarının girişimci şirketlerin finansal ve finansal olmayan performans göstergelerine etkisi incelenecektir.

Yukarıda bahsedilen araştırmalar kapsamında daha etkin cevaplar bulabilmek için; tanım ve kapsam olarak girişimcilik, ölçeklenmiş şirket, kurumsal çeviklik ve alt boyutları, girişimci şirketlerde performans gibi kavramlar detaylı olarak incelenmiştir.

Çevik organizasyon uygulamalarının küresel örneklerine beşinci bölümde yer verilmiştir ve sonuçlar, "Analizler ve Bulgular" kısmındaki tespitlerle ilişkilendirilmiştir.

Altıncı bölümde literatür çalışması ve kavramsal analizler sunulmuş olup ardından; araştırmanın önemi, amacı, yöntemi, vaka analizi tasarımı, kapsamı ve kavramsal araştırma modeli detaylandırılmıştır.

Yedinci bölümde analizler ve bulgular detaylı olarak aktarılmış, son bölüm olan sekizinci bölümde ise sonuç ve model önerisi kapsamında teorik katkılar ve yönetimsel katkılar açıklanmıştır.

2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

Bu bölümde girişimciliğin tanımı, girişimciliği etkileyen başlıca faktörler, kurumsal girişimcilik kavramları ile birlikte Startup girişimci şirket yapısı ile Scaleup şirket yapıları arasındaki temel farklılıklardan bahsedilecektir.

2.1. Girişimcilik Tanımı ve Kapsamı

Girişimcilik kavramı, geçmişten günümüze, toplumların kültürel ve sosyoekonomik yapılarındaki değişime göre şekillenen, birbirinden farklı görüşleri içerisinde barındıran ve süreç içerisinde çeşitli dönüşümler geçirmiş bir kavramdır. Özellikle 21. Yüzyılda bilgi toplumunun etkisiyle birlikte kavram, çağdaş ve yenilikçi bir boyut kazanarak günümüzdeki anlamına kavuşmuştur. Günümüzde girişimciler, atak, tuttuğunu koparan bir yapıdan daha çok sakin kalarak, bilgiye öncelik veren ve girişimcilik yaparken mevcut ihtiyaçları doğru analiz edebilen bir profil sergilemektedir. (Ercan, Gökdeniz, 2009, 59). Girişimci kişiler üretim kaynaklarını yenilikçi bir tarz ile bir araya getirerek risk alabilen ve yeni üretim kombinasyonları deneyerek mevcut pazardaki ihtiyaçlara çözümler sunan ve bu sayede ekonomik büyümeyi doğrudan etkileyebilen birer aktör olma niteliği taşımaktadırlar (Çöğürcü, 2016, 66). Tarihsel olarak kronolojik süreç irdelediğinde, girişimcilik kavramını ekonomik anlamda literatüre ilk kazandıran kişi Richard Cantillon olmuştur. Ancak Cantillon döneminde henüz Sanayi Devrimi dünya ekonomisini yönlendirmiyor, ekonomide tarımın hâkim olduğu bir dönem yaşanıyordu (Er, 2012, 77). Tarihte girişimciliği günümüzdeki iktisadi anlamına göre tanımlayan kişi ise Jean Baptiste Say olarak bilinmektedir (Topkaya, 2013, 30). Jean Baptiste Say ve Richard Cantillon, girişimci kişiyi riski üstlenen kişi olarak tanımlamışlardır. Say, girişimcileri kapitalizmden ayrı tutarak bu kavramı yenilik ve değişim kavramları ile bağdaştırmıştır. Kendisi de bir girişimci olan Jean Baptiste Say, tarihte günümüzdeki modern girişimcilik kavramının temellerini atan kişi olarak tanınmaktadır (Filion, 1998).

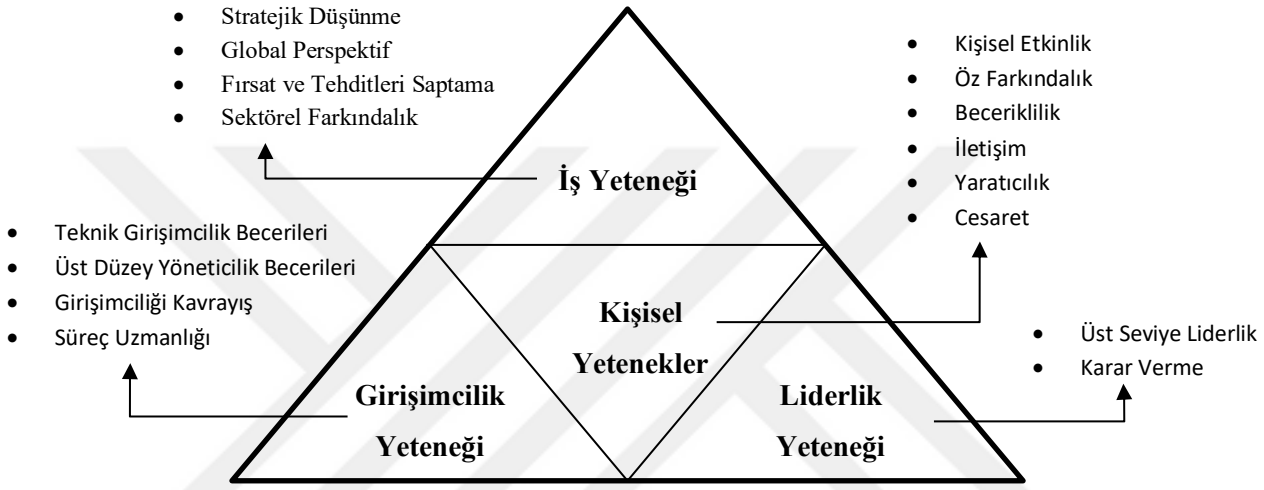
Girişimcilik kavramı üzerine yapılan birbirinden farklı yorumlamaların var olması, işin özünde kavramın sosyolojik bir boyutunun da olduğunu ve girişimcilik kavramının kültürlere göre farklı tanımla değerlendirildiğini anlatmaktadır. Ancak geçmişten günümüze girişimcilik kavramı ile ilgili disiplinlerarası farklı yorumlamalar mevcut olsada zaman içerisinde kabul görmüş düşüncelerin geliştirilerek elde edildiği çeşitli dogmalar ve ortak yaklaşımlar da mevcuttur.

Girişimcilik kavramının bugünkü anlamına kavuşması 19. ve 20. yüzyıllarda kendisini göstermiş olup, Cantillon'un ilk kez kullanarak literatüre kazandırdığı bu terim, Jean Baptiste Say tarafından günümüzdeki anlamına kavuşturulmuştur. Bu doğrultuda birbiri ile bağımlı iki kavram olan "girişimcilik" ve "girişimci" kavramları günümüzde iktisadi bir sınırlılıkla değerlendirilmekte olup; "girişimcilik" kavramı, var olan kaynakları ekonomik doğrultuda eyleme dökme ve harekete geçirme faaliyetleri olarak tanımlanırken, "girişimci" kavramı ise arz ve talep dengesini yönlendiren ve potansiyel pazarlar içerisinde yeni pazarlar tespit edebilen kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda girişimci kişi yeni bir arayış içerisinde olan kişi olarak günümüzdeki anlamına kavuşmuştur (Aytaç, 2006, 141). Girişimci ve girişimcilik kavramlarının hem çeşitli perspektiflerden ayrı ayrı değerlendirilmesiyle farklı tanımlamaların yapılması hem de tarih boyuncu bu kavramların yaşanılan dönemler itibariyle birbirinden farklı faktörlerden etkilenmesi sonucu çeşitli dönüşümler geçirerek ortaya çıkmasıyla birlikte bu kavramlara ait literatürde oldukça fazla görüş ve düşüncenin yer aldığı anlaşılmaktadır.

Yapılan araştırmalar neticesinde öne çıkan görüş ve düşünceler incelendiğinde ise özellikle globalleşen iklimde ortaya çıkan bilgi toplumun dinamiklerinin de etkisiyle birlikte girişimci; özünde bir misyon ve vizyona sahip olan, lider karakter yapısına sahip, fırsatları iyi analizi edebilen ve bu sayede sezgisel yetenekleri gelişmiş kişidir. Bu sayede girişimci, geleceğe dönük hedefler oluşturarak mevcut şartları iyi yönetme becerisi gösteren ve tüm bu kriterlerin bir araya getirilmesiyle birlikte ekonomik anlamda değer üretip istihdama katkı sağlayan kişi olma özelliği taşımaktadır (Çelik, 2006, 468).

Sonuç olarak girişimci, belirli bir sermaye koyarak ticaret, endüstri vb. alanlarda iş modeli ortaya çıkaran ve bir işe müteşebbis olmak suretiyle kâr amaçlı riski üstlenen kişidir (TDK, 2019a). Tanımından da anlaşıldığı üzere girişimci olmak ve girişimcilik faaliyetinde bulunabilmek kendi içerisinde bir riski barındırması sebebiyle herkes

başarılı bir girişimci olamamakta alınan risklerin karşılığında iş dünyasında istikrarlı ve sürdürülebilir başarılar elde edememektedir. Bu sebeple başarılı bir girişimci olabilmek adına girişimcilerin sahip olması gereken kişisel beceriler ve özellikler bulunmaktadır. Şekilde girişimcilerin sahip olması gereken dört ana yetenek aşağıda görülmekte olup başarılı birer girişimci olmak isteyen bireylerin bu alt başlıklarda uzmanlaşma ve gelişim göstermeleri, aynı zamanda karakteristik olarak belli başlı niteliklere sahip olan kişilerden oluşmaları elzem nitelik taşımaktadır.



Şekil 1: Girişimcilikte Sahip Olunması Gereken 4 Önemli Yetenek

Entrepreneurship requires four areas of mastery. [14.08. 2019]. http://turtleinvestor888.blogspot.com/2009/07/entrepreneurship-requires-four-areas-of.html.

Girişimcilik kavramı, günümüz dünyasında artan rekabet koşulları sebebiyle küresel boyutta önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Kurulan girişimler, ülkelerdeki istihdam açıklarının azalmasına katkı sağlamanın yanı sıra üretilen yeni iş alanlarında inovasyon temelli ürünler elde etme gayesi ile toplumsal ihtiyaçlara yanıt verebilmektedir. Bu sayede kurulan girişimler toplumların tatmin düzeylerini arttırarak ekonomik ve sosyal yaşamda ciddi bir katalizör görevi üstlenmektedir. Bu kapsamda ülkelerin girişimcilere daha fazla önem, destek vermesi ve buna yönelik girişimcilere çözümler sunması günümüz dünyasında oldukça önem arz etmektedir. Girişimcilerin aldıkları risk karşılığında başarılı olmaları sonucunda ortaya çıkan bireysel kazanımların yanında üretilen ürünün pazara yeni bir soluk kazandırması, istihdam ve iş birlikleri gibi kazanımlarla da toplumsal menfaati arttıran bir "kazan kazan" yapısı ortaya çıkartacaktır. Bu sebeple girişimcilerin cesaretlendirilmesi ve arzuladıkları hedefe ulaşabilmeleri adına desteklenmeleri hem girişimciler hem de

toplumların ekonomik ve sosyal yapılarının daha hızlı gelişmeleri adına büyük önem taşımaktadır. (Küçükaltan, 2009, 26). Girişimcilik kavramı kendi içinde bir risk barındırması ve yüksek öngörü kapasitesi gerektirmesi sebebiyle girişimcilerin artabilmesi için girişimci olmak isteyen bireylerin yeterli desteği almaları girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilir bir yapı kazanması açısından kritik bir durum olarak değerlendirilebilmektedir.

2.1.1. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Girişimcilik kavramı, başta toplumların sosyolojik yapılarından başlamak üzere girişimcilik yapılacak olan sektöre değin birçok farklı parametreden etkilenebilme olasılığı olması sebebiyle girişimciliği pozitif ya da negatif yönde etkileyebilecek olan tüm faktörler farklı etmenler tarafından değişkenlik gösterebilmektedir. Bu sebeple bu bölümde özellikle ülkemizde ve dünyada kabul görmüş ve girişimciliği pozitif ya da negatif şekilde etkileyen faktörler üzerinde durulacak olup bu alanda daha önce yapılmış araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlara göre ikincil verilerden yararlanılacaktır.

Girişimcilik yapısının ortaya çıkmasını etkileyen koşullar incelendiğinde öncelikli olarak devletlerin girişimcilere verdikleri destekler ve bu alanda izledikleri politikalar girişimci olma potansiyeli olan kişiler için belirleyici bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında bir ülkede girişimcilik alanında verilen eğitimlerin yeterliliği girişim kuracak olan kişinin bu sürece nasıl başlayacağını öğrenmesine katkı sağlaması sebebiyle girişimci olmak isteyen kişilerin daha yüksek motivasyonlu bir yapıya sahip olmalarını sağlayacaktır. Girişimcilerin finansal kaynaklarını oluşturan etmenlerde girişimcilik yapısının ortaya çıkabilmesi adına önemli bir faktördür. Girişimci kişinin aile bireylerinin girişimciliğe olan yaklaşımları, ortaklıklar, birlikte çalışılan işletmeler, ülkelerin makro ekonomik koşulları ve buna mukabil ülkedeki sermaye piyasasının durumu gibi parametreler girişimciliği etkileyen başlıca koşullar arasındadır. Teknoparkların yeterliliği, işletmelere yönelik mevzuatlar, hukuki alt yapılar gibi koşullarda girişimciliği etkileyecek olan koşullar arasında sayılabilmektedir. Girişimciliği etkileyebilen tüm bu koşullar, ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Buradan hareketle girişimcilik faaliyetlerinde bulunmak isteyen tüm bireylerin eşit şartlarda imkânlara sahip olmadıkları anlaşılmakta olup girişimci olmak isteyen bireylerin bu süreç içerisinde

ilgili koşulların yeterliliğine göre farklı yol haritaları izleyebileceği çıkarımı yapılabilmektedir.

Girişimci kuracağı işletmenin kuruluş aşamasından önce mutlak suretle kurumsal altyapıya önem vermeli ve gerekli tedbirleri önceden almalıdır. Bu çerçevede girişimci, süreç içerisinde karşılaşabileceği sorunları önceden hesaplayabilmeli ve karşılaşılabilinecek potansiyel sorunların nasıl giderileceği ile ilgili bir planlamaya sahip olması gerekmektedir. Girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi adına bir diğer önemli husus girişimcilik yapılacak olan ülkedeki makro ekonomik koşulların sağlanıp sağlanmadığıdır. Bu durum girişimci için elzem bir nitelik taşımaktadır. Ekonomik anlamda gelişmiş ülkelerde girişimciliğin ön plana çıkmasındaki ana nedenlerden biride makro ekonomik koşulların sağlanmış olması sebebiyle bu ülkelerde yaşayan girişimcilerin gelişmekte olan ekonomiye sahip ülkelerdeki girişimcilere göre nispeten daha az risk altında olması ve ülkenin milli parasının uluslararası pazarda daha değerli olması gibi yan unsurların daha avantajlı olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde girişimcilik yapılacak olan ilgili pazarda tam rekabet ortamının sağlanmış olması, fikri ve sınai mülkiyet hakları ile kurulacak olan işletmenin gerekli haklarının korunması, girişimcilik yapılan ilgili piyasanın esnek bir yapı göstermesi, işletme kurma ve kurulan işletmenin devamında bürokrasiden kaynaklanan zaruri süreçlerin yerine getirilmesi ve girişimcilere verilen destek ve programlar girişimciliği etkileyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır

Global Entrepreneurship Monitor tarafından 2010 yılında yayınlanan bir raporda girişimciliğin altyapısını oluşturan unsurlar 9 başlık etrafında toplanmış olup bu başlıklar; girişimcilik finansmanı, devlet politikaları, devletin sağlamış olduğu girişimcilik programları, girişimcilik eğitimi, Ar-ge transferi, ticari ve yasal altyapı, girişim yapılması planlanan pazarın girişim yapılmaya olan uygunluğu, fiziksel altyapı, kültürel ve sosyal normlar olmak üzere sınıflandırılmıştır (Kelley, Bosma, Amoros 2010, 46).

Girişimi etkileyen faktörlerin yanında girişimci olmayı etkileyen de belirli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlarda kişilerin girişim yapmaya olan bireysel yaklaşımlarını oluşturmaktadır. Toplumdaki her birey girişimci olamamakta, yalnızca belirli kişiler bu riski üstlenebilmektedir. Bu kapsamda girişimci olan bireylerin demografik, kişilik ve psikolojik özellikleri üzerine araştırmalar yapılmış olup girişimci olan bireylerin

bireysel yaklaşımlarını oluşturan unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır (Durak, 2011, 197-198).

Girişimci bireylerin kişilik özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde bu kişilerin en fazla ön plana çıkan özelliklerinin "risk alma eğilimlerinin yüksek olması", "başarıya duyulan ihtiyaç" ve "içsel kontrol odağına sahip olma" şeklinde sıralanmış olup yapılan araştırmalar neticesinde girişimci kişilerin özellikleri bu etmenler etrafında yoğunlaşmıştır (Ören, Biçkes, 2011, 72).

Ülkemizde de girişimci bireylerin kişilik özelliklerinin yanında girişimci olmayı belirleyen unsurlardan bir diğeri olan bireyin demografik özelliklerinin girişimciliğe olan etkilerini tespit edebilmek adına çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Türkiye'de bireyin demografik özelliklerin ve kişinin bireysel geçmişinin girişimciliğe olan etkisini araştırabilmek adına spor bilimi alanında öğrenim gören 185 üniversite öğrencisi ile araştırma evreni oluşturulmuş olup yapılan bu araştırma kapsamında hipotezler kurularak bireyin demografik özelliklerini oluşturan değişkenler belirlenmiştir. Araştırma kapsamında bireyin demografik özelliklerini oluşturan değişkenler yaş, cinsiyet, iş deneyimi ve aile profili olarak belirlenmiştir (Şeşen, Basım, 2012, 22-26).

Analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlandığında yaş, cinsiyet, iş deneyimi ve aile faktörünün kişinin girişimci bir birey olması hususunda göstermiş olduğu niyeti anlamlı bir şekilde farklılaştırdığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar yorumlandığında erkek katılımcıların kadınlara nazaran girişimciliğe daha fazla ilgili gösterdikleri, yaş grubu 22'nin üzerinde olan katılımcıların yaşı 22'den küçük olan katılımcılara göre daha fazla girişimcilik niyeti taşıdığı sonucuna varılmıştır. Diğer hipotezler için yapılan hipotez testlerinde aile geliri yüksek olan öğrencilerin girişimciliğe daha ilgili oldukları ve daha önce iş deneyimi yaşamış olan öğrencilerin henüz deneyim yaşamamış olan öğrencilere nazaran daha fazla girişimcilik niyeti taşıyan bireylerden oluştukları yapılan tek yönlü varyans analizi olan Anova sonuçlarına göre yorumlanmış olup demografik özellikler ve bireysel geçmişin bireyin girişimcilik yapısının oluşturulmasında anlamlı derece etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında aynı öğrenci kitlesi üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise kişinin yaşı, cinsiyeti, ailesinin aylık kazancı ve iş deneyimi gibi demografik özellikleri dikkate alınarak bireylerin kişilik özelliklerinin öğrencilerin girişimcilik niyetleri

üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu kapsamda hiyerarşik regresyon analizi yapılmış olup bireyin kişilik özelliklerini oluşturan değişkenler başarıya duyulan ihtiyaç, kontrol odağı, öz yeterlilik ve riski tolere edebilme kapasitesi olarak belirlenmiştir. İlgili çalışmanın sonuç bulguları yorumlandığında bireyin demografik özellikleri olan yaş, cinsiyet, iş deneyimi ve kişinin aile geliri değişkenlerinin bağımlı değişken olan girişimcilik niyetini açıklama yüzdesi %20 olarak açıklanırken bireyin kişilik özelliklerini oluşturan başarıya duyulan ihtiyaç, kontrol odağı, öz yeterlilik ve riski tolere edebilme kapasitesi %45 olarak açıklamıştır.

Bu sonuçta her ne kadar kişilerin girişimcilik niyetini, bireylerin demografik özellikleri anlamlı derece etkilese dahi girişimciliği asıl belirleyen unsurun bireyin girişimciliğe yönelik olan kişilik özellikleri olduğu yapılan araştırma kapsamında tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde yaş değişkeni haricindeki tüm hipotez test sonuçlarının literatürdeki verilerle tutarlı olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma kapsamında bireylerin demografik özellikleri kapsamında kurulan hipotezlerden yalnızca yaş unsuru red edilmiştir. Burada genç öğrencilerin girişimcilik niyetleri daha düşük bulunmuştur. Ancak kıyaslanan yaş skalasının birbirine çok yakın olması ve araştırma evrenini yükseköğretim düzeyinde eğitim gören öğrencilerin oluşturması sebebiyle 22 yaş ve üzerindeki öğrencilerin 22 yaş altındaki öğrencilere nazaran girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek bulunması normal bir sonuç olarak değerlendirilebilmektedir.

Türkiye'de girişimciliğin gelişimi üzerine yapılan bir diğer araştırmada ise Türkiye'deki girişimci sayısının nasıl artış gösterebileceği ve girişimciliğin gerçeklemesi süresince bireylerin karşılaştıkları engeller ile ilgili kalitatif bir özellik taşıyan ve nitel araştırma yöntemlerinden olan mülakat ile veri toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Antalya ilinde yaşayan girişimciler oluşturmuştur. Bu kapsamda araştırmaya katılan katılımcıların açık uçlu sorulara verdikleri başlıca yanıtlar incelenip derlendiğinde Türkiye'de girişimcilik alanında verilen eğitimlerin başta üniversiteler olmak üzere arttırılması, devlet teşviki, girişimci olmak isteyen kişilerin girişimci kişilik özelliklerinin geliştirilmesi, girişimci bireylerin ailelerinin bu kişileri girişim yapmaya teşvik eden bir duruş sergilemesi ve yeni iş alanlarının yaratılması Türkiye'deki girişimci sayısının arttırılmasında katılımcılar tarafından ön plana çıkartılan yanıtlar olmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde katılımcıların girişimciliği engelleyici etmenler ile ilgili verdikleri yanıtlar incelendiğinde ise

girişimcilik konusunda devletin izlediği yanlış stratejik politikalar, bu alanda eğitim veren kurumların yetersizliği, rekabet seviyesinin yüksekliği ve aile baskıları ön plana çıkan yanıtlar olmuştur (Bozkurt ve diğ., 2012, 235-242).

Sonuç olarak girişimciliği etkileyen faktörler incelendiğinde; bu faktörleri üç ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi bireyin girişimciliğe olan bireysel yaklaşımlarıdır. Bu bireysel yaklaşımları da kendi içerisinde iki başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıkları bireyin, kişilik ve demografik özellikleri oluşturmaktadır. Girişimciliği etkileyen bir diğer ana faktör ise bir ülkedeki veya bir bölgedeki girişimciliğe tanınan fırsatlar ve yaklaşımlar kapsamında izlenen politikalardır. Son olarak bir ülkede ya da bölgedeki makro ekonomik koşulların sağlanmış olması girişimciliği etkileyebilecek olan bir diğer ana unsurlar olarak sayılabilmektedir. Bunlar girişimciliği etkileyen başlıca faktörlerin üst başlıklarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda riski üstlenmeye karar veren girişimcinin bu proses boyunca izlemesi gereken adımlar silsilesinde bu ana faktörler, girişimci olma potansiyeli taşıyan bireylerin vereceği kararları doğrudan etkilemesine yol açabilmektedir.

2.1.2. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik kavramı kâr amacı güdülerek mevcut organizasyonun içerisinde yenilikçi bir anlayışla yeni ürün, hizmet, süreç geliştirme veya işletme içerisinde mevcut olan işleri geliştirmek için izlenen süreç olarak tanımlanmaktadır (Kennedy, [22.08.2019]). Bu sayede mevcut olan yapı daha ileri taşınabilmekte ve işletme performansı daha hızlı büyüyebilme potansiyeli gösterebilmektedir.

Kurumsal girişimcilik kavramı, şirket içindeki faaliyetleri ve girişimleri tanımlayabilmek adına literatürde araştırmacılar tarafından iç girişimcilik, şirket girişimciliği, iç şirket girişimciliği gibi kavramlar ile birbirlerinin yerlerine kullanılmışlardır. Bu terimler özünde birebir aynı anlamı karşılamasalar dahi özellikle iç girişimcilik kavramının farklı türevlerini açıklama noktasında kavramın çok boyutlu yönlerini okuyucuya daha net aktarabilmek adına bu kavramlar zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmıştır (Gürel 2012, 58). Dolayısıyla bu kavramlar içerisinden en bilenenleri olan kurumsal girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları literatürde çoğunlukla birbirilerinin yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal olarak girişimci bir yapı göstermek günümüzdeki işletmeler için son derece önemli bir yetenek olarak değerlendirilmekte olup özellikle işletmelerin hayatta kalabilmeleri için işletmelerde kurumsal girişimciliği hayata geçirmek elzem bir nitelik kazanmıştır. Günümüz dünyasında var olan küresel rekabetin günbegün arttığı bilinmekte olup işletmeler açısından değişimlere hızlı adapte olabilmek ve çevik bir organizasyon yapısı gösterebilmek önemli bir yetenek olarak kabul görmektedir. Bu kapsamda kurum içerisinde inovatif yaklaşımların yer alabildiği sağlıklı bir girişimci örgüt yapısının oluşturulması, kurumun çevik organizasyon yapısı göstermesine pozitif katkı sunabilecek bir argüman olarak değerlendirilebilmektedir.

Kurumsal girişimcilik, çalışılan kurumda yapılabilecek olan inovatif bir düşünce, eylem ya da bir yapıyı yeni baştan tasarlayabilme veya değiştirebilme olması sebebiyle bu gibi çalışmaların çalışanların girişimcilik ruhunu kaybetmeden gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. Bunun için ilgili kurumda kurumsal girişimciliği sağlayabilmek adına yeterli teşviklerin var olması gerekir. Bu teşvikler sayesinde hem çalışanların bağlı bulundukları kurumdaki işlerine verdikleri önem derecesi arttırılabilir hem de firmalar arzu etmiş oldukları işletme performansına ulaşabilirler.

Kurumlarda girişimcilik alanında yapılan çalışmaların amacı şirketlerin maksimum fayda ve kâr elde etmek arzusu ile doğru orantılı olması sebebiyle birçok şirket bu konuya son yıllarda daha çok önem vermeye başlamıştır. Burada ortaya çıkan fikirlerin ticarileşme süreci incelendiğinde ortaya çıkan fikirler, araştırma ve geliştirme süreci ile birlikte ortaya çıkan fikrin hayata geçirilip geçirilmeyeceğine karar verilmektedir. Bu sebeple her zaman geliştirilen fikirler ticarileştirilememektedir. Günümüzde girişimci şirketler, kurum içinde girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirdikleri gibi, kurum dışından da destek alarak bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde destek almaktadırlar. Üniversiteler, araştırma şirketleri, Startuplar, müşteriler ve kurumsal girişimcilik yapısının ortaya koyulabileceği her türlü stratejik iş birliğini oluşturma gayesi içerisinde olan şirketler girişimci bir yapı oluşturma isteği taşımaktadır. (Çele, ve diğ., 2019, 19-22).

Kurumsal girişimcilik ile ilgili uygulamalar işletme performansını arttırmaya ve büyümeye yöneliktir. Dolayısıyla bu sonuca ulaşabilmek amacıyla gösterilen davranışlar ve kurumsal girişimci yapı oluşturmayı etkileyen etmenler bütünü kurumsal girişimciliğin bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda yapılan literatür araştırmasında kurumsal girişimciliği oluşturan boyutlar incelendiğinde öne çıkan

boyutlardan biri risk alma boyutudur. Her risk içerisinde belirsiz sonuçları barındırmaktadır.

Kurumsal girişimcilik ya da iç girişimcilik kavramı ile risk alma arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda kurumsal girişimciliğin boyutlarından olan risk alma boyutu diğer boyutlardan farklı bir özellik olarak değerlendirilmiştir (Bostjan, Hisrich, 2003, 17). Kurumsal girişimciliği açıklayan boyutlar içerisinden öne çıkan bir diğeri ise proaktiflik boyutudur.

Proaktiflik bir firmanın risk alabilme yetisine sahip olabilmesi adına önemli bir kazanımdır. Genel olarak firmalar teknolojilerini yenileseler dahi birçoğu rakiplerini taklit etmektedirler (Covin, Slevin 1991, 7). Günümüzde var olan küreselleşme girişimcilik algısında farklılıklar yaşanmasına neden olmuştur. Bu boyut ile mevcut pazardaki fırsatlar tespit edilip bu fırsatlara yönelik öncü davranış sergilenerek girişim yapma yaklaşımı gösterme ve bu sayede ilgili sektörde avantaj sağlanabilmektedir (Lumpkin, Dess, 2001, 429-451). İşletmelerin kurumsal girişimci bir yapıya sahip olabilmesi için stratejik yenilenme çalışmaları yeterli olmamaktadır. Stratejik olarak yenilenmeye giden şirketler yer yer reaktif olarak algılanabilmekte olup kurumsal girişimciliğin bir işletmedeki varlığının algısal olarak karşılığı işletmenin proaktif olmasıyla doğrudan ilintili bir durumdur (Öğüt, Bülbül , Yılmaz, 2006, 84). Kurumsal girişimciliği başlıca etkileyen etmenlerden olan bir diğer etmen ise inovasyon boyutudur.

İşletmelerde görülen inovasyon boyutu, küresel rekabet ortamında değişime ayak uydurma yeteneği gösterebilmek amacıyla uygulanan her türlü yeni metot, strateji ve iş birliği sürecini kapsamak amacıyla oluşumların tümüne verilen bir yapıyı temsil etmektedir.

İnovasyon, firma kârlılığının artırılmasında büyük rol oynamakta olduğundan böylece girişimcilik kavramının merkezinde yer almaktadır. İnovatif faaliyetler farklı çevresel koşullardan etkilenmekte olup, bu koşullara göre yapılacak olan inovatif aksiyonlar değişim gösterebilmektedir (Hine, Kapeleris, 2006).

ABD'de 98 firmaya uygulanan bir araştırmada kurumsal girişimcilik yapısı gösteren işletmeler ile firma performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna varılmış olup, uluslararası kurumsal girişimcilik kavramı proaktiflik, inovasyon ve risk alma boyutlarının toplamı olarak görülmektedir (Zahra, Garvis 2000, 470-471).

2.2. Girişimci Şirket (Start Up) Kavramı

"Start-up" terimi, ABD'de kendisini göstermiş bir terim olup sonrasında dünyada hızla yayılan bir trend olarak karşımıza çıkmıştır. 2010 yılı itibariyle karşımıza çıkan bu terim Türkiye'de de kısa süre içerisinde kabul görüp popüler bir iş modeli haline dönüşmüştür. Birçok ülkede, olduğu gibi kullanılan bu terimin ülkemizde de sıklıkla "Start-up" şeklinde kullanımı yaygındır. Bu kavramın türkçede kabul görmüş net bir karşılığı henüz bulunmamakta olup terimsel olarak sıklıkla "girişim" veya "yeni girişim" kavramlarının kullanımı öneri olarak sunulmuştur (Kaçar, [18.09.2019]). Kelimenin ana lisanındaki sözlükler incelendiğinde ise "Start-up" kavramı "bir şeyi başlatmak için yapılan eylem ya da süreç" olarak tanımlanmıştır.

"Start-up" teriminin Türkçedeki karşılığı olarak "yeni girişim" kavramının kullanılması sebebiyle her yapılan girişimin, yeni bir girişim olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği uzmanlar tarafından tartışılmakta olup yeni açılan bir restoran, mağaza veya bir kita dükkanının "Start-up" kavramı altında değerlendirilip değerlendirilmeyeceği sorusu özellikle girişimcilerin gündeme getirdikleri bir konu olmuştur. Bu konuda dünya çapında tanınırlığı yüksek olan girişimciler, birbirinden farklı, çok sayıda görüş belirtmişlerdir. Ancak temel olarak bir işletmenin "Start-up" olma özelliği gösterebilmesi için "büyüme yeteneği" taşıması gerektiği konusunda girişimcilerin ortak bir görüşü bulunmaktadır (Barlas, [18.07.2019]).

"Start-up" şirketlerin bir girişim olduğunu ancak kelime anlamı olarak "Start-up" ve girişimcilik ifadelerinin birebir örtüşmediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla "Start-up", girişimciliğin bir türü olarak kabul edilebilir.

Girişimcilik daha kapsayıcı bir rol üstlenirken yapılan girişimciliğin "Start-up" olarak değerlendirilebilmesi için belirli özellikleri taşıması gerektiği, bu konu ile ilgili olarak görüşlerini belirten dünyaca ünlü girişimciler tarafından savunulmuştur. "Start-up" şirketlerin taşıması gereken özellikler ile ilgili düşüncelerini belirten girişimciler, ifadenin kavramsal çerçevesinin çizilmesine katkı sağlamışlardır.

Özellikle teknoloji şirketlerine yaptığı yatırımlarla tanınan dünyaca ünlü girişimci Paul Graham (2012), "Start-up" şirketlerin öncelikli olarak "hızlı büyümek için tasarlanmış girişimci şirketler" olduğunu söylemektedir. Özellikle ABD'de "Start-up" olarak kurulup başarılı olmuş girişimci şirketlerin değerini kısa sürede arttırarak hızlı büyüme özelliği gösterdiği bilinmektedir. Bu şirketlere Airbnb, Uber ve Dropbox gibi şirketler

örnek olarak verilebilirken, Türkiye'deki başarılı olmuş "Start-up" girişimlerinin de kısa sürede hızlı bir büyüme refleksi gösterdiği ancak henüz büyüme hızında ABD'de kurulan ve başarılı olmuş Startup girişimlerin çok uzağında olduğunu görülmektedir (Bay, [10.09.2019]). Buradan hareketle her hızlı büyüyen girişimin "Start-up" olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği sorusu sorulmalıdır. Bu kapsamda "Start-up" şirketlerin nasıl bir girişimcilik ekosistemine sahip olduğu ve nasıl bir iş modelini benimsedikleri, hızlı büyüme özelliği gösteren "Start-up" şirketlerin kavramsal çerçevesinin daha net bir şekilde açıklanmasında ana faktör olarak görülebilir.

Yeni girişimler temelinde var olan bir sorun ya da probleme çözüm sunabilmek adına inovatif bir yaklaşıma sahip yenilikçi bir ürün, hizmet veya süreç sunan girişimlerdir. Dolayısıyla "Start-up" terimi, salt olarak geleneksel bir girişim olarak tanımlanamamaktadır. Bu durum "Start-up" şirketlerin farklı bir kimlik yapısına sahip olduklarının göstergesidir. Startup'ların hızlı büyüme özellikleri ise ölçeklenebilir bir yapıya sahip olma amaçlarından kaynaklanmaktadır. Ölçeklenebilir olmak temelinde girişimin artan gelirlerini katlayarak arttırırken, maliyetlerin minimum düzeyde artışını sağlayarak deterministik ve ölçeklenebilir bir yapıya kavuşma kabiliyetidir. İşte ölçeklenebilir olmak ya da global anlamıyla scalable olmak her yeni girişimin mevcut yapısının böyle olduğunu değil amaçlarının ölçeklenebilir bir yapıya kavuşmak olduğunu anlatmaktadır. (Girişimcilik Ekosistemi, [11.09.2019]). Başarılı olan yeni girişimler zamanla ölçeklenebilir bir yapıya kavuşarak "Start-up" şirketin seviye olarak ilerlemiş aşamasına ulaşmış olur ve farklı bir seviyeye doğru evrilme sürecine girmiş olurlar.

"Start-up" şirketlerin ölçeklenebilir olma süreci ile ilgili ünlü "Slikon Vadisi" girişimcisi olan Steve Blank "Startup'lar ölçeklendirilmiş büyük şirketlere dönüşmek için tasarlanmış geçici organizasyonlardır" şeklinde tanımlama yapmıştır (Blank ve diğ., 2011, 10).

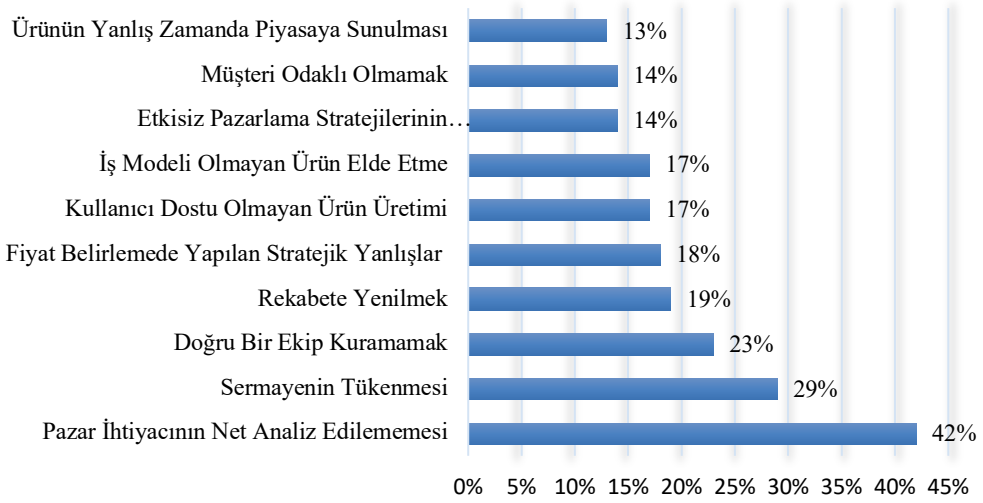
"Start-up" şirketlernin faaliyet alanlarına yönelik yanılgıya düşülen çeşitli durumlar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi Startup'ların yalnızca teknoloji şirketlerinden oluştuğuna yönelik bir anlayıştır. Oysa ki "Start-up" tanımına dahil olabilmek için yalnızca teknoloji alanında ki ihtiyaçlara yönelik yeni bir şeyler üretmek gibi bir kısıt bulunmamaktadır. Bir diğer yanlış algı ise "Start-up" şirketlerin "genç" olması gerektiği ile ilgilidir. Yine bir şirketin "Start-up" olarak sayılabilmesi için genç olmak gibi bir şart aranmamaktadır. Şirketin çevik organizasyon yapısını koruması ve

üretmeye devam etmesi şirketin yaşından bağımsız olarak "Start-up" olarak değerlendirilmesine bir engel teşkil etmemektedir (Abainnolab, [13.10.2019]). Startup'ların yaşla ilgili olamadığını belirten Whatsapp'ın kurucularından biri olan Jan Koum, 2014 yılında vermiş olduğu bir röportajda Whatsapp'ın kuruluşundan bu yana 5 yıl geçmesine rağmen halen çevik bir organizasyona sahip olduklarını, hızlı karar aldıklarını ve üretmeye devam ettiklerini aktarmıştır. Bu sebeple Whatsapp'ın halen bir Startup olduğuna dikkat çekmiştir (Şahin, [13.09.2019]). Global düzeyde dünyadaki Startup ekosistemi incelendiğinde açıklanan istatistiklere göre Startup'ların genelde teknoloji ağırlıklı alanlarda ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Akbulut, [13.09.2019]). Ancak her ne kadar teknoloji ağırlıklı alanlarda yoğunluklu olarak Startup'ların ortaya çıktığı bilinse bile danışmanlık, eğitim, sağlık gibi farklı alanlarda da Startuplar ortaya çıkabilmektedir.

Sonuç olarak Startup girişimler hızlı büyüme yeteneği gösterebilen, yüksek büyüme potansiyeli olan işlerle ilgilenen ve oluşturulan iş modelinde inovatif bir yaklaşım benimseyerek mevcut iş yapış stillerini değiştirebilen bir yapıya sahiptir. Bu sayede yeni bir ürün, hizmet ya da süreç sunabilme yetisine sahiptir. Startup'lar yapmış oldukları çalışmalarda inovatif bir yaklaşım benimsemeleri sebebiyle ortaya çıkan ürünün pazarda bir karşılığı var mı yok mu yapılan işin geri dönüşünü nasıl oluyor ya da üretilen ürünün pazardaki katma değeri ne denli yüksek gibi soruların cevabını test edebilme imkanına sahiptir.

Startup'ların yenilikçi yaklaşımıyla ilgili olarak Amerikalı girişimci ve blog yazarı Eric Ries "Startuplar, belirsizlik koşulları altında yeni bir ürün ya da hizmet üretmek için tasarlanmış insan kurumudur" şeklinde tanımlama yapmıştır (Ries, Bartozs, 2012) Her ne kadar Startuplar hızlı büyüme potansiyeli olan iş alanlarında girişimler sergilerseler dahi her zaman başarılı sonuçlarla karşılaşmazlar. Yapılan araştırmalarda çoğunlukla Startup girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlandığı bilinmektedir (Çırak, [14.10.2019]).

CB Insights tarafından yapılan araştırma neticesinde Startup'ların başarısız olma nedenleri incelenmiş olup, en çok öne çıkan nedenler yapılan Startup girişimlerinde mevcut pazarın doğru analiz edilememesi olarak ön plana çıkmıştır (CB Insıghts, 2018). Startup'ların başarısız olmasında ön plana çıkan ilk 10 neden şekildeki gibi tanımlanmıştır.

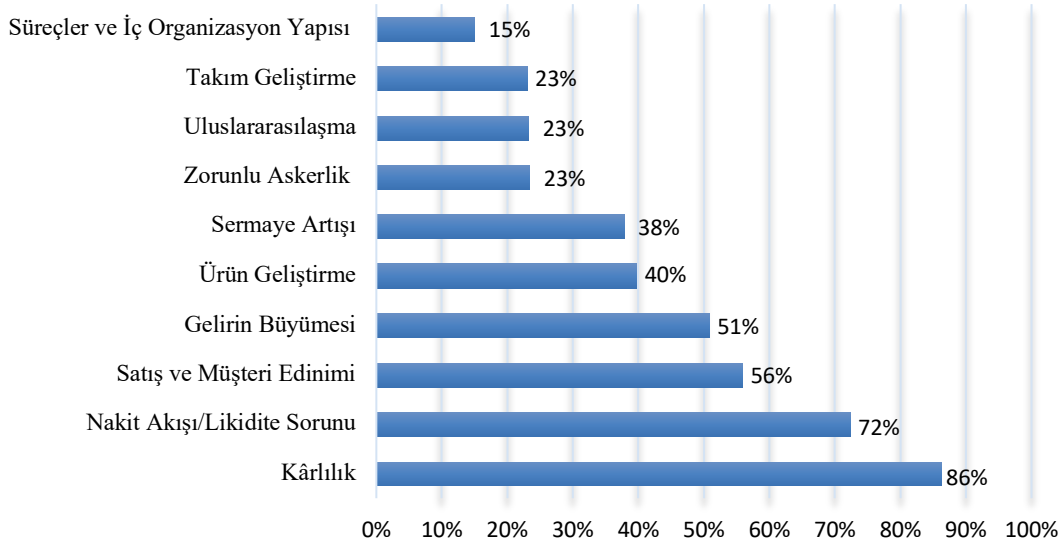


Şekil 2: Startup'ların Başarısız Olma Nedenleri

CB Insıghts. 2018. The Top 20 Reasons Startups Fail. https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/. [22.07. 2019].

CB Insıghts'ın yaptığı araştırmaya göre Startup'ların başarısız olma nedenleri incelendiğinde Startup'ların girişimde bulunmuş oldukları sektördeki mevcut pazarı iyi analiz edememesi, finansal kaynakları iyi yönetememesi sonucu oluşan sermaye açığı, farklı alanlarda uzmanlaşmamış nitelik ve yetenek bakımından birbirini tamamlayamayan bir ekiple çalışmak ve Startup'ların mevcut rakiplerini iyi tanımaması sebebiyle rekabet analizine yeterince önem verilmemesi ya da fazlasıyla rakip odaklı bir strateji belirlemek, Startup şirketlerin başarısız olmasına yol açan başlıca sebepler arasında yer almaktadır.

EU Startup Monitor'ün 2018 yılında yayınlamış olduğu rapora göre AB ülkelerindeki Startup girişimlerinin en fazla karşılaşmış oldukları zorluklarla ile ilgili bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular neticesinde bir Startup olarak kurulan bir işletmenin yaşadığı en büyük zorluğun kârlılık olduğu sonrasında likidite akışındaki zorluklar ve satış ve müşteri ediniminin, yaşanılan başlıca zorluklar olduğu tespit edilmiştir (Steigertahl ve diğ., 2018a, 16).



Şekil 3: Startup Olarak Kurulan İşletmelerin Karşılaştıkları Başlıca Zorluklar

Steigertahl, Lisa, Mauer Rene, ESCP Europe, Institute for Entreprenurship. 2018. EU STARTUP MONITOR, 16'dan uyarlandı.

EU Startup Monitor'ün 2018 yılında yayınlamış olduğu raporda aynı zamanda AB ülkelerinde Startup kurucularının eğitim düzeylerini yayınlanmıştır. Bu kapsamda AB ülkelerinin Startup kurucularının %65,58'i lisansüstü eğitim düzeyinden mezun kişilerden oluşurken Türkiye'de bu değer %54,76 olarak açıklanmıştır (Steigertahl ve diğ., 2018b, 16).

Son olarak bir şirketin kendini Startup olarak tanımlayabilmesi için çeşitli ipuçları yer alsa da bir işletmenin Startup olduğunu kanıtlayan kabul görmüş sınırlar bulunmamaktadır. Özellikle teknoloji endüstrisi ve global girişimcilik alanında yazılar yazan TechCrunch yazarı Alex Wilhelm, Startup'ları kendi belirlediği bir yöntem ile sınırlandırmaya çalışmıştır. Bu kapsamda Alex Wilhelm, Startup olan işletmelerin yıllık gelir artışının 50 milyon $ altında olması, toplam çalışan sayısının 100'den az olması ve işletme değerinin 500 milyon $ altında olması gerektiğini savunmuştur (Wilhelm, [17.09.2019]). Ancak Startup işletmeler bu gibi çalışan sayısı veya finansal değerlerle sınırlandırılabilecek bir kavram olmayıp kendi içinde mottoları olan tanımlanması güç spesifik bir kavramdır. Startup kavramının farklı bir kimlik yapısına sahip olmasını sağlamış olan öne çıkan yaklaşımlar Startup'ların büyüme odaklı olduğu, çözüm odaklı ve inovatif yaklaşımlara sahip olduğu, pazardaki bir boşluğa hitap ettiği, sıfırdan yeni bir varoluşa sahip olup ortak hedefler istikametinde çalıştığı, az çalışan sayısına sahip olduğu, bağımsız bir yapı gösterdiği, sürdürülebilir yeni bir

iş modelinin peşinde olan ve ölçeklenebilir bir yapı olma amacı güdülen işletmelerin Startup olarak değerlendirilen girişimler olduğu söylenebilir (Mcgovan, [23.07.2019]).

2.3. Ölçeklenmiş Şirket (Scale Up) Kavramı

Yapılan araştırmalar neticesinde Startup girişimlerin büyük çoğunluğunun başarısızlıkla sonuçlanması sebebiyle bu girişimlerin sürdürülebilir bir yapı gösteremedikleri bilinmektedir. Ölçeklenmiş şirket şirketler ise gelir ve gider modelleri belirlenmiş, ölçeklenebilir şirket yapısını yakalamış ve sürdürülebilir bir işletme yapısına kavuşmuş olan şirketlerdir. Bu bölümde Scaleup teriminin kavramsal yapısı incelenecek olup bu kavramın Startup kavramından farklı olan özellikleri üzerinde durulacaktır.

Günümüzde yatırımcıların Startup'larda aradığı en temel özellik girişimin scalability olması yani hızlı büyüme potansiyeli taşıyıp taşımadığıdır. Bu sebepledir ki büyüme aşamasında geçebilen girişimler Scaleup olarak tanımlanmaktadır (Yağcı, [15.09.2019]). Scaleup şirketler kapsamında yapılan tanımlamalar incelendiğinde özellikle Endavor'un yapmış oldukları tanımlama ön plana çıkmaktadır. Endavor Insıght tarafından yayınlanan raporda Scaleup şirketler ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde üç yaşından büyük ve üç yıl içerisinde %20 ve üzerinde büyüme gösteren şirketler, Scaleup şirket olma özelliği taşımaktadırlar (Endeavor Insıght, [17.09.2019]).

Scaleup şirketleri Startuplar'dan ayıran belli başlı özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden başlıcaları Scaleup şirketler, ürün pazar uyumunu yakalamış şirketlerden oluşurken Startup şirketler ürün pazar uyumunu yakalayabilmek adına müşteri edinme maliyeti, müşteri segmantasyonu gibi yapıları deneme yanılma süreçleri ile sürdürerek oluşturmaya çalışmaktadır. Startup şirketler daha fazla riski alma eğiliminde olmasına karşın Scaleup şirketler kendilerini bulunmuş oldukları sektörde daha az kanıtlama çabası içerisinde olmaları sebebiyle yeni fikirleri denemekten ve risk almaktan kaçınan bir tutum sergilemektedirler. Yine Startup şirketlerin yönetimi daha kolay olmasına karşın Scaleup şirketlerde artan departman sayısı ve çalışan sayısı ile birlikte yönetilmesi daha zor ve zahmetli bir şirket haline dönüşmesi zaruri bir durum haline gelmektedir. Startup girişimlerde şirket içinde müşteri e-postalarını yanıtlamaktan bir proje taslağı hazırlamaya kadar oturmuş net bir sistem var olmamakla birlikte

genellikle işe alınan ilk çalışanlarla birlikte ekip üyeleri şirket için en iyi olan yöntemleri deneyerek şirket içinde bir sistemin oluşturulmasına katkı sağlarlar. Ancak Scaleup şirketlerde bu durum geçerli olmayıp şirket içerisinde alınacak aksiyonel her adım, önceden tasarlanmış bir sistem dahlinde yürütülür (Alami, [17.09.2019]).

Bunun yanında KPMG Türkiye tarafından yapılan bir araştırmada Scaleup seviyesine ulaşmış olan Fintech'lerde yakalanan sürdürülebilir büyümenin getirebileceği negatif durumlardan biri olan hantallaşmanın önüne geçilmesi adına çeşitli önlemler almakta ve inovatif yaklaşımların devam etmesi sağlanmaktadır. Bu kapsamda hackathonlar düzenlenerek ilgili işletmeler için inovatif döngülerin sürdürülebilirliğine katkılar sağlanmaktadır. Aynı şekilde büyük ve orta ölçekli yapılar kendi kuluçka merkezlerini kurarak ya da işletmeler ilgili konular hakkında destek programları oluşturarak hantallaşmanın önüne geçilmeye çalışmaktadırlar (Küresel Fintech Araştırması, 2018). Bu tür önlemler Scaleup şirketlerin girişimcilik özelliklerini kaybetmemesini engelleyerek şirketin büyüyen yapısını ve artan performans girdilerini korumasına olanak sağlamaktadır.

Scaleup şirket performansı ile ilgili yapılan bir araştırmada araştırma evreni olarak Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesi belirlenmiş olup bu araştırma kapsamında başarılı olmuş Scaleup şirketlerin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ortalama olarak yılda 3,4 kat daha fazla ve gelir ve 8 kat daha fazla istihdam yarattığı yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür (Scale Up Endavor, [17.09.2019]).

Sonuç olarak bir "Start-up" girişim "Scale-up" şirkete dönüşüm süresince çeşitli yapısal değişimler yaşasa da şirketin kurumsal girişimci yapısı ve olaylar karşısındaki inovatif yaklaşımları korunarak şirketin ölçeklendirilebilir bir yapıya kavuşması sağlanabilmektedir.

"Scaleup" ekosistemi içerisinde yer alan işletmeler; pasif projelerin "yeniden kullanım" ile aktif hale getirerek geçmiş dönemde teşebbüs ettiği ancak gerçekleştiremediği işlerden pazar oluşturabilmektedirler. Bununla birlikte girişimci şirketlerin markalarına yönelik son kullanıcıyı etkileyen ve etkileşen ögeleri bularak gerçek bir deneyim paylaşımı yaşatmak ve bununla birlikte belirli bir gelir tabanına sahip firmalara odaklanarak "hızlı kazançlar" oluşturup finansal dengelerini sağlamak gibi ilkeler edinmektedirler (Isenberg and Onyemah 2016).

3. KURUMSAL ÇEVİKLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

Bu bölümde çevikliğin kavramsal çerçevesi derinlemesine incelenecek olup kurumsal çevik olarak tanımlanan şirketlerin taşıdıkları özellikler ile kavramının bileşenlerini oluşturan alt boyutlar hakkında literatür taraması yapılacak olup bu kapsamda elde edilen bilgiler ışığında kurumsal çevik yapıya sahip olan işletmelerin ne gibi potansiyel kazanımlara sahip olabileceği hususunda araştırma yapılacaktır.

3.1. Çeviklik Kavramının Kavramsal Çerçevesi

Günümüzde firmalar, artan rekabet koşullarında sürdürülebilir başarıyı gösterebilmek ve faaliyet gösterilen mevcut pazarda var olan değişime uyum sağlayabilmek için farklı iş modelleri geliştirmektedirler. Bu kapsamda firmaların karşılaştıkları problemlere çözüm önerisi olarak geliştirdikleri yaklaşımlardan biride çevik organizasyon kültürünü benimsemek olmuştur. Bu bölümde çeviklik kavramının kavramsal çerçevesi incelenecek olup çevik organizasyon kültürünün uygulanabilmesi amacıyla izlenilen paradigmalar sonucu ortaya çıkan yeni çalışma kültürünün kazanımları üzerine araştırma yapılacaktır.

Çeviklik kavramı en genel tanımıyla örgütün tehdit ve fırsatları proaktif bir yaklaşımla önceden sezgileyerek bu değişikliklere uyum gösterebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. (Sağır, Gönülölmez, 2019, 61). Bu sebeple örgütlerin değişimlere göstermiş oldukları uyum aslında belirsiz koşullara gösterebildikleri uyumla ilintilidir. Belirsiz koşullar altında çevik yaklaşım gösterebilme yeteneği ise işletme performansına doğrudan etki eden bir faktör olarak değerlendirilir.

Çeviklik kavramı ile ilgili yapılmış olan bir diğer çıkarım ise üretim sürecinde maliyet ve zaman gibi unsurlar minumumda tutularak maksimum kalite ile üretilmiş kapsamlı ürünleri pazarlayabilmek, çevik organizasyon kültürü benimseyen firmaların taşıdığı temel özelliklerdendir (Şeker, Candan, Çankır 2017a). Dolayısıyla çevikliğin işletme performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır.

Çevik olarak değerlendirilen şirketlerin karakteristik olarak iki ana özelliği mevcuttur. Bu özellikler hızlılık ve esnekliktir. Hızlılık, bir şirketin bir işi bitirme süratini anlatırken esneklik kavramı çevresel dinamiklerde yaşanan değişimlere uyum gösterebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çevik şirket olarak tanımlanan şirketler bu iki kavramın özelliklerini taşıyarak hem hızlı hem de esnek olabilme yetkinliğine sahip olan şirketler tanımlanmaktadır (Sekman, Utku, 2017a, 3).

Günümüzde üreticinin başarısı esneklik kabiliyeti, değişimi yönetebilme, gelişimin süreklilik kazanması, proaktif ve sezgisel olup rakiplerden önce harekete geçebilme, müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilme gibi özünde çevik olmayı sağlayan unsurlardan oluşmakta olmasına karşın geçmişte bu durum yalnızca üretilen ürünün maliyetini olabildiğince düşürmek olarak algılanmaktaydı (İleri ve Soylu, 2010, 14). Buradan hareketle şirketlerin çeviklik performansını ölçümlemek için birbirini takip eden dört boyut ele alınabilir. Bunlardan ilki değişimleri erken bir şekilde algılayarak var olan değişim için analize hazır olarak proaktif bir tutum benimsemek, ikincisi değişimden elde edilen verileri doğru ve hızlı şekilde analiz ederek sağlıklı çıkarımlar yapmak, üçüncüsü değişimler karşısında elde edilen çıkarımlar ışığında ilgili kurum bünyesinde alınması gereken kararları hızlı bir şekilde alabilmek ve dördüncüsü alınan kararlar neticesinde doğan yeni sonuçlar ile çevrenin uyumunu analiz ederek eski durum ile mevcut durumu kıyaslamaktır. Tüm bu adımlar silsilesi doğru bir şekilde uygulandığında işletmeler için değişen çevresel dinamiklere çevik bir yaklaşım geliştirilerek hızlı ve doğru kararlar alınmış olmaktadır (Sekman, Utku, 2017b, 75).

Çeviklik kavramının işletme kültürüne entegre olabilmesi için insan ve teknolojinin doğru orantılı bir biçimde gelişim göstermesi ve süreç içerisinde çevikleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda organizasyonlarda çeviklik kavramı ile ilgili yapılan bir çalışmada çeviklik kavramının işletme kültürüne yansıyabilmesi için işletmeler dört temel özelliği mevcut yapıları içerisinde barındırmalıdırlar. Bu özelliklerden ilki müşteriye sunulabilecek olan maksimum değerin sunulması, ikincisi yüksek rekabet ortamının oluşturulması için işletmelerin kuracakları iş birlikleri, üçüncüsü belirsizlik koşulları altında büyümenin süreklilik gösterebilmesi adına uygun olan yapılanma ve bireysel olarak takım içindeki bireylerin bilgi ve yetkinliklerinin arttırılması olarak sayılabilir (Şeker, Candan, Çankır 2017b). Organizasyonlarda çeviklik kültürünün entegre edilmesiyle ile ilgili yapılan bir diğer araştırmada ise Ambrose ve Morello

(2004) yapmış oldukları çalışmada 3 önemli faktör üzerinde durmuşlardır. Bu faktörler sırasıyla;

1. Farkındalık: Organizasyonlar değişen iş koşullarını öğrenip kavrayarak örgütsel süreksizliklerin önüne geçilmesi, geri bildirim süreçlerinin kurumsallaştırılması ve iletişimin daha etkin kılınması gibi süreçlerde çalışanların ilgili süreçler için bilgi toplama ve doğru aksiyonel adımları uygulamasında zaman kazanımı sağlanır.
2. Esneklik: Organizasyonlar esneklik sayesinde çok çeşitli iş koşullarına cevap verebilme yeteneği kazanmaktadırlar. Örgütsel esnekliği oluşturan başlıca faktörler finansman modelleri, beşerî sermaye ve dış kaynakların kullanımı gibi yapılardan oluşmaktadır.
3. Üretim: Üretkenlik sayesinde organizasyonlar etkili ve verimli bir şekilde işletilebilirler. İşletmelerde verimlilik faktörü çeviklik kavramının en belirsiz değişkenlerinden bir tanesi olup süreç tanımı, süreç uyumu, iyi desteklenen iş birlikleri ve güçlü öğrenme portföyleri ile hızlı öğrenen çalışanlar işletmelerin verimli bir çevik organizasyon oluşturma aşamalarında önemli parametreler arasında yer almaktadırlar.

Olmak üzere organizasyonlarda çeviklik kültürünün sağlanması adına oluşturulması gereken yapılar incelendiğinde farkındalık, esneklik ve üretimin önemli parametreler olduğu görülmektedir.

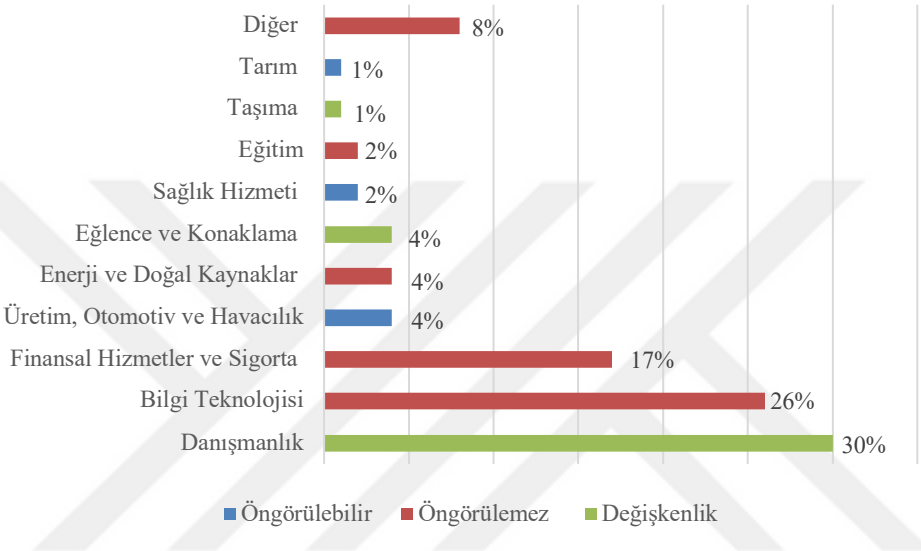
Şirketlerin çevik organizasyon yapısı sergilemesi günümüzde hızla yayılan bir trend olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu tetikleyen durumlar arasında değişen ekonomik modeller ve değişen pazar şartları gibi organizasyonlarda çevikliği arttıran etmenler bulunmaktadır. Günümüzde şirketlerin geleneksel organizasyon yapısından sıyrılıp çevik bir organizasyon yapısı benimsemelerinin birçok sebebi bulunmasının yanında çevik organizasyon yapısının geleneksel organizasyon anlayışını belirleyen şirketlere göre oldukça fazla avantajı bulundurmaktadır. Bu sebeplerden ve çevik organizasyon anlayışını benimseyen işletmelerin avantajlarından başlıcaları detaylandırıldığında iki farklı tip organizasyon arasındaki farklar, daha detaylı bir biçimde ortaya konulabilmektedir. Geleneksel organizasyonlarda bürokratik yapı hâkim olup bu hiyerarşik yapı içerisinde piramidin zirvesinde üst yönetim yer almaktadır. Ancak şirketin hedeflerine ulaşma noktasında performans sergileyen yani katma değeri arttırıcı üretimin yapıldığı nokta piramidin en altlarındaki bölümlerde

olmaktadır. Bu durumda şirketin hedeflerine giden yolda izlenen proseste hız kaybına neden olmakta olup çalışanların yaratıcılığının giderek köreldiği ve çeşitli prosedürler ile engellendiği bir yapı ortaya çıkmaktadır. Oysa ki çevik organizasyon yapılarını benimseyen şirketlerde iş birlikleri ve yardımlaşma ön planda tutulup hiyerarşik yapının kırıldığı bir ortam yaratılmaktadır. Üretilmesi planlanan ürün ya da hizmetin birbirinden bağımsız yapılar ile değil de tüm bu süreçte uçtan uca birlikte çalışan ve nihayetinde değer üretimini gerçekleştiren takımlar ile gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Bu sayede şirket içi iletişim düzeyi maksimum düzeye ulaşarak şirket içerisinde yaşanabilecek olan tansiyon üretimi ve stresli çalışma ortamı gibi elde edilecek ürün ya da hizmeti negatif yönde etkileyen parametreler minimal düzeylerde tutulabilmektedir (Çevik Organizasyon, [20.09.2019]).

Örgütsel çevikliğin organizasyonlar için başlıca yararları incelendiğinde değişime gösterilen uyum, daha fazla müşteri odaklılık, daha yüksek gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi, anlık ve sürekli geri bildirimin sağlanması, hataların hızlıca tespit edilip ortadan kaldırılması, hızlılık ve iş bitirme süratinin ivmelenmesi, azaltılan teslimat süresi, daha az risk alarak daha hızlı yenilikler üretebilme, değişen iş talep ve gereksinimlerine cevap verebilme yetisi, verimlilik, ölçülebilir kalitenin arttırılması gibi maddeler örgütsel çevikliğin işletmeye olan başlıca yararları arasında sayılabilmektedir (Cristina, [21.09.2019]).

Startup şirketlerden Fortune 500 listesinde yer almış şirketlere kadar organizasyonların çevik dönüşüm süreçlerinde koçluk yapan Mark Kilby (Kilby, [21.09.2019]), çevik olabilmenin en iyi yolunu işletmenin mevcut işleyişlerini yeni zorluklar karşısında sorgulayabilmekten geçtiğini belirterek tanımlamıştır. İşte bu yaklaşım çift döngülü öğrenmeye katkı sağlamaktadır. Tek döngülü öğrenme yalnızca mevcut durumu nasıl geliştirebiliriz? şeklinde sorgulayarak mevcut problemi ya da eksik olan bir yönü çözmeye çalışır. Ancak bu yaklaşım ortak bir yaklaşım olmaktan çok yalnızca problemin çözümüne odaklanan bir yaklaşım türüdür. Oysa ki çift döngülü öğrenmede şu andaki yaklaşımımızın doğru olduğunu ya da bu şekilde çalışması gerektiğini neden düşünüyoruz? şeklinde sorgulatarak ortak bir düşünme ve sorgulama mekanizması geliştirir ve işletmeler için bu öğrenme metodu yeni zihinsel modeller üretilmesine katkı sağlar. Böylece mevcut problemleri üreten faktörlerin ana kaynağı ortak bir yaklaşımla tespit edilmeye çalışılır.

Örgütsel çevikliğin günümüzdeki işletmeler için ne denli önemli bir unsur olduğunu yapılan istatistiksel çalışmalarda desteklemektedir. Bu kapsamda 2019 yılında The Business Agility Group (Denning, 2019) önderliğinde yayımlanan raporda bir anket çalışması gerçekleştirilmiş olup bu çalışmada çevik organizasyon becerileri sergileme hedefi olan kuruluşlar araştırma evrenini oluşturmuştur. Anket çalışması uygulanan kuruluşların endüstrilerle ilgili geleceğe dönük fikirleri alınmış olup ilgili sonuçlar şekilde görülmektedir.



Şekil 4: Temsil Edilen Endüstrilerin Sürdürülebilir Yapıları Anket Sonuçları

Denning, Steve. 2019. The Business Agility Report. https://businessagility.institute/wp-content/uploads/2019/08/BAI-Business-Agility-Report-2019.pdf . [20.09. 2019].

Anket sonuçlarından elde edilen bulgular incelendiğinde ilgili endüstrilerce katılım gösteren kişilerin %35'i şekilde görülen endüstrilerdeki pazarların değişim hızının oldukça dinamik olduğunu ve çok çeşitli faktörlerden etkilenebildiğini belirtmişlerdir. Bu endüstriler şekilde görüldüğü gibi danışmanlık, eğlence ve konaklama ile taşımadan oluşmaktadır. Bu endüstriler kapsamında değerlendirilen kurumlarda çalışan bireyler ilgili endüstrilerde yaşanan dalgalanma ve oynaklığın oldukça yüksek olduğunu dolayısıyla bu endüstrilerin yüksek dinamizmin var olduğunu belirtmişlerdir. Yine bilgi teknolojisi, finansal hizmetler, enerji ve doğal kaynaklar, eğitim ve diğer endüstri alanlarında çalışan bireyler ilgili endüstrilerin istikrarsız bir yapıya sahip olduğunu ve bu sebeple öngörülemez bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ankete katılan katılımcıların yalnızca %7'si ilgili endüstrilerde istikrarlı ve öngörülebilir bir yapı olduğunu belirtmişlerdir. Bu endüstriler üretim,

otomotiv ve havacılık, sağlık hizmetleri ve tarım olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda aslında günümüzde hemen her endüstrinin çevik bir yapıya sahip olması gerektiğini anlatmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında günümüzdeki konjonktür incelendiğinde firmalar, belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına çevik yöntemler geliştirmeyi bir tercihten öte bir zorunluluk olarak görmek durumunda oldukları çıkarımı yapılabilmektedir. Firmalar, proje yönetim süreçlerinde metadoloji olarak çevik yöntemler kullanarak belirli avantajlar elde etmektedirler. Bu sayede firmalar değişime daha açık hale gelebilmekte olup aynı zamanda basit ama realist planlamalar ile hızlı ve sürekliliği yakalamış ürün teslimi sağlanabilmektedir. Bu yönetim avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle kurumsal bir yapı içerisinde uygulanması oldukça güç olan çevik proje yönetiminin kısa süreli belirlenen hedeflerin çalışanlar üzerinde baskılar yaratabilme olasılığı oldukça yüksektir. Ancak çevik proje yönetim süreçlerine uyum sağlayabilen firmalar verimlilik, işini sahiplenen çalışan profili, arttırılan marka performansı, ekip ruhu, dinamiklik, hızlılık, inovatif süreçlere adapte olabilme, proaktiflik gibi çok sayıda avantaja sahip olup belirlenen hedefler kapsamında ilgili süreçleri hızlandırılabilmektedirler (Akad, [23.09.2019]).

Son olarak çeviklik kavramının kavramsal çerçevesi ile ilgili literatürde bu alana yönelik yapılan çalışmalardaki tanımlamalar üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda Zhengwen Zhang ve Hossein Sharifi çevikliği, herhangi bir kurum için iş ortamında gelişen değişiklikleri öngörebilen aynı zamanda iş dünyasında yaşanabilen çok sayıda türbülans ve değişen koşulların avantajlı taraflarını tespit edip çözüm odaklı harekete geçebilen organizasyonlar olarak tanımlamışlardır (Zhang, Sharifi 2000, 497). Bir başka tanımda çeviklik, çevresel değişimlere karşı hazırlıklı olup içsel ve dışsal fırsat ve zorlukları oluşturan kaynakları tespit ederek proaktif bir yaklaşım sergilemektir. Bu yaklaşımlarla birlikte değişimler karşısında uygun cevap verebilme yeteneği geliştirmek çevikliğin bir sonucudur (Holsapple, Li, 2008, 6). Yine bir başka tanımda da işletmenin belirsiz piyasa koşullarına yanıt verebilmek adına işletmenin mevcut işleyişindeki sistemleri değiştirerek verimliliği arttırma kabiliyetidir (Narasimhan, Morgan, Kim, 2006, 433). Literatürde çeviklik kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlamalar ve araştırmalar neticesinde çeviklik kavramı belli başlı karakteristik özelliklere sahip olan yine araştırmalar neticesinde proaktiflik, esneklik ve hızlılık gibi ön plana çıkmış boyutlara sahip olan ve günümüz kurumsal dünyasındaki işletmelerin

hedeflerine ulaşıp sürdürülebilir başarıyı sağlamaları adına elzem bir nitelik taşıyan önemli bir kavramdır.

3.2. Kurumsal Çevikliğin Alt Boyutları

Kurumsal çeviklik kavramı, çevik yaklaşımların ticari kazanç sağlamak amacıyla bir araya toplanmış bireylerden oluşan bir kurum içerisinde gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kapsamda kurumsal çeviklik kavramı kurum içi ya da dışında gelişen değişimlere çevik bir yaklaşım geliştirerek hızlı adapte olabilme ve yaşanan değişimler karşısında ortaya çıkan problemlere çözüm üretebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda kurumsal çeviklik kavramının tanımsal olarak literatürde örgütsel çeviklik, çeviklik gibi kavramlarla yer yer aynı anlamı karşılayacak biçimde kullanıldığı bilinmektedir.

Literatürde çeviklik ile ilgili çok sayıda tanım bulunmasına karşın bu tanımlamalar birbiri ile çelişmemektedir. Bu kapsamda çevikliğin kurumsal çeviklik anlamında kullanıldığı tanımlamalar incelenip bu tanımlamaların kökenine inildiğinde, kurumsal çeviklik; iş ortamında gerçekleşen değişimlere karşın verilen hızlı ve etkin bir şekilde gösterilen reaksiyon ile mevcut değişimleri fırsata dönüştürme olarak tanımlanmaktadır (Dahmardeh, Banihashemi, 2010, 179-180).

Kurumsal çeviklik kavramı hakkında yapılan literatür taramaları, araştırmalar ve bu kavram hakkında geliştirilen ölçekler incelendiğinde kurumsal çevikliğin başlıca boyutları bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse "*Türkiye Ölçme Araçları Dizini*" tarafından yapılan araştırmalar neticesinde yayımlanan "*Örgütsel Çeviklik*" ile ilgili geliştirilen ölçekteki alt boyutlar sırasıyla; hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilme boyutlarından oluşmaktadır (Ekşi, Demirci, [23.09.2019]). Yine aynı şekilde Sharifi ve Zhang tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel çeviklik kavramı üzerine bir model çalışması gerçekleştirilmiş olup örgütsel çevikliğin alt boyutları ilgili kavramsal modelde aktarılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde örgütsel çevikliğin alt boyutları cevap verebilme yeteneği, yeterlilik, esneklik ve hız boyutlarından oluşmaktadır (Hossein, Zhang, 1999a, 11). Bu kapsamda geliştirilen mevcut ölçekler ve literatürde çeviklik kavramı ile ilgili var olan araştırmalar sonucu elde edilen edinimlerden yola çıkarak kurumsal çevikliğin başlıca alt boyutları olarak hızlılık, değişimlere yanıt verebilme, esneklik ve yetkinlik, proaktiflik alt boyutları incelenecektir.

3.2.1. Hızlılık

Günümüz konjonktüründe bir işi yapabilme yetkinliği önemli bir gösterge olmakla birlikte işlerin ne denli hızlı yapıldığı da bir o kadar önemli bir göstergedir. Bir kurumda çevikliğin olduğuna dair en önemli göstergelerden bir tanesi mevcut değişimler karşısında kurumun yanıt verebilme yetkinliğinin var olduğu bilinmektedir. Bu yanıt verebilme süresi ne denli hızlı tutulursa mevcut fırsatlardan o denli fazla yararlanabilme olasılığı bulunmaktadır. Bu durumda işletmenin çevik yaklaşım sergilemesi ile birlikte işletmenin mevcut performansını arttırmasını sağlayan ve kurumun belirlemiş olduğu hedeflere daha kısa sürede yaklaşması anlamına geleceğinden hızlılık boyutu, kurumsal çevikliğin en önemli göstergelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde kurumsal çeviklik ve hızlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda mevcut kaynaklar incelendiğinde, Martin Christopher bu konuda bir işletmenin hızlılık kazanması işletmeyi pazardaki ihtiyaçlara daha duyarlı hale getirmektedir. Bu durumda işletmeye bir manevra kabiliyeti ve çeviklik kazandırmaktadır (Christopher, 2000,37). Şeklinde hızlılık faktörünün bir işletmenin çevik olmasında ne denli önemli bir gösterge olduğunu vurgulamıştır. Yine aynı şekilde yapılan bir diğer araştırmada geçmişte var olan rekabet ortamı ile günümüzdeki rekabet ortamı kıyaslandığında günümüzde çok daha yüksek bir rekabet ortamının mevcut olduğunu ve firmaların yaşam döngülerini devam ettirebilmeleri için müşteri odaklı bir yaklaşımla ile yeni ürün geliştirme hızının oldukça önemli bir kazanım olduğu belirtilmiştir. Böylece işletmeler mevcut pazarda rekabet avantajı kazanmakta ve bu avantajları koruyarak uzun vadeli sürdürülebilir rekabet ortamını yakalayabileceği vurgulanmıştır (Afonso, ve diğ., 2008, 559-560).

3.2.2. Değişimlere Yanıt Verebilme

Çevik organizasyon kültürünü benimseyen şirketlerin yatırımcı odaklı değil müşteri odaklı oldukları bilinmektedir. Bu sebeple çevik organizasyon kültürünü benimsemiş olan şirketler, müşteri portföyünün isteklerine göre değişimler karşısında yanıt verebilme yetisine sahip olmalıdırlar.

Hemen her alanda süratle değişimin yaşandığı günümüzde, işletmelerde varlığını sürdürebilmek adına değişen bu hızlı düzene uyum sağlayarak hayatta kalabilmektedirler. Günümüzdeki işletmeler gerekirse sosyal, kültürel, ekonomik ve

daha birçok alanda var olan değişimlerin önüne geçerek bu süreçlerdeki fırsatları tespit edip var olan değişim süreçlerini kendi lehlerine çevirebilme imkânına sahip olabilmektedirler (Güçlü, Şehitoğlu, 2006, 240).

Çeviklik kavramı, bir şirketin mevcut pazarda ya da müşteri taleplerinde öngörülemeyen değişikliklere yanıt verebilmesini gerekli kılan bir kavramdır. Değişimlere yanıt verebilme boyutu çevik işletmeler için esnekliğin ötesinde farklı bir yetenektir (Vokurka, Fliedner, 1998, 170-171). Bu kapsamda çevik olan işletmelerin mevcut pazarda yaşanan veya yaşanması muhtemel değişikliklere ya da müşteri taleplerinde değişen istek ve taleplere yanıt verebilme yetisine sahip olan işletmelerden oluşmaları çevik organizasyon yapısına sahip olan işletmeler için elzem niteliklerden biridir.

3.2.3. Esneklik

Çevikliğin öne çıkan boyutlarından bir diğeri olan esneklik kavramı, işletmelerde organizasyonel çevikliğin sağlanabilmesi amacıyla işletmede var olması gereken önemli kazanımlardan biridir. Aynı zamanda işletme performansının arttırılmasında da esneklik kavramı, işletmeye önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Çevik olan şirketler kendilerini bir "*seçenek yaratıcısı*" olarak görürler. Bu sebeple esnek davranış yapısına sahiptirler. Müşterilerine esnek yapıda ürünler sunan çevik şirketler, bu yapıları sebebiyle müşterilerinin istekleri doğrultusunda esnek ürün ya da hizmetler sunabilmektedirler. Günümüzde bu duruma en iyi örneklerden biri olan Danimarka merkezli işitme cihazı üreticisi olan Oticon göstermiş olduğu esnek yapısı sayesinde Philips ve Siemens gibi adeta kendi pazarının devlerinden olan şirketleri geride bırakmıştır (Sekman, Utku, 2017c).

İşletmelerde esnekliğin terimsel anlamı incelendiğinde; bir firmanın stratejik yapısının belirlenebilmesinde esneklik önemli bir faktördür. Esneklik rijit bir kalıba kilitlenmenin zıttı bir kavramdır. Esneklik kavramı değişen çevre koşullarına entegrasyonun sağlanmasıdır. Şayet firmalar işlevsel olarak değişen çevre koşullarına uyum gösterirler ise esnek ve bir kuruluşun farklı unsurlarını birleştirebilme yeteneğine sahip olacaklarından ötürü bütünleşik bir yapı sergilerler (Tomer, 1995, 412-413).

3.2.4. Proaktiflik

Çevikliğin alt boyutlarından bir diğeri olan proaktiflik boyutu bir firmanın önündeki mevcut fırsat ve tehditleri doğru analiz ederek buna yönelik önceden harekete geçebilme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Proaktiflik teriminin işletme sözlüğündeki terimsel karşılığına bakıldığında olayları izleyip buna yönelik davranış ve tutum sergilemekten çok olayların gerçekleşmesinden önce sonuç odaklı bir yaklaşım sergileyerek buna yönelik davranış ve tutum geliştirmektir. Bu kapsamda proaktif olan bir işletme, karşılaşabileceği fırsatları tanımlayarak bu fırsatlar karşısında harekete geçebilme ve potansiyel sorun ile tehditlere karşı ön eylem geliştirebilme yetkinliğine sahiptir (Business Dictionary, 2019).

Özünde dinamik bir kavramı ifade eden proaktivite, anlamı ve yapısı itibariyle belirlenen amaçlar kapsamında yeni bir oluşumu oluşturma, oluşturulan bu yapıyı yönetme ve gerektiğinde sonlandırma süreçlerine öncülük edilmesini sağlayan tutum ve davranışları ifade eden bir kavramdır (Bulut, ve diğ., 2008, 508).

3.2.5. Yenilikçilik

Yenilik kavramı değişimler karşısında üretilen bir ürün, fikir ya da hizmetin yeniden irdelenmesiyle birlikte mevcutların geliştirilmesi ve bu kapsamda yeniden tasarlanarak sunulması anlamına gelmektedir. Bu sayede işletmeler benimsemiş oldukları yenilikçilik anlayışı ile kâr ve gelir elde etme amacı güderler (Elhüseyni, 2019, 13). Literatürde yenilikçilik kavramı inovasyon olarak da geçmekte olup, bir firmanın başarısı ve hayatta kalabilmesi adına elzem bir nitelik taşımaktadır. Bu kapsamda yenilikçilik ile ilgili literatürde çok sayıda tanımlama bulunsa da kesin olarak bir tanımlama bulunmaması sebebiyle küresel bir fikir birliği oluşmamıştır. Yenilikçilik kavramını ilk tanımlayan kişi ise Alman ekonomist Schumpeter olarak bilinmektedir (Atalay, Anafarta, Sarvan, 2013). Yenilikçilik ile ilgili yapılan tanımlamalarda net bir mutabakata varılmamasının temel sebeplerinden biride yenilikçiliği ölçülmesi ile ilgili fikir birliğine varılamamasıdır. Bu sebeple bu ölçümü daha kolaylaştırabilmek adına yenilikçilik kategorik olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma kapsamında ürün ve hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, radikal yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik gibi alt kümeler mevcuttur (Wan, Ong, Lee , 2005, 261-262).

İşletmeler artan küresel rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için rakiplerine göre bir farklılık ortaya koymak ve değişim yaratmak durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin farklılaşmasını ve yenilikçi bir anlayışa sahip olmasını sağlayan önemli unsurlardan biri de girişimcilik faaliyetleridir (Gürkan, Gürkan, 2017, 214). Artan küresel rekabet ortamı sebebiyle artış göstermesi muhtemel olan girişimcilik faaliyetleri sebebiyle işletmeler daha çok risk alarak daha yenilikçi ve yaratıcı bir anlayışa bürünecektirler.

3.2.6. Yetkinlik

İşletmeler dinamik yeteneklere sahip olmaları halinde var olan sorunlarını sistematik bir biçimde çözme potansiyeline sahip olurlar. Bu kapsamda dinamik olan işletmeler karşılarına çıkan fırsat ve tehditleri önceden algılama ve doğru zamanda pazar odaklı kararlar alma yetisine sahip olmanın yanında kaynak tabanlı değerlerini değiştirebilme yetkinliğine sahip olurlar (Barreto, 2010, 271).

Yetkinlik kavramı ile ilgili literatürde çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan birkaçı incelendiğinde çeviklik kapasitesinin önemli unsurlarından biri olan yetkinlik kavramı bir firmanın amaç ve hedeflerine yönelik oluşumları verimli ve etkin bir biçimde ortaya koyabilme yetisi olarak tanımlanmıştır (Hossein , Zhang, 1999b, 17). Bir diğer tanımlamada ise yetkinlik; bireysel anlamda bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra kolektif anlamda da takım, süreç ve organizasyon yeteneklerini ilgili örgütte sergileyerek sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesini sağlayan ve örgüte gözlemlenebilir performans kazandıran önemli bir boyuttur (Athey, Orth, 1999, 216). Diğer bir tanımda ise yetkinlikler, çalışanların tüm bilgi ve becerilerini ilgili şirketin misyonunu gerçekleştirebilmesi için ortaya koyduğu tutumlardan oluşmaktadır (Devisch, 1998, 62). Yetkinlik kavramı bir örgütün çevik olarak değerlendirilmesini sağlayan unsurların o örgütte var olabilmesi için gerekli olan temel değerlerden bir tanesidir. Bu sebeple hızlılık, proaktiflik, esneklik gibi bir örgütün çevik olmasını sağlayan unsurlar ile yetkinlik kavramı birbiriyle bağımlı kavramlar olarak değerlendirilebilir.

4. GİRİŞİMCİ ŞİRKETLERDE PERFORMANS KAVRAMI

Bu bölümde işletmelerin organizasyonel performans göstergeleri üzerinde bir literatür araştırması yapılacak olup bu araştırma kapsamında girişimci yönelime sahip olup başarıyı yakalamış olan işletmelerin ön plana çıkan işletme performans göstergelerinin neler olduğu üzerine bir araştırma yapılacaktır. Bu doğrultuda ilgili kurumların kuruluş hedefleri doğrultusunda genel düzeyde performans boyutunda öne çıkan alt boyutların işletme performansına olan etkileri incelenecektir.

4.1. Girişimci Şirketlerde İşletme Performans Göstergeleri

Öncelikli olarak performansın tanımsal kapsamda sözlük anlamı incelediğinde; performans kavramı Fransızca kökenli bir sözcük olup başarım anlamına gelmektedir (TDK, 2019b). Yine bir başka tanımlamada performans kavramı, herhangi bir görev ya da işin öncesinde belirlenen planlamaya uygun bir biçimde davranışlar sergilenmesi ve işin sonucunda istenilen hedefe ulaşabilme seviyesi olarak tanımlanabilmektedir (Çalık, [4.10.2019]). Bir diğer tanımlamada ise performans, belirli bir amaç ve planlı faaliyetler doğrultusunda ulaşılan nihai sonucu kalitatif ve kantitatif olarak belirleyen bir kavramdır. Ulaşılan sonuçlar ölçülebilir ya da göreceli olarak değerlendirilebilen sübjektif sonuçlardan oluşabilmektedir (Kubalı 1999, 32). Bu bölümde işletme performansı üzerinde araştırma yapılacaktır. Bu kapsamda;

İşletme performansı bir işletmenin kuruluşunda amaçlanan performans temelli hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirebildiğinin değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Bayyurt, 2007, 578). Bu kapsamda işletmelerde belirlenen hedefler doğrultusunda ulaşılmak istenen performans göstergeleri bulunmaktadır. Burada hedeflenen performans göstergelerine ne derecede ulaşıldığı işletmelerin sürdürülebilirliği ve işletme için belirlenecek olan yol haritalarının belirlenebilmesi açısından elzem bir nitelik taşımaktadır.

İşletmeler açısından organizasyonel performans ölçümü ve sonucunda yapılan değerlendirmelerin önemi oldukça fazladır. Bu kapsamda performans değerlendirme hem iş görenin ilgili örgüt için verimliliğinin yükseltilebilmesi hem de örgütün

ölçümlenebilir performans göstergelerinin arttırılabilmesi ve tüm bu ölçümlemeler sonucunda mevcut eksikliklerin tespit edilebilmesi açısından işletmeler için performans ölçümü zaruri bir ihtiyaç niteliği taşımaktadır.

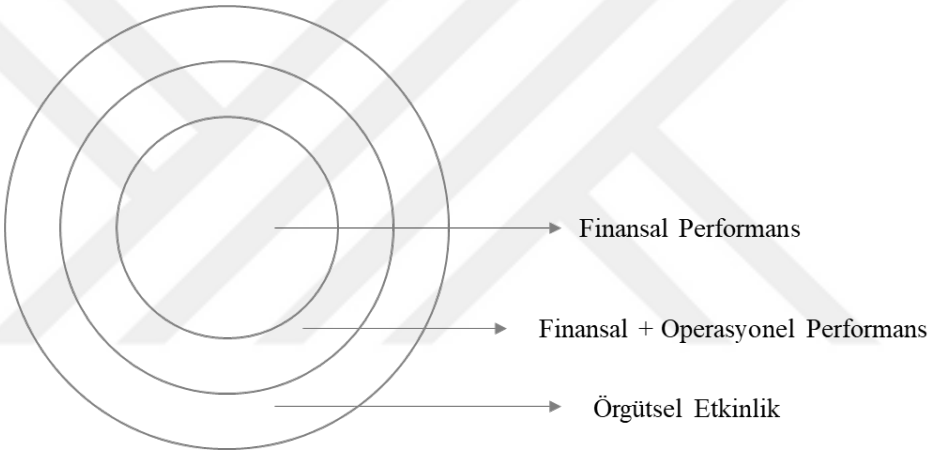
İşletmelerde organizasyonel performans ölçümü sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek ilgili kurumun daha etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanır. Bu sayede ise ilgili kurum hem kurum içi hem de kurum dışına verilecek ilgili performans göstergelerini kapsayan hesaplarda raporlama yapabilme yetisine sahip olmaktadır. Burada kurumun dışarıya vereceği raporlarda kullanılan performans göstergeleri ile kurum içindeki yönetiminin değerlendireceği performans göstergeleri birbirinden net bir şekilde ayrılabilmekte olup performans ölçümü sonucunda işletmeler, belli başlı kazanımlara sahip olmaktadırlar. Bunlardan başlıcaları incelendiğinde; bütçe hazırlama sürecinin netlik kazanması, kurumun hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi planlanan işler kapsamında ayrılacak olan fonların belirlenmesi, problemler karşısında stratejik çözümler üretebilme, daha sağlıklı bir yönetim anlayışı ile birlikte kurum içinde belirlenecek olan politikaların belirlenebilmesi gibi kazanımlar işletmeler için performans ölçümünün başlıca yararları arasında sayılabilmektedir (Yörüker ve diğ., 2003).

Günümüzde birçok işletmenin birbirinden farklı misyonları mevcuttur. Ancak işletmelerin çok azı misyonu üzerinde etkili olabilen bir performans ölçüm sistemine sahiptir. Bu kapsamda işletmeler kendi stratejik hedeflerine ve yeteneklerine uygun olan ölçüm sistemlerini kullanmaları ve buna yönelik bir yönetim anlayışı belirlemeleri işletmeler adına pozitif sonuçlar verecektir (Hoşcan, 2005'den aktaran Bekmezci, 2009). Dolayısıyla işletmelerin performans ölçümü ile işletmenin mevcut durumunun sağlıklı bir biçimde analiz edilebilmesi aynı zamanda geleceğe yönelik doğru stratejilerin belirlenebilmesi adına, ölçülen organizasyonel performans göstergelerinin işletmeden işletmeye değişkenlik gösterebileceği çıkarımı yapılabilmektedir. Ancak her ne kadar ölçülen performans göstergeleri işletmelerin yapılarına göre değişkenlik gösterse dahi girişimci yönelime sahip işletmelerde dahil olmak üzere tüm işletmeler için ölçülmesi elzem olan ortak performans göstergeleri mevcuttur.

Geçmişten günümüze performans ölçüm sistemlerinin önem derecesine göre yaşanılan değişimler irdelendiğinde önemini yitirmeyen tek unsurun işletmeler için ekonomik performans anlayışı olduğu görülmektedir. Nihayetinde işletmeler sürdürülebilir bir

yapıya kavuşmak için ekonomik yapılara bağımlı kurumlardır. Bu sebeple işletmeler için kârlarını arttırmak bir amaçtan öte amaçların getirdiği bir sonuç olarak görülmelidir (Zerenler, 2005, 3).

Venkatraman ve Ramanujam yapmış oldukları çalışmada işletme performansını şematikleştirmişlerdir. Bu kapsamda işletme performansının şematikleştirildiği alanda finansal performansın tek başına işletme performansını ölçebilmek için yeterli olmadığı görülmektedir. Şemada örgütsel etkinliğin alt kümesi olarak finansal performans ile birlikte operasyonel performans yer almaktadır. Finansal performansın ise işletme performans alanının merkezinde yer alarak performans göstergelerin arasındaki en önemli unsur olduğu Şekil 5'de vurgulanmıştır (Venkatraman , Ramanujam, 1986, 803).



Şekil 5: İş Performansının Hücresel Sınırları ile Modellenmesi

Venkatraman, Natarjan, Vasudevan Ramanujam. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. 803'den uyarlandı

Finansal performans işletme performansını belirleme hususunda tek başına yeterli bir gösterge olamasa dahi şemada da görüldüğü üzere işletme performansının merkezinde yer almaktadır. Bu sebeple bir işletmenin performans göstergeleri içinde en temel unsurun finansal performans göstergeleri olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. İşletmelerdeki performans boyutunun ölçülmesinde finansın yerini tespit edebilmek adına Deloitte Türkiye tarafından 2015 yılında yayımlanış olan raporda bir işletmedeki finansal performanstan sorumlu en yetkili kişiler olan çok sayıda CFO ile performans ölçümünde finansın yeri hakkında ilgili kişilerin görüş ve düşünceleri alınmıştır. Bu kapsamda ilgili rapordaki görüş ve düşünceleri özetlersek (Deloitte Türkiye CFO…, 2015);

- Finans fonksiyonu, şirket içinde belirlenen hedefler ve bu hedefler kapsamında ilgili süreçlerin takibi, kontrolü gibi tüm adımlarda önemli bir rol oynamaktadır. Bundan mütevellit CFO'lar bir şirketin performans göstergelerinin ölçülmesinde şirket içerisinde önemli bir rol üstlenmektedirler.
- Bir işletmedeki performans yönetimi tek bir fonksiyonun yükümlülüğünde olmaması gereken bir süreçtir. Performans yönetim sürecinde toparlayıcı fonksiyonun finans olması sebebiyle finansal fonksiyonların, şirket içerisindeki diğer tüm departmanlarla ortak bir sinerji içerisinde çalışması gerekmektedir.
- Sermaye yönetimi, kârlılık, nakit yönetimi gibi unsurların CFO'lar tarafından önceliklendirilen alanlar olduğu ve hangi alanın daha öncelikli olduğu şirketten şirkete değişiklik göstermektedir.
- CFO'lar şirket içerisindeki bütçe süreçlerinde tek başına yapılan çalışmaların şirketi başarıya götüreceğine inanmamaktadırlar. Bu kapsamda şirket içi ayrı ayrı departmanlar halinde belirlenen anahtar performans göstergeleri ile entegre bir şekilde geliştirilen stratejik fonksiyonlar sonucu yapılan finansal planlamalar, sistemi başarıya götürecek olan model olarak yorumlanmaktadır.

Buradan hareketle günümüz işletmelerinde performans ölçümünün zaruri bir durum olduğunu ve geçmişten bugüne performans göstergeleri içinde finansal fonksiyonların her zaman önemli bir yere sahip olduğu çıkarımını yapabiliriz.

Tarihsel süreç içerisinde performans ölçümünde vurgulanan ölçüm kriterleri incelendiğinde; işletmelerde performans ölçümü 1980 öncesinde daha çok kâr, yapılan yatırımın getirisi, verimlilik gibi finansal performans ölçütleri ile vurgulanırken 1980'lerin başından itibaren küresel rekabetin bir sonucu olarak üretimi değiştiren teknolojik yenilikler ile müşteri memnuniyetinin önem kazandığı bir dönem başlamıştır. Bu dönemde hızla değişen müşteri ihtiyaçları ve gelişen teknolojiler ile birlikte ortaya çıkan yenilikler, geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmıştır (Ghalayini, Noble, Crowe, 1997, 208). Bu kapsamda geleneksel performans göstergeleri küresel rekabetin bir sonucu olarak günümüz performans göstergelerinin yalnızca finansal göstergelerden ibaret oluşmadığı artan rekabet ortamı sebebiyle işletmeler için katma değeri arttırıcı farklı parametrelerin performans ölçüm göstergeleri içerisine günbegün dahil olmaya başladığı görülmektedir.

Günümüzde işletme performansı ile ilgili yapılan çalışmalar kapsamında yönetimin ihtiyaçlarını kapsayacak niteliğe sahip bir işletme performans ölçüm sisteminin var olmadığı gerek akademisyenler gerek yöneticiler tarafından fark edilmiş bir durumdur. Birçok işletme yalnızca kâr elde etmek ve elde ettiği kârları arttırmak amacıyla tek boyutlu işletme performans ölçüm sistemleri geliştirmektedirler. Bu durum işletmelere kısa vadeli çözümler üretmek olup mevcut sorunların tespit edilmesine olanak sağlamamaktadır. İşletmeler yalnızca finansal ölçütlere odaklanarak önemi günbegün artan finansal olmayan performans göstergelerine yeterli değeri vermemektedirler. Örnek vermek gerekirse 1970'li yıllarda Pan Am, IBM ve Xerox faaliyet gösterdikleri sektördeki pazarın liderleri konumunda olan bu şirketler finansal göstergelere odaklı bir anlayışa sahiptiler. Oysa ki 1980'li yıllara gelindiğinde rakip şirketler finansal olmayan performans göstergelerinden olan kalite, müşteri tatmini ve yenilikçilik gibi konularda ön plana çıkmaya başladığında ilgili şirketler mevcut pazardaki liderliklerini kaybetmişlerdi (Özbirecikli, Ölçer, 2002, 32-33). Günümüzde işletmelerin performansını açıklamak için yalnızca finansal parametrelerin baz alınması sağlıklı çıkarımlar yapılmasına engel olabilmektedir. Burada bir işletme için finansal göstergelerin oluşması sürecinde etkili olan ana faktörün belirlenmesi gerekmektedir. Finansal göstergelerin oluşumunu etkileyen ana unsur yönetsel faktörlerdir. Günümüzde müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmetin kalitesi, inovatif yaklaşımların takip edilmesi, marka performansının gücü, iş görenlerin örgütsel bağlılıkları gibi kriterler, işletme performansının açıklanabilmesinde önemli unsurlar arasında sayılmaktadır (Capital, [14.10.2019]).

Araştırma kapsamında incelenecek olan işletmeler, girişimci yönelime sahip olan işletmeler olup özellikle Startup olarak başlayan başarılı girişimlerin temel özelliklerinin hızlı büyüme, faaliyet gösterilen mevcut pazara inovatif yaklaşımlar geliştirme, organizasyonel anlamda çevik yaklaşımlar sergileme gibi özelliklere sahip olduğu bilinmektedir.

Özellikle girişimci yönelim gösteren firmalar idari yönelim gösteren firmalara nazaran risk alma potansiyeli daha yüksek olan firmalardır. Bu firmaların idari yönelim gösteren firmalara nazaran daha proaktif, yenilikçi firmalar oldukları bilinmektedir. İdari yönelime sahip olan firmalar ise risk almaktan kaçınan ve reaktif bir yaklaşımla yönetilmektedirler (Covin, Slevin, Schultz, 1994, 483-485).

Bu kapsamda günümüzde var olan küresel rekabet ortamının hızla yayılım göstermesi sebebiyle artış gösteren olan Startup girişimciliği geleneksel bir yönetim anlayışından farklı bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla bu gibi işletmelerin performans ölçümünde kullandığı metodolojilerde geleneksel anlayıştan farklı olacaktır. Bu sebeple girişimci işletmeler yalnızca finansal boyuta odaklanmayan, kendisine uzun vadede rekabet avantajı yaratacak finansal olmayan performans göstergelerine de yatırım yaparak günümüz işletme anlayışına uygun bir organizasyonel performans yönetim modeli benimseyecektir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar neticesinde girişimci işletmelerin performans göstergeleri finansal ve finansal olmayan performans boyutları olarak ikiye alt bölüme ayrılarak incelenecektir.

4.1.1. Finansal Performans Göstergeleri

İşletmelerde finansal performans göstergelerinde öne çıkan alt başlıklar kârlılık, verimlilik, büyüme hızı ve etkinliktir. Bu kapsamda bu boyutlar incelenecektir.

4.1.1.1. Kârlılık

Kâr, iktisadi anlamı ile gelirlerin toplamı ile maliyetlerin toplamı arasındaki pozitif farktır. Bir diğer tanımlamada ise üretimin faktörlerinden biri olan girişimcinin yapılan üretim nihayetinde aldığı pay olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019c). Kâr bir işletmedeki belirsizliklerin beraberinde getirmiş olduğu riskler için bir ödüldür. Bu sebepledir ki kâr her daim işletmeler için geleceğin bir garantisidir. Bu sayede işletme gelecekte gerçekleştirmeyi öngördüğü işler için kaynak elde etme imkânı elde etmektedir (Yılmaz, Ünsar, 2006).

Kârlılık ise işletmede belirli bir dönem baz alınarak işletmenin elde etmiş olduğu kârın aynı dönem içerisinde işletmenin kullanmış olduğu sermayeye oranı şeklinde tanımlanmaktadır. Kârlılığın bir diğer formülü ise üretim maliyeti ile sermayenin birbirine oranlanması biçiminde ifade edilmektedir (Muhasebe Türk, [13.10.2019]).

Kârlılık ölçümü en kolay olan performans göstergelerindendir. İşletmeler için kârlılık satış kârlılığı, maliyet ve gelirin birbirine oranlanması ile bulunana sonuçlardan yola çıkarak hesaplanan kârlılık, katma değer kârlılığı gibi değişen formüllerde hesaplanan finansal performans oranlarına sahiptir (Soba, 2006). Bu oranların yüksek çıkması işletmenin hayatta kalma ve süreklilik kazanmasını sağlamanın yanında işletmenin finansal çerçevesini belirleme hususunda da pozitif katkılar sunmaktadır.

İşletmeler kârlılığını belirleyebilmek adına başa baş analizi yapmaktadırlar. Bu analiz sayesinde işletme finansal hedeflerini belirleyebilmekte olup işletmenin stratejik hedeflerinin doğru belirlenebilmesi ya da var olan hedeflerin ne yönde değişmesi gerektiği ile ilgili bilgiler elde edilebilmektedir. Bu analiz ile işletmenin elde edebileceği kârın hesaplanabilmesi sebebiyle satışların ve fiyatların ne zaman arttırılması gerektiğini bilinebilir, maliyetler minumuma indirilebilir ve brüt kâr marjı arttırılabilmektedir (Çelik, [13.10.2019]).

4.1.1.2. Verimlilik

Verimlilik genel tabiri ile üretim süresince bu sürece dahil olan faktörle bu süreç sonunda elde edilen ürünlerin arasındaki korelasyonu veren kavramdır. Bu sebeple verimlilik kavramı esasında mevcut kaynakları optimum biçimde kullanabilme yetisidir (Yükçü, Atağan, 2009a, 4). Verimlilik kavramı işletmelerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri adına yürütülen çalışmalar ve bu çalışmalarda kullanılan kaynaklar nihayetinde ortaya çıkan çıktıların niceliksel olarak ölçüldüğü bir kavramdır (Abdi, 2018, 82).

Verimlilik kavramı kendi içinde iki alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar toplam faktör verimliliği ve kısmi faktör verimliliğidir. Toplam verimlilik kavramı, verimliliğin genel tanımında da olduğu gibi üretim sonucu elde edilen çıktılar ile üretim süresince kullanılan girdilerin birbirine oranı olup bu oran parasal olarak hesaplanabilen bir değerdir. Kısmı verimlilik ise üretim faktörlerinin her birinin ayrı ayrı hesaplanmasıyla elde edilmektedir. Bunlar işgücü verimliliği, sermaye verimliliği gibi alt başlıklardan oluşmaktadır (Gürak, 2008, 21-22). Verimlilik, işletmenin performans göstergeleri için önemli bir yer teşkil etmekte olup asgari girdilerle maksimum çıktı almayı hedefler. Bu sebeple bir işletmede sağlanacak olan verimlilik artışı ile işletme kârlılığını arttırır. Maliyetleri düşürür. Aynı zamanda verimlilik ölçümü, üretim süresince karşılaşılacak olan problemlerin tahlilini yapma fırsatı sağlayarak mevcut sorunların çözümüne katkı sunan bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır (H. İleri, 2004, 20-21).

4.1.1.3. Büyüme Hızı

İşletmeler ile ilgili oluşturulan politikalardan biri de büyüme ile ilgilidir. İşletmeler zamanın akışı içerisinde zaruri olarak büyüme göstermektedirler. Bu kapsamda işletmedeki büyümeyi varlıklarının artması ya da azalması şeklinde ele alınırsa her

işletmenin zaman içerisinde büyüme ekseni etrafında çeşitli dalgalanmalar yaşadığı bilinmektedir. Pozitif büyüme işletmeler için refah artışı sağlamaktadır (Us, 1993).

İşletmelerde büyüme kavramı yalnızca beşerî ya da maddi faktörlerde meydana gelen niceliksel bir boyutta olmayıp aynı zamanda ortaya çıkan niceliksel büyümeyle birlikte birbiriyle bağımlı boyutlar olan niteliksel büyümede görülmektedir. İşletmelerde büyüme kavramı belirli bir ölçekten başlayarak işletmenin hem maddi hem de beşerî yapılarında oluşan nicel büyüme beraberinde niteliksel bir değişim ve gelişimin oluşmasına sebep olmaktadır (Koçel, 1993, 9).

İşletmelerde büyümenin gerçekleşebilmesi için bu yönde stratejiler ve planlamaların belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda işletmenin büyüme ölçütleri nicel ve nitel olmak üzere iki başlıkta toplanabilir. Nitel büyüme ölçütleri daha çok işletmenin personel kalitesi, yönetim becerileri, teknik donanımlar olarak sayılabilirken nicel büyüme ölçütleri ise çalışan sayısı, satış hasılatı, işletmenin sahip olduğu menkul sayısı gibi belirli bir ölçüm sonucu hesaplanan ve sayı ile ifade edilebilen ölçütlerden oluşmaktadır (Yıldırım, [18.10.2019]). Bu kapsamda işletmenin büyüyebilmesi için nicel göstergelerin yanında nitel göstergelere de yatırım yapılması gerekmektedir. Nicel göstergeler belirlenen stratejiler kapsamında ulaşılan sayısal sonuçlar olarak tanımlanabilir. Burada işletmenin nicel büyüme ölçütlerine ulaşma süresince ilgili strateji ve planlamayı doğru belirleyebilmesi adına şirketlerin uygun insan kaynağına sahip olması ve niteliği yüksek personelle çalışması nicel ölçütleri de doğrudan etkileyecek önemli bir faktör olarak yorumlanabilir.

4.1.1.4. Etkinlik (Etkenlik)

İşletme açısından etkinlik kavramı, bir işletmenin üretim faktörlerinden olan hammadde, malzeme gibi girdilerinin işletme için belirlenmiş olan amaçlar kapsamında hesaplanan standart performans değerleri ile fiili olarak gerçekleşen performans değerlerinin birbirine oranlanması ile elde edilmektedir. Örneğin bir işi bitirmek için hesaplanan tahmini standart performans süresi 2 saat olarak hesaplansın ancak mevcut işin fiili olarak tamamlanma süresi ise 3 saat olsun. Bu iki değerin birbirine oranlanması ile elde edilen 0,66 değeri mevcut işin etkinlik derecesini göstermektedir (Ekodialog, [19.10.2019])

Etkinlik ve verimlilik kavramları işletme performans ölçümünde birbirine karıştırılan iki önemli performans göstergesidir. Verimlilik kavramı, işletmenin üretilen her türlü mal, hizmet gibi ürün çıktılarının, bu ürünleri üretme süresince kullanılan girdilere oranlanması ile elde edilmektedir. Etkinlik ise işletmenin amaçları doğrultusunda belirlenen her bir üretim faktörü için ayrı ayrı ya da direk üretimin kendisi için belirlenen standart performans göstergelerinin işin yapılış aşamasında gerçekleşen fiili çalışma süresine bölünmesi ile elde edilmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009b, 8).

Yaşanılan krizler hem dünyada hem de Türkiye'deki işletmelerin finansal performansını etkilemektedir. Bu sebeple işletme performans ölçümünde yalnızca finansal oranların kullanılması yeterli olmayabilir. İşletme performans etkinliğinin ölçümünde kullanılan finansal oranların yanında farklı ölçüm araçlarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ölçüm araçlarından bir diğeride "Veri Zarflama Analiz" yöntemidir (Tüfekçi, 2010, 69). Bu analizin temel amacı birbirine benzer girdiler ile elde edilen benzer çıktıların elde edildiği süreç sonunda en az girdi ile en yüksek çıktıyı elde etmektedir. Bu durumda verimlilikle doğru orantılı olan etkinliğin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Organizasyonlar için etkinliğin ölçülmesi önemli bir gösterge olup bu sayede işletmelerin gerçekleştirdiği faaliyetler sonucu belirlenen hedeflere ne denli ulaşıldığı görülebilmektedir (Özkan, Özcan, 2018, 488).

4.1.2. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

İşletmelerde finansal olmayan performans göstergelerinde öne çıkan alt başlıklar müşteri odaklılık, marka gücü ve yenilikçiliktir. Bu kapsamda bu boyutlar incelenecektir.

4.1.2.1. Müşteri Odaklılık

İşletmeler için müşteri odaklı bir anlayışın benimsenmesi ve buna yönelik bir sistem kurulması toplam kalite yönetiminin temel bir ilkesidir. Bu kapsamda işletme, üretmiş olduğu ürün ya da hizmeti kendi belirlemiş olduğu kalite sınırlılıklarıyla belirlemekten çok müşterilerin ilgili ürün ve hizmetleri değerlendirmelerinden yola çıkarak kalitenin belirlenmesi ile birlikte işletme, müşteri odaklı bir tutum sergiler. Bu sayede işletme toplam kalitesini sürekli arttırma imkânı da bulmuş olur. Çünkü toplam kalite yönetiminde her zaman mevcutları ölçme ve eksikleri tahlil ederek ilgili sorunlara çözümler getirme anlayışı mevcuttur. Bu anlayış ile müşteri odaklı tutum sergileyen işletmeler üretim süreçlerindeki hata ve eksiklikleri iyileştirebilme yetisine sahip olurlar (Tak, 2002, 144). Günümüzde pazarlama teorisyenleri, müşteri odaklı olan firmaların performansının daha yüksek olacağını savunmaktadırlar. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile müşteri daha sık iletişim kurmakta olup müşteri odaklı bir yaklaşım sergileyen firmaların faaliyet gösterdikleri alanlarda finansal başarısını arttıracağı ve avantaj sağlayacağı beklenilmektedir (Hennig-Thurau, 2004, 461).

Müşteri odaklı olan firmalar küresel rekabetin var olduğu günümüz konjonktüründe işletme performansının arttırılmasında önemli bir avantaj sağlamaktadırlar. Müşteri memnuniyetinin yüksek tutulması, dolaylı olarak işletmenin finansal performans göstergelerinde belirlediği amaç ve hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

4.1.2.2. Marka Performansı

Performans kavramı pazarlama literatüründe çoğunlukla bağımlı bir değişken olarak kullanılmaktadır. Marka performansı ise bir markanın pazarda ne denli başarılı olduğunu ve markanın stratejik başarılarının niteliksel kapsamda değerlendirebilir kılan performans göstergesidir (Chirani, Taleghani, Moghadam, 2012, 1033).

Marka, eskiden satın alınan bir ürün ya da hizmet ile bütünleşik olarak düşünülmekteydi. Ancak günümüzde marka kavramı, üründen bağımsız olarak değerlendirilebilir bir niteliğe sahip oldu. Marka, ürüne bir kimlik kazandıran ve bu kimlik ile tüketicinin ürün ile ilgili beklentilerinin oluşmasını sağlayan ve tüketicinin ürün ile ilgili var olan beklentilerinin karşılanacağına dair güvence oluşturan bir algıya sahiptir. Marka, bir isim ya da logo ile temsil edilebilmektedir. (Aydın 2009, 15).

Markalar, günümüzde yalnızca basit ürün etiketi olarak değerlendirilmemekte olup müşteri ve diğer tüm paydaşlar ile kurulan iletişim platformları olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede markalar, müşteri ve diğer tüm paydaşlara ilgili ürünün niteliklerini, ürünün elde edilmesini sağlayan kurumun değerlerini ve ilgili kurumun misyonunu aktaran önemli bir iletişim aracı haline dönüşmüştür (Henkel, ve diğ., 2007, 310).

5. KURUMSAL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ ÖRNEK VAKALAR

Bu bölümde, yapılan araştırmalar neticesinde kurumsal çevik bir organizasyon yapısına sahip olduğu belirlenen örnek vakalar incelenecektir. Bu kapsamda incelenecek olan örnek vakalar; Sony, Amazon ve Instagram olarak belirlenmiştir.

5.1. Örnek Vaka 1 (Sony)

Sony, Ibaku Masura ve onun yakın bir arkadaşı olan Akio Morita tarafından kurulmuştur, 1945 yılında II. Dünya Savaşı'ndaki bombardıman sonrasında harabeye dönüşen Tokyo'da tamir dükkânı açan Ibaku Masura, ertesi yıl iş ortağı Akio Morita ile birlikte Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Gaisya adlı şirketi kurup Type-G adlı Japonya'nın ilk kaset çalarını üretti (Sony, [7.11.2019]).

500 dolar sermaye ile kurulan ve toplamda 20 çalışanı bulunan şirket kısa dalgalı A.M. radyoları için parçalar üretiyordu ve ilk büyük atılımı radyo kayıtçısı ile 1950 yılında gerçekleştirdi. Elektrikle ısınan koltuklar ve yastıklar, mikrofonlar ve ses kontrol üniteleri de yine üretilen ilk ürünlerden bazılarıydı. 1951'de yıllık satışı 440.000 dolar, 1956'da yıllık satışı 3,35 milyon dolardı. 2011 yılına gelindiğinde net geliri 34 milyar dolar olan Sony teknoloji sektöründe büyük bir paya sahip olmaya devam etmektedir. Elektronik sektöründe pek çok ilke imza atan Sony sunduğu kaliteli ürünlere karşılık olarak yüksek ücret talep edebilme hakkına sahip şirketlerin başında geliyor. 1951 yılında çalışan sayısı 159, 1956 yılında ise çalışan sayısı 483 ve 2011 istatistiklerine göre 168.000 çalışanı olan Sony, aynı zamanda dünyanın en büyük çok-kültürlü şirketlerden biri Sony, küçük bir dükkân ile başlayıp kaliteli büyüme ile bu aşamalara gelmiştir. Kısıtlı ve zor şartlar altında kurulup, şu an son teknolojiye ayak uydurarak kaliteli ürün satan firmalar arasında yerini almaktadır. TV, bilgisayarlar, telefonlar, kameralar ve birçok elektronik ürün ile piyasaya öncü olarak sektörde büyüyüp gelişmeye devam etmektedir (Sony'nin Kuruluş ve Başarı Hikayesi, [7.11.2019]).

5.2. Örnek Vaka 2 (Amazon)

5 Temmuz 1994'te kuruluş amacı online kitapçı olmak olan şirket, zaman içerisinde sergilediği müşteri odaklılığı ve alışveriş trendlerine yönelik doğru öngörü ile farklılık yaratarak dünyanın en büyük çevrimiçi perakendecisi haline geldi. Kısa zaman içerisinde satış politikasında değişime giden Amazon.com, müzik CD'leri, oyuncaklar, yazılımlar, spor aletleri, araç gereç ve market ürünleri gibi pek çok farklı kategorideki ürünleri satış listesine ekleyerek, online alışverişte büyük bir devrime öncülük etti. Müşteriye ücretsiz nakliye hizmeti vermek için reklam giderlerini kısan Amazon, en düşük fiyatları sunarak şirketin göz ardı edilmesinin önüne geçti. Bu sayede Amazon'dan alışveriş yapılmasını cazip hale getirdi. Müşteri ilişkilerini sürdürme biçimi ile başarıyı yakalayan Amazon, yenilikçi anlayışıyla işleri müşteriler için hem kolaylaştırmakta hem de cezbedici hale getirmektedir. Satın aldığınız hizmet ve ürünlere göre sizlere öneriler sunan Amazon bugün bulut-tabanlı depolama ve bilgi işlem hizmetleri ve aynı zamanda da yıllık abonelik çerçevesinde film ve şarkı akışı sunmaktadır (Work, [7.11.2019]).

Tüm dünyada tercih edilen e-ticaret firması olan Amazon'un tercih edilme sebeplerinden en büyüğü sektörde yarattıkları farktı. Gelecek zaman alışveriş trendlerini öngörme ve müşterilere sağladıkları memnuniyet sayesinde rakiplerinin önüne geçerek fark edildi. Aynı zamanda evde personel yardımcı olan Alexa'da son zamanlarda çıkartmış olduğu en iyi ve başarılı ürünlerden bir tanesidir. Amazon insanların kendi ürünlerini satması için de bir platform seçeneği sunmaktadır. Amazon'un müşterilerine davranış şekli, onun inanılmaz başarısının merkezine yerleşmiştir. Amazon, müşterinin ihtiyaçlarını gerçek anlamda anlayan ve bir işin en iyi şekilde nasıl yapılacağını gösteren bir şirkettir (Girişim Türkiye, [9.11.2019]).

Amazon yapay zekayı da en ileri kullanan şirketlerden bir tanesidir. Kısa sürede müzik CD'lerinden yazılımlara, araç gereçlerden oyuncaklara, spor ürünlerine ve hatta market ürünlerine kadar her şeyi satmaya başladı. Şimdi ise hemen hemen bütün endüstriye el atmış durumda bu bulut sisteminden (Aws) Alexa gibi birçok ürünü ve servisi insanlara sunmuştur. Fakat Amazon'un en büyük buluşu, Kasım 2007'de piyasaya sürdükleri Kindle e-kitap oldu ve bu şirketin büyümesinde çok büyük bir yarar sağladı. Amazon'un en büyük şirketlerinden biri olma ve 566.000 çalışana ulaşacak kadar büyümesine sebep olan şey, sağladığı müşteri deneyimi oldu. Şirket

için en önemli şeylerden birisi pazarlama harcamalarını kısmak ve müşteriyi memnun etmek için yatırım yapmaktır.

5.3. Örnek Vaka 3 (Instagram)

5 Ekim 2010 tarihinde yalnızca iOS için ücretsiz bir fotoğraf düzenleme ve paylaşım uygulaması olarak kurulan Instagram kısa sürede büyümüştür. Instagram'ın bu denli sevilmesinin nedenlerinden biri içerisinde bulunan fotoğraf filtreleri ile çekilen fotoğrafları daha güzel hale getirmesidir. Buna ek olarak kullanıcılar Instagram'da paylaştıkları fotoğrafları diğer sosyal platformlarda da (Twitter, Facebook, Flickr, Tumblr vs.) pratik ve hızlı bir şekilde paylaşma imkanına sahiptir (Brandingturkiye, [10.11.2019]).

Tüm bunlar uygulamayı kısa sürede popüler hale getirmiştir. Kısa zamanda geniş kitleler tarafından kullanılan ve önerilen Instagram, çok geçmeden 1 milyon kullanıcı barajına ulaşmıştır (Medium, [10.11.2019]).

Instagram Nisan 2012 yılında sosyal medya devi Facebook tarafından 1 milyar dolara satın alınmıştır (Sosyal Medya.Co, [10.11.2019]).

Haziran 2018 itibarıyla 1 milyar aktif kullanıcısı olan Instagram'ın Facebook'a satılmadan önce 30 milyon kullanıcısı bulunuyordu (Instagram 1 milyar…, 2018).

2016 Ağustos ayında yeni bir özelliğini kullanıcılarına sunan Instagram, bir diğer sosyal platform olan Snapchat'e de rakip olmuştu. 24 saat görüntülenebilen ve bu süre sonunda otomatik olarak silinen hikayeler üzerine yazılar ve filtreler eklenebiliyor. Hikâye ekleme özelliği ile Instagram, Snapchat'in de popülaritesini zamanla azaltmıştır. 2016 Aralık ayında ise ara yüzü Periscope'a oldukça benzeyen bir canlı yayın özelliğini kullanıcılarına sunan Instagram; izleyicilerin yorum yapması, kalp ve emoji göndermesine izin vermesinin yanı sıra aynı zamanda yayını kaç kişinin canlı izlediğini de göstererek Periscope'un da popülaritesini oldukça düşürmüştür. Son olarak IGTV ile paylaşılabilen videoların süresini 1 saate çıkaran Instagram bu özelliği ile de YouTube video platformuna rakip olarak görülmektedir.

6. ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada girişimci şirketlerin ölçeklenmiş şirket yolculuklarında tasarlamış olduğu ürün, hizmet ve yönetim yapısına yönelik çalışmaları, buna bağlı hedeflerini gerçekleştirmek adına sergiledikleri çevik organizasyon yapısı ile bu yapıyı oluşturan alt boyutlara yapılan yatırımlar neticesinde kazanılan deneyimlerle işletme performansındaki projeksiyonunun ilişkisi incelenecektir. Bu çalışma doğrultusunda elde edilen bulgular, girişimci şirketlerin ölçümlenebilir başarı göstergelerine ulaşabilme sürecinde izlenecek yol haritası ve çevik organizasyon uygulama örnekleri için de başka işletmelerin de yaklaşımlarında ilham kaynağı da olabileceği düşünülmektedir.

6.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, girişimci şirketlerin ölçeklenmiş şirketlere dönüşüm süreçlerinde çevik organizasyon yaklaşımlarında bulunmalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda kurumsal çevikliğin alt boyutlarının işletmenin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri ile ilişkileri analiz edilerek yaklaşım modelleri geliştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında; kalitatif bir vaka analizi çalışması modellenmiş ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren beş şirket ile inceleme yapılarak, araştırma analizine yönelik ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

6.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinde biri olan vaka analizi çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Bu kapsamda yöntem olarak belirlenen vaka analizi ile derinlemesine görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma yöntemlerinden incelenen konuya uygun bir biçimde tercih edilen vaka analizi, açık uçlu sorular ile çoklu durum çalışması yapılarak örneklem yoluyla ilgili katılımcılar seçilerek oluşturulmuştur. Araştırmaya katılacak profiller; “girişimci şirket” (start-up) olarak kurulup, kurumsal çeviklik

uygulamalarına yer veren, "ölçeklendirilmiş şirket"(scale-up) seviyesine ulaşmış farklı sektörlerden 5 şirket olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada çalışma grubunu, ilgili şirketlerin yöneticileri oluşturmaktadır. Vaka analizine katılan kişilerin bilgileri EK 1'de yer alan "Vaka Analizi Katılımcı Profil Formu"nda sorular ile temin edilmiştir. Araştırma evreni içerisinde ilgili kişilerin uygunluğu alınan cevaplara göre test edilmiştir.

Araştırmanın sürdürülebilirliği açısından, araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşmenin yüz yüze uygulanabilirliğini sağlayacak bir ortamda yürütülmesi önem taşıdığı için 7 Ekim 2019 ve 8 Kasım 2019 tarihleri arasında tüm görüşmeler yüz yüze görüşme yapılan şirketlerin ofislerinde gerçekleşmiştir. Tüm veriler, yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sırasında hem ses kaydı alınması hem de doğrudan soru ve cevap esnasında alınan yazılı notlar aracılığıyla toplanmıştır.

6.4. Vaka Analizinin Tasarlanması

Vaka analizi; literatür ve kavramsal analizler kısmında aktarılan bilgiler ışığında biri "Genel Değerlendirme" bölümü başta olmak üzere hızlılık, değişimlere yanıt verebilme, esneklik, proaktiflik, yenilikçilik ve yetkinlik boyutlarına yönelik 15 farklı soru (EK 2'de yer almaktadır) olarak tasarlanmıştır. Vaka analizi kapsamında araştırma yapılmadan evvel biri sektör temsilcisi biri de akademik uzman olmak üzere iki kişi ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile bazı soru ifadelerinde değişiklik bazı sorularla ilgili olarak ise ekleme ve çıkarmalar yapılmıştır.

6.4.1. Vaka Analizi Yönteminin Önemi

Vaka analizi yöntemi ile farklı kişilerin bilgi ve deneyim sunabilmesi ve araştırılan konu hakkında daha detaylı ve tamamlanmış bilgi edinilmesini kolaylaştırmıştır. Bu farkındalık ile bu araştırmada vaka analizi yönetiminin kullanılmasına karar verilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar incelendindiğinde; vaka analizi araştırması, tekli veya çoklu vaka çalışmalar olabildiği gözlenilmiştir. Yani birden çok vaka tek bir çalışma ya da tek bir vakayı birden fazla başlık altında incelene bilmektedir. Bu çalışmala mutlaka nicel kanıtları içermesi gerektiğinden analize katılan kişilen kişilerin direkt ifadelerine yerler verilmesine karar verilmiştir.

Bu vaka analizinin tasarımında, çalışmayı nasıl ele alacağımızı planlarken, doğru tasarım ile toplanan tüm verilerin ilgili olmasına özen gösterilmiştir. Bilimsel çalışmaların aksine, katı kurallar içermeyen bu vaka analizi yöntemi çalışmamızın daha pratik ve akıcı olmasını sağlamıştır. Bu sayade alakasız konuları devre dışı bırakıp ve sadece sonuca yönelik bilgiler üzerine çalışılmıştır.

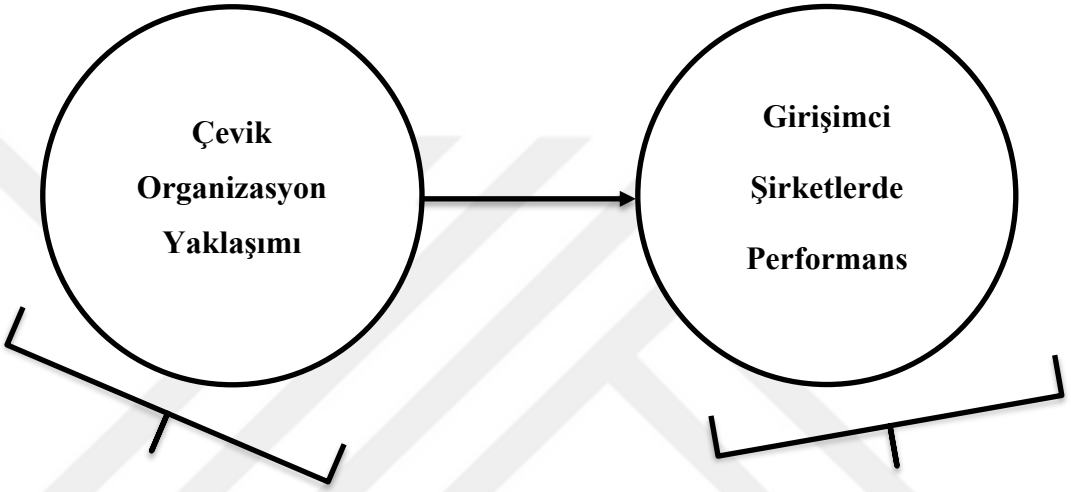
6.4.2. Verilerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu araştırma kapsamında hazırlanan vaka analizi soruları, konusunda uzmanların görüşü alınarak ve pilot çalışma yapılarak oluşturulmuştur. Nitel araştırmaların yapısı sonucunda nicel araştırmalardan farklı olarak geçerlik ve güvenilirlik kavramlarına eş değer olarak "inandırıcılık", "araştırmacının yetkinliği" gibi kavramlardan bahsetmek daha sağlıklı sonuçlar verecektir (Krefting, 1991). Analizler sonucunda elde edilen verilerin güvenilir ve direkt aktarılabilir olmasını sağlayabilmek için görüşme yapılan ilgili yöneticilere vaka analizi hakkındaki görüşleri ve sorulara verdikleri cevaplardan bazılarına bulgular içerisinde doğrudan alıntılanarak yer verilmiştir.

6.5. Kavramsal Araştırma Modeli

Çevreden gelen değişimler geleneksel yönetim yapılarını tehdit etmekte ve kurumsal çevik yönetim organizasyonlarını ön plana çıkarmaktadır. Çeviklik kapasitesinin işletme performansına etkisini ortaya çıkarmak üzere aşağıdaki şekilde kavramsal model geliştirilmiştir. Buna yönelik araştırma sorusu ise;

"Girişimci şirketlerin ölçeklenmiş şirketlere dönüşüm sürecinde çevik organizasyon yaklaşımının performans üzerine ilişkisi nasıldır?" olarak belirlenmiştir.



HIZLILIK		KARLILIK	**FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ**
DEĞİŞİMLERE YANIT VEREBİLME		VERİMLİLİK	
ESNEKLİK		BÜYÜME HIZI	
PROAKTİFLİK		ETKİNLİK	
YENİLİKÇİLİK		MÜŞTERİ ODAKLILIK	**FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ**
YETKİNLİK		MARKA PERFORMANSI	

Şekil 6: Kavramsal Araştırma Modeli

7. ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde vaka analizi uygulanan firmalar hakkında değerlendirme ve vaka analizi bölümleri kapsamında yapılacak olan analizler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda model önerisi sunulacaktır.

Görüşme notlarının taranması, ses kayıtlarının deşifre edilmesi ve metin çözümlemeleri ile birlikte araştırma modelinde yer alan ana değişkenler ve alt değişkenler doğrultusunda bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda araştırma modeline yönelik aşağıdaki tespitler yapılmıştır.

7.1. Firmalar Hakkında Değerlendirme

Bu çalışma kapsamında; kalitatif bir araştırma yöntemi olarak vaka analizi yöntemi benimsenmiş ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren beş şirket üzerinde inceleme ile araştırma modeline yönelik ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu analizler, sırasıyla aşağıda sektör bilgisi ve faaliyet yılı başlangıcı detayları verilmiş olan firmalarla yapılmıştır.

- A Şirketi: Yönetim Danışmanlığı, 2012
- B Şirketi: Etkinlik Yönetimi, 2014
- C Şirketi: Web ve Mobil Uygulama Tabanlı Teknoloji Geliştirme, 2013
- D Şirketi: Barkod Çözümlerine Yönelik El Terminalleri Üretimi, 2010
- E Şirketi: Ses, Görüntü ve Işık Sahne Sistemleri Tedariği ve Yönetimi, 2011

Bu çalışma kapsamında görüşülen şirketlerden EK'2 de yer alan sorular aracılığı ile elde edilen veriler içerik analizi ile ele alınmıştır. Şirketler arasında en erken kurulan firmanın 2010 yılında, en geç kurulanın ise 2014 yılında faaliyetine başladığı tespit edilmiştir. Detaylı bilgiler Şekil 10'da gösterilmiştir. Şirketlerin ilk yıllarında girişimci/kurucu ortaklarının, şirket yönetimi ve kontrolü esaslarını, kurumsallaşarak büyüme yolculuklarını; kısa, orta ve uzun vadede atacakları adımlara göre planladığı gözlemlenmiştir.

Görüşme yapılan şirket yöneticilerinin demografik bilgileri toplanırken hepsinin işletme anabilim dalında yüksek lisans ya da doktora eğitimi aldığı tespit edilmiştir. İlgili kişiler, kurumsal çeviklik kavramını vaka analizi çalışmasından evvel de bildiklerini ve buna yönelik uygulamaları şirketlerinde gerçekleştirdiklerini de analiz sırasında aktarmışlardır.

Şirket Bilgisi	**Faaliyet Sektörü**	**Kuruluş Yılı**	**Çalışan Sayısı**	**Ortalama Yaş**
A	Yönetim Danışmanlığı	2012	14	32.1
B	Etkinlik Yönetimi	2014	32	27.7
C	Web ve Mobil Uygulama Tabanlı Teknoloji Geliştirme	2013	48	28.3
D	Barkod Çözümlerine Yönelik El Terminalleri Üretimi	2010	64	34.8
E	Ses, Görüntü ve Işık Sahne Sistemleri Tedariği ve Yönetimi	2011	28	29.6

Şekil 7: Katılımcı Şirket Profilleri

7.2. Vaka Analizi Araştırma Bölümlerine Göre Değerlendirmeler

Bu çalışma kapsamında vaka analizi, aşağıda belirtilen sırayla 7 farklı bölümde EK 2'de yer alan sorulara göre yüz yüze görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir.

- Kurumsal Çeviklik ve Girişimci Şirketlerde Performans Kavramı Hakkında Genel Değerlendirme
- Girişimci Şirketlerde Hızlı Olmak
- Değişimlere Yanıt Verebilme ve Geleceği Tasarlamak

- Değişen Koşullara Uyum Sağlama Becerilerinden Biri Olarak Esneklik ve Esnek Yönetim Anlayışı
- Proaktif Yaklaşım ile Yeni Pazarlar ve Kurum İçi Rotasyonun Katkıları
- Departman Görevi Olarak Değil Kurumsal Kültür Olarak Yenilikçilik Boyutu
- Etkin Marka Performansı İçin Yetkin Olma

Tüm veriler, yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sırasında hem ses kaydı alınması hem de doğrudan soru ve cevap esnasında alınan yazılı notlar aracılığıyla toplanmıştır. Buna göre aşağıdaki başlıklarda, çevik organizasyon yaklaşımının finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmeler aktarılmıştır.

7.2.1. Kurumsal Çeviklik ve Girişimci Şirketlerde Performans Kavramı Hakkında Genel Değerlendirme

Stratejik yönetim kavramının kullanılmaya başlanılmasından beri şirketlerde kurumsal çeviklik uygulamalarına yer yer rastlandığı söylenebilir. Bunu destekler nitelikte yapılan bu araştırma kapsamında da kurumsal çeviklik uygulamalarına geçmişe göre daha çok gereksinim duyulduğunu destekler nitelikte bulgular gözlemlenmiştir. Yönetim danışmanlığı şirketinin yöneticisi,

> "küreselleşen dünyada gün geçtikte danışmanlık projelerinde çalışmış olduğu bir çok firmanın ticaret hayatlarında hızlı, karmaşık ve çevresel düzenleyici faktörlerle karşılaştıklarını ve buna karşılık verebilmek için kurumsal çeviklik yaklaşımının önemini arttığını"

aktarmıştır. Görüşmeler esnasında ticari değişkenlerin farklı coğrafyalarda çok farklı sonuçlar doğurduğunun, bunun için doğru zamanda etkin çevik yaklaşımını uygulamak gerektiğinin sürekli olarak altı çizilmiştir. Ekonomik türbülans, ticari değişkenler ve hızlı dönüşümler gibi etmenlerin piyasalar üzerinde doğuracağı sonuçların her zaman açık olmadığı ve bir tehdit olarak ilgili yöneticileri tedirgin ettiği ortadır. Bir görüşme sırasında, "Bir yerde bir kelebek kanat çırpsa dünyanın öteki ucunda fırtınalar kopar." ifadeleriyle kelebek etkisine atıfda bulunan ilgili yönetici, kurumsal çevikliğin günümüz koşullarında işletmelerin sürdürülebilirliği için ne kadar kıymetli olduğuna dikkat çekmiştir. Etkinlik yönetimi üzerine faaliyet gösteren diğer bir şirket yöneticisi de bu düşünceyi destekler nitelikte, "Günümüz koşullarında artık büyük balık küçük balığı değil, hızlı balık yavaş balığı yutuyor!" ifadeleriyle kurumsal çeviklik yaklaşımının önemine vurgu yapmıştır.

Araştırma kapsamında tez içerisinde yer alan kavramlar ile ilgili olarak tüm katılımcıların farkındalığının olduğu ve ilgili şirketlerin kurumsal çeviklik uygulamalarını aktif şekilde uygulamaya başlamış organizasyonlar olduğu gözlemlenmiştir. Süreç içerisinde geleneksel yaklaşımlara göre bu çevik yaklaşım ile zaman zaman avantaj elde edebildikleri, yeni pazarlara girdikleri, iş modellerini yeniledikleri ve stratejik büyüme gerçekleştirebildikleri de görülmüştür.

7.2.2. Girişimci Şirketlerde Hızlı Olmak

Görüşme yapılan şirketlerin siparişleri yerine getirme veya bir proje döngüsü içerisinde taleplere cevap verebilme ve sorunları çözme süresinin "hızlı olmak" ile ilgili çevik bir yaklaşım kültürü oluşturduğu tespit edilmiştir. Sürekli olarak müşterilerden gelen talepleri yönetebilmek ve potansiyel müşteriler de kazanabilmek adına, şirket çalışanlarının öğrenme eğrisinde böyle bir yaklaşım oluşmuş ve tüm ekibe yayılmıştır. Buna yönelik şirket içinde hızlılık ile ilgili bazı hedefler koyulduğu görüşmeler sırasında aktarılmıştır. Örneğin etkinlik yönetimine yönelik faaliyet gösteren şirketin yöneticisi,

> "Projeler kapsamında e-posta kullanım trafiğinin etkinlik zamanının yaklaşmasıyla birlikte arttığını, bu süreçte stres faktörü ve daha az deneyimli personellerden kaynaklı iletişimde ve müşteriye dönüş hızında hatalar yapıldığını"

belirtmiştir. Bunların bazısı telafi edilebilir olsa da müşteri ile olan hizmet deneyimi sürecinde karşı tarafın kimi zaman markaya olan bağlılığının ve güveninin azalabileceği düşüncesiyle şirket içinde bir kural geliştirilmiştir. Şirket yöneticisi bu kuralı, "Müşterilerden gelen e-postalara 24 saat içinde kesinlikle cevap verilmesini, hatta gelen e-posta eğer bir şikâyet içeriyorsa ya da acil bir durum ile ilgiliyse müşterinin hemen aranmasını çok daha etkili bir çözüm olarak tanımladık" ifadeleriyle açıklamıştır. O an da müşterinin sorunu çözülemez bir durumda bile olsa, "e-postanızı aldım ve ilgili kişiye ilettim" veya "e-postanızı aldım, size bununla ilgili en kısa zamanda geri dönüş yapacağız" şeklinde cevap vermek gibi müşterinin kısa süreli de olsa rahatlatılması üzerine hedeflerin de koyulduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan şirket yöneticilerinin tamamı, hızlı büyüyen pazarların girişimci şirketlerin stratejisini oluşturmada, kurumsal çeviklik yaklaşımının oldukça önemli olduğunu düşünmektedir. Ancak; Ses, Görüntü ve Işık Sahne Sistemleri Tedariği ve Yönetimi şirketinde faaliyet gösteren şirketin yöneticisi,

> "Yatırım hataları bazen pahalıya patlar, bu yüzden oldukça dikkatli olmak gerekir. Bunları en aza indirmek ve gerekli deneyimi kazanmak için ya diğer kişilerin yatırım hatalarından ders alacaksınız ya da kendi yatırım hatalarınızı yaparak, kötü deneyimlere maruz kalacaksınız"

ifadelerini kullanarak, geçmiş yıllarda hızlı büyüme ivmesi yakalayan pazarların ve gelişmekte olan ekonomilerin yüksek potansiyellerini görmüş olmalarına rağmen yatırım konusunda hızlı davranmak yerine biraz çekimser kaldıklarını söylemiştir. Bu durumun gerekçesi olarak son dönemlerde birçok ülkede ekonomik durumun oldukça riskli ve istikrarsız olmasını göstermiştir.

Görüşmelerde genel bir kabul ve durumsal farkındalık ile birlikte bu algının çok önemli fırsatların önüne geçtiği de belirtilmiştir. Görüşmelere katılan yöneticiler bu doğrultuda hızlı büyüyen yeni pazarlardaki tehditleri ve fırsatları derinlemesine araştırarak, pazardaki potansiyelleri değerlendirmekle birlikte şirketlerin bunlardan faydalanmaları için engelleri nasıl aşacaklarını bulmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda hızlı olmak ile ilgili endişelenmek yerine, yöneticilerin coşkulu şekilde bu yaklaşımları disiplin gerektiren keyifli bir macera olarak görmesinin, şirketlerin gelişimi için de sonsuz fırsatlar yaratacağı ve finansal başarıya imkân sağlayacağı belirtilmiştir.

7.2.3. Değişimlere Yanıt Verebilme ve Geleceği Tasarlamak

Günümüzde dijital dönüşüm gerçeği ile birlikte teknolojik gelişmeler çok hızlı gerçekleşmektedir. Bununla birlikte küreselleşmenin de etkisiyle sürekli artan rekabet koşulları, şirketleri yeni yönetim ve üretim metodolojilerini arama ihtiyacına yönlendirmektedir. Araştırmaya katılan şirketler, projelerinde kullandıkları geleneksel prosedürlerin ve finansal kuralların, son dönemlerde değişime hızlı yanıt verebilme ihtiyacını karşılamakta etkisiz kalmalarından dolayı değişim ihtiyaçlarının ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Örneğin; yönetim danışmanlığına yönelik faaliyet gösteren şirketin yöneticisi,

> "Ortalama 12-15 ay öncesine kadar bazı kamu kurum ve kuruluşları için proje, ürün geliştirip hizmet sağlıyorduk. Ancak şirket yönetimi olarak son dönemlerdeki nakit akışı projeksiyonundaki bilinmezliklerden dolayı bu kitleyi yüksek riskli hedef müşteri profilinde yeniden tanımladık. Sonrasında da müşteri hedef kitlesinde değişikliğe gittik"

ifadelerini kullanarak değişimlere yanıt verebilmek ile ilgili tutarlı olarak aksiyon aldıklarını söylemiştir. Böylece hem özel sektöre yönelik bir çalışma sürdürmeye başlamış hem de kısa vadeli satış sözleşmeleri ile finansal performansında olumlu yönde iyileşmelerin olduğunu da ifade etmiştir.

Yeni nesil işletme modelleri ile şirketlerin ayakta kalmak ve uzun ömürlü olmak için "değişimlere hızlı tepki" vermesi ile ilgili durumun altı çizilirken, çevik yaklaşım ile hem ekip içinde hem de müşteri ve tedarikçilerle etkin yönetimin nasıl olduğu görüşülmüştür. Çevik yaklaşım ile şeffaflık, etkili iletişim sağlama, tüm paydaşların projenin ya da üretimin her aşamasında süreçlere dâhil olmasının sağlanmaya çalışıldığı görülmüştür. Web ve Mobil Uygulama Tabanlı Teknoloji Geliştirme sektöründe faaliyet gösteren şirketin yöneticisinin,

> "Takım olarak hep birlikte önceden belirlenmiş değerlendirme toplantıları ile bir bütünü küçük parçalar halinde ortaya koyarak ve bu parçaları müşterilerin değerlendirmelerine göre istenen değişiklikleri kısa sürede uygulayabilmek gibi kriterler koyduk"

ifadeleri bu fikri desteklemektedir. Ayrıca yönetici, bu çevik yaklaşımla zaman içerisinde proje yönetiminde değişimlere yanıt verebilme yeteneklerinin arttığını gözlemlediklerini ifade etmiştir.

Arz ve talep dengesi açısından değerlendirmeler yapıldığında, şirketlerin ölçeklenmiş şirket olma yolculuklarında; müşterilerin gelir düzeylerindeki dalgalanmalarının, zevk ve tercihlerdeki değişimlerinin iyi analiz edilebilmesinin de değişimlere yanıt verebilme performansını olumlu yönde etkileyebileceğinin altı çizilmiştir.

7.2.4. Değişen Koşullara Uyum Sağlama Becerilerinden Biri Olarak Esneklik ve Esnek Yönetim Anlayışı

Araştırma sonuçlarına göre şirketlerde kurumsal çeviklik yaklaşımı kapsamında esneklik yaklaşımları arttıkça şirketlerin yeni pazar yönelimlerinin de arttığı görülmektedir. Şirketlerdeki esnekliğin, şirketleri daha inisiyatif ve risk alan bir hale getirdiği, bu sayede ekonomik piyasalardaki gelişmelere diğer girişimci şirketlerden daha önce tepki verebildiği, piyasalardaki olumsuz gelişmeler için önceden tedbir alabildiği gözlemlenmiştir. Şirketlerin bu yaklaşım ile fırsatları görerek, risk alarak daha etkin bir şirket olma yolunda ilerledikleri söylenebilir. Genel olarak, "Şirketler hangi konularda kendilerini önceliklendirmeli?" sorusuna ise tüm yöneticilerden gelen cevaplarda, "robotik, yapay zekâ, dijitalleşme, veri analizi ve kullancı deneyimi" gibi değişimlerden öncelikli olarak bahsedilmiştir. Ayrıca barkod çözümlerine yönelik el terminalleri üretimi alanında faaliyet gösteren şirketin yöneticisi, değişen ekonomik koşullara cevap verebilmek hedefiyle daha esnek bir yaklaşım benimsediklerini, "piyasada daha rekabetçi olabilmek için müşterilere hiç kullanılmamış yeni el terminalleri sunmak yerine başka ülkelerde çok az kullanılmış el terminallerini

Türkiye'ye ithal ederek, daha ekonomik bir fiyatlama ile pazarlık gücünü arttırdık" ifadeleri ile belirtmiştir. Buna ek olarak yapılan çevik yaklaşım ile "2018 yılına göre ortalama %23 daha fazla ciro büyümesi" yakaladıklarını da vurgulamıştır.

Esneklik kavramı ile ilgili olarak ürün-pazar uyumundan bağımsız olarak bu kavramdan bahsedildiğinde, "esnek yönetim, esnek üretim ve esnek istihdam" uygulamaları üzerinde durulmuştur. Görüşmeler sırasında yöneticiler dijital dönüşümün doğurmuş olduğu teknolojik uygulamaları esnek yönetim yaklaşımıyla ilişkilendirerek bazı aktarımlar yapmıştır. Bunların başında,

> "Şirket maliyetlerini azaltma ve kârlılık performansını iyileştirmek için kârlılığı doğrudan etkileyecek büyük ölçekli maliyet düşürme programları geliştirmek" geldiğini ifade etmişlerdir. Etkinlik sektöründe faaliyet gösteren şirketin yöneticisi esneklik kavramına vurgu yaparak, "hizmetleri kapsamında iş analizleri yaparak süreç iyileştirmeleri ve organizasyonel yapıda çevik yönetim yaklaşımına ilişkin değişiklikler yapıp, etkin ve verimli çalışan sayısını arttırdık"

ifadelerini kullanmış ve esnek yönetim anlayışının finansal performanslarını desteklediğini aktarmıştır.

7.2.5. Proaktif Yaklaşım ile Yeni Pazarlar ve Kurum İçi Rotasyonun Finansal Katkıları

Araştırma kapsamında proaktif olduğunu ifade eden şirketlerin motivasyon kaynağı; yeni ürün ve hizmet tasarımlarını pazara sunarken stratejik dönüşüm, yönetsel teknikler ve modeller geliştirmekte hızlı olmak, çevresindeki fırsatları algılamada ve değerlendirmede rakiplerden önde olmak şeklinde belirlenmiştir. Örneğin; barkod çözümlerine yönelik el terminalleri üretimi yapan şirketin yöneticisi,

> "Talep hacmi açısından daralan piyasa koşullarında rakip işletmelerden işten çıkarılan deneyimli satış uzmanlarını istihdam ettik. Sonrasında ortalama 9-12 aylık düşük satış hacimli bir dönem yaşadık. İşletme sermayemize güvenerek yeni iş modelleri geliştirip daha sonra pazardaki talebin artmasıyla birlikte daha nitelikli satış ekibi sayesinde ciro olarak büyüme yakaladık"

ifadelerini kullanarak, bulunmuş oldukları sektörü iyi tanıyan, doğru ve hızlı iletişim kuran bir ekip ile proaktif yaklaşımın finansal göstergelerini olumlu yönde etkilemesi durumunu desteklemiştir.

Görüşmelerin genelinde yapılan tespitlerden bir tanesi de şirket yöneticilerinin çevresel koşulları; değişken, öngörülemeyen ve karmaşık olarak nitelendirmesidir. Bu koşullar altında yöneticiler, insan kaynakları yetenek havuzunun da giderek değiştiğinden bahsetmişlerdir. Oldukça zor koşullarda buldukları yetenekleri şirketlerinde tutabilmek, çalışan bağlılığını sağlamak ve motivasyonu yüksek tutmak

için çeşitli çalışmalar ve yatırımlar yaptıklarını ve yapmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca iş fırsatlarına yönelik proaktif cevap verebilmek için rotasyon yaparak çalışanları şirket içinde farklı pozisyonlara getirmişlerdir. Bu durumla tutarlı olarak örneğin; ses, görüntü ve ışık sahne sistemleri tedariği ve yönetimi alanında faaliyet gösteren şirketin yöneticisi, *"*ışık, ses ve görüntü konularına yönelik işletme içinde eğitim planlamaları yaparak personel rotasyonu sağladık ve her çalışana birden fazla uzmanlık alanı kazandırdık*"* ifadelerinde bulunmuştur. Bu rotasyonların hem çalışan hem de şirket için verimli olabilmesi için de öncelikle personele dair objektif ve karşılıklı beklentilerin net olarak belirtildiğinin ve değerlendirme yapıldığının bilgisi aktarılmıştır. Genel olarak çalışanların durumsal farkındalıkları, davranışsal yönelimleri, mesleki ilgi alanlarının ve karşılıklı beklentilerinin doğru analizinin şart olması konusunda tüm katılımcılar hemfikir olduklarını belirtmişlerdir. Hatta bu yaklaşım ile hem şirket içinde kariyer fırsatları oluşturma hem de işgören maliyetlerinin azaltılması yönünde pozitif sonuçların alındığı da belirtilmiştir.

7.2.6. Departman Görevi Olarak Değil Kurumsal Kültür Olarak Yenilikçilik Boyutu

Araştırma kapsamında tüm şirketlerin hemfikir olduğu konulardan bir tanesi de ticari dünyanın son derece yüksek bir hızla değişim ve gelişim göstermesidir. Görüşme yapılan yöneticiler, içinde bulunduğumuz bilgi çağında bu dönüşüme ayak uydurabilmek ve küreselleşen rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için Ar-Ge çalışmalarını bir gereksinim olmaktan öte bir zorunluluk olarak görmektedirler. Bu doğrultuda araştırma kapsamında katılımcıların, *"*toplam gelir üzerinden bir önceki yıla göre yüzde kaçlık bir arge & inovasyon bütçesi ayırdınız?*"* sorusuna direkt olarak cevap veremedikleri görülmüştür. Bu sırada herhangi bir ölçüm yapmadıklarını ancak bunun farkında olduklarını dile getirmişlerdir. Bu farkındalık ile birlikte girişimci şirketten ölçeklenmiş şirkete gelişim sırasında,

> "İş Geliştirme, Strateji, AR-GE gibi departmanlar kurulmuş ve istihdam sağlanmış. Araştırma sırasında yapılan taslak hesaplamalar ile birlikte AR-GE faaliyetlerine yönelik harcamaların bütçesi bir önceki yıla göre ortalama %1'lik bir paya denk geldiği"

tespit edilmiştir. Yöneticiler bu yatırımların verimlilik açısından büyük önem taşıdığını ve ilerleyen yıllarda daha çok bütçe ayırmaları gerektiğini aktarmışlardır.

Bu uygulamalara direkt bütçe ayırılmasından ziyade şirket yöneticileri çalışanlarını müşteri memnuniyetine yönelik yeni yöntemler ve ürünler yaratması yönünde sürekli

teşvik ettiklerinden söz etmişlerdir. Örneğin yönetim danışmanlığı şirketi yöneticisinin, "Yapılan performans değerlendirme sistemleri kapsamında "yenilikçilik" ile ilgili yeni kriterler getirdik ve ödül sistemi kurarak yeni uygulamalara geçtik" ifadesi, şirketin yenilikçilik kapasitesi ve sürdürülebilir başarısı için atılan adımları göstermektedir.

Yenilikçilik, şirket için kültürel bir olgu olarak görülüp tüm çalışanlara aktarılarak; çalışanların iletişiminin güçlenmesi, bireysel farklılıklarının avantaja dönüştürülmesi ve bilginin ortaya çıkması sağlanmıştır. Örneğin etkinlik yönetimi şirketi yöneticisi tarafından bu durum,

"Tüm takımlarla birlikte yenilikçi özellikleri önde olan kişilerin düşüncelerini herkesle paylaşabilmesi için uygun ortamlar oluşturduk. Güncelleme toplantıları, şirket içi veya dışında toplu motivasyon etkinlikleri yaparak herkesin yenilikçi olma yönünde olumlu tepki göstermesini sağladık"

şeklinde ifade edilmiştir. Bununla ilişkili olarak fikir üretme aşamasındaki en önemli engelin, "Bana sorulmadı sendromu" olduğu yinelenmiştir. Bu ifadelerden yola çıkarak gerek şirket içindeki birimlere gerekse başkalarının fikirlerine değer vermenin, onları dinlemeye kaynak ve zaman ayırmanın yenilikçilik fırsatları için çok önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bu ve benzeri sendromları aşabilmek için üst yönetimin üretilen her yeni fikrin envanterini tutmasının ve fikir üretimini teşvik etmesinin faydalı olacağı tespit edilmiştir. Bu şekildeki yaklaşım hem şirket içinde yenilikçilik kültürünün gelişmesine hem de birimler arasında ve tüm paydaşlarla birlikte fikir üretmeyi teşvik edebilme potansiyelini gözler önüne sermektedir.

Genel olarak şirket yöneticileri yenilikçilik boyutunun tüm ekibe yayılması ile birlikte sadece yeni ürün veya hizmet geliştirmek için değil, yönetim fonksiyonlarında da (pazarlama, finans, üretim, satın alma vb.) yenilikçi yaklaşımların daha etkin ve verimli yürütülmesiyle tasarruflarının olduğunu aktarmışlardır.

7.2.7. Etkin Marka Performansı İçin Yetkin Olma

Araştırma kapsamında şirketler, uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmek ve sahip oldukları mevcut kaynak ve yeteneklerini yönetebilmek için kriterler belirlediklerinden bahsetmişlerdir. Farklı terminolojik kullanımlarla birlikte işgörenleri sürekli olarak, "Temel Yetkinlikler, Teknik Yetkinlikler, Yönetsel Yetkinlikler" başlıkları altında değerlendirmeler yaptıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte yetkinliklerin çeşitliliği üzerine de çalışmalar sürdürülmektedir. Mevcutta sürdürülen faaliyetler, sektör, gelecekten beklenti ve buna benzer birçok kriter nasıl

bir yetkinlik haritası çıkarılacağına dair çalışmalar yaptıklarını göstermektedir. Örneğin etkinlik sektöründe faaliyet gösteren şirketin yöneticisi,

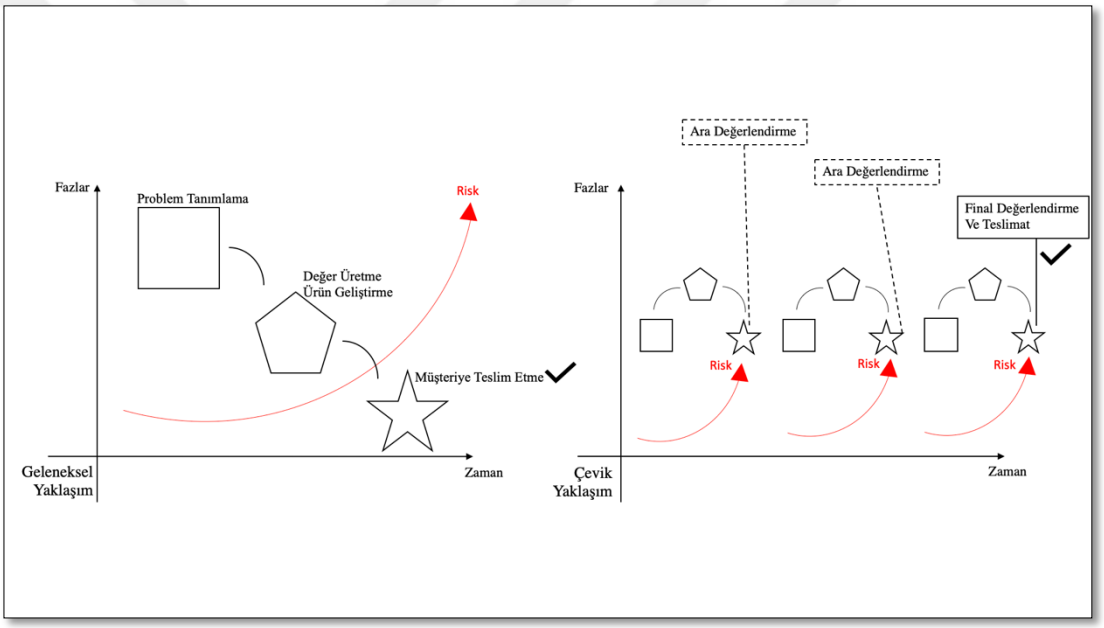
> "Organizasyonumuzu çevik bir şirket olarak tanımlayabiliriz. Çünkü müşteri beklentilerini a'dan z'ye karşılayan, bu kapsamda farklı yetkinliklerin (satış, pazarlama, iletişim, iş geliştirme vb.) aynı takımın parçası olarak aynı amaca birlikte koşan, hiyerarşinin minimize olduğu, adeta birden fazla start-up şirketin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan esnek bir ağ yapısına dönüştüklerini"

ifade etmiştir. Dönüşmüş oldukları bu yeni yapı sayesinde, ortak amacı müşteri memnuniyeti sürdürülebilir kılmak olan ve bu doğrultuda pazarındaki değişikliklere göre hızlı bir şekilde yenilenebilen ve proaktif bir organizasyon yapılanması ile sürekli aranan bir şirket olmanın marka itibarına katkıda bulunduğu belirtilmiştir.

Çevik organizasyonların birlikte iş yapma kültürü sayesinde genel olarak, "Daha kolay iletişimin kurulduğu, doğru stratejiler ile hedef birliğinin sağlandığı, çalışanların gelişiminin hızlandığını, mevcut işlere doğru işgörenlerin getirildiği, rollerin ve sorumluluklarının net bir biçimde belirlenebildiği" ifade edilmiştir. Bu sayede yapılan araştırmalar kapsamında marka itibarı ve finansal performans açısından olumlu yönde ivmelenme ve çalışanlar için işveren markalarının oluştuğu tespit edilmiştir.

7.3. Bulguların Değerlendirilmesi ve Model Önerisi

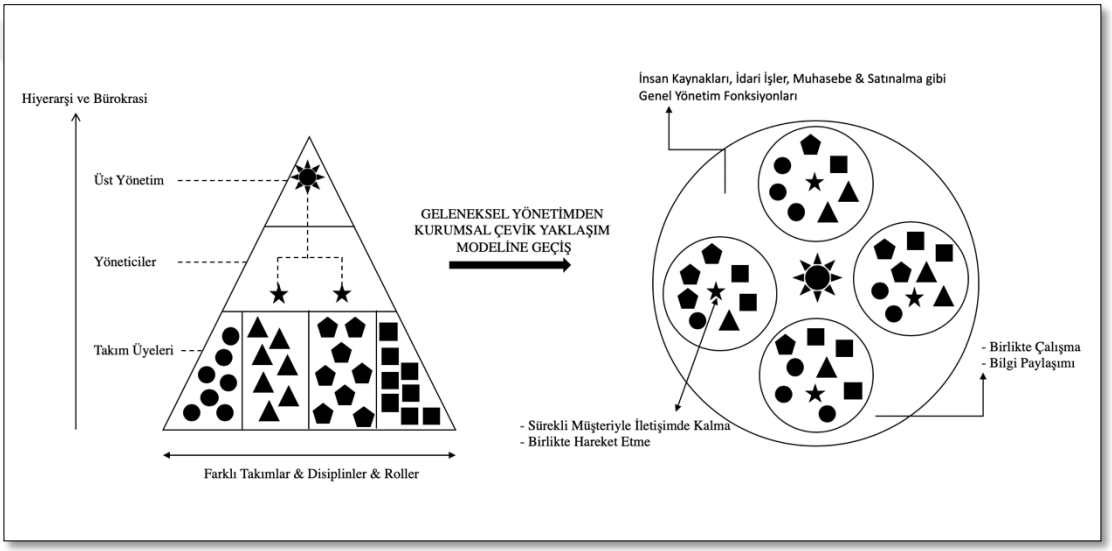
Vaka analizleri ve literatür taraması kapsamında bakıldığında; çevreden gelen değişimlerin, geleneksel yönetim yapılarını tehdit ettiği ve kurumsal çevik yönetim organizasyonlarını ön plana çıkardığı gözlemlenmiştir. Çeviklik kapasitesinin işletme performansına etkisini ortaya çıkarmak üzere yapılan analizlerde; çevik yaklaşımın farklı disiplinlerdeki uzman bireyleri bir araya getirdiği, hedefleri net olan küçük takımlar kurduğu, sorunları modüler parçalara bölerek (Şekil 7'de gösterildiği gibi) ve her adımda öğrendikleriyle iyileştirmeler yaparak ilerledikleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte müşteriyi her zaman işin merkezine koyarak ve risk seviyesini sürekli belli bir çizginin altında tutarak iteratif bir çalışma süreci olarak yürütüldüğü de tespit edilmiştir.



Şekil 8: Küçük Parçalara Bölerek Yönet Yaklaşımı

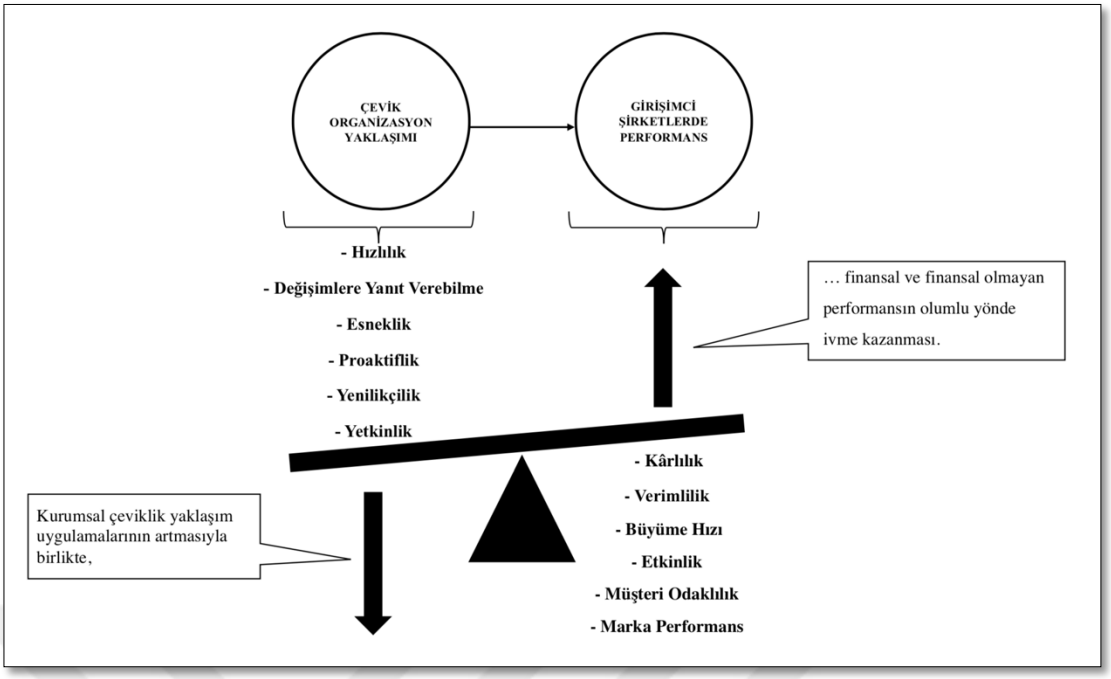
Kurumsal çeviklik yaklaşımı ile şirketlerin eğilimlerinin ve çalışanların çalışma şeklinin önemli ölçüde değiştiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre yeni yönetim paradigmasını, "organizasyonların yaşayan bir organizma gibi yönetilmesi" olarak modelleyebiliriz. Son yıllarda birçok şirketin üst yönetiminin, "Geleneksel yönetim modelleri artık işlevini yitirmek üzere ve önümüzdeki yüz yıl boyunca baskın örgütsel paradigma ne olacak?" sorusuna en doğru cevabı bulmanın peşinde olduğu da bilinmektedir. Vaka analizlerine katılan

şirketlerin yöneticileri, çevik yaklaşımı örgütsel anlamda desteklemek için en uygun organizasyon yapılarından biri olan holakrasi ile daha çevik bir işleyiş arayışına girmişlerdir ve organizasyonel değişimler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu sayede unvanların ve ekiplerin işe ve ihtiyaca göre oluşturulduğu bir yaklaşım benimsediklerini (Şekil 8'de gösterildiği gibi) ifade etmişlerdir. Bu değişimin özelliklerini; yalın ve projeye göre uyarlanabilir organizasyon şeması ile yönetim, merkeze müşteriyi alan yüksek verimlilikte toplantıların gerçekleşmesi, projeler kapsamında kimin ne rol üstleneceğinin net olarak tanımlanarak yetki dağılımının yapılması ve amaca yönelik çalışma kültürünün oluşması şeklinde özetleyebiliriz.



Şekil 9: Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Çevik Yaklaşım Modeli Arasındaki Farklar

Girişimci şirketlerin ölçeklenmiş şirketlere dönüşüm yolculuklarında, çevik organizasyon yaklaşımının alt boyutlarına yönelik uygulamaların işletmelerde artmasıyla birlikte; finansal performans göstergelerinden olan kârlılık, verimlilik, büyüme hızı, etkinlik ve finansal olmayan performans göstergelerinin; müşteri odaklılık ve marka performansı açısından da olumlu yönde ivme kazandığı tespit edilmiştir. Buna yönelik model Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 10: Çevik Yönetim Yaklaşımının Girdileri ve Çıktıları Arasındaki İlişki

Çalışmada yer alan literatür taraması ve vaka analizleri ile elde edilen bilgilere göre kurumsal çeviklik uygulamalarına zaman ve kaynak ayıran şirketlerin sağlamış oldukları faydaları;

- Müşteri deneyimi tasarımını iyileştirme,
- Bilgi akışının ve iş süreçlerinin şeffaflaşmasını sağlama,
- Ürün ve hizmet süreçlerinin kalitesini artırırken, maliyetlerini azaltma,
- İş planlama ve zamanlama performansında artış,
- Tüm paydaşların katılımını sağlayarak ortak akıl ile hareket etme,
- İş değerine odaklanma ve finansal büyüme ile şirketlerde değişim ve dönüşüme yönelik fırsatlar yakalama

olarak listeleyebiliriz.

8. SONUÇ

Kurumsal çeviklik yaklaşımının küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yanı sıra dünyanın en büyük firmalarında da yönetimin öncelikli gündem maddeleri arasında yer aldığı gözlenmektedir. Araştırmadan elden edilen sonuçlara göre kurumsal çeviklik uygulamaları konusunda pek çok şirketin organizasyonel dönüşümlerine zaman ve kaynak ayırdığı tespit edilmiştir. Literatür araştırmasında da aktarıldığı gibi ölçeklenmiş şirketler gelir ve gider modellerini belirlemiş, sürdürülebilir organizasyon yapısına ve finansal açıdan güçlü bir yapıya kavuşmuş olan şirketler olarak tanımlanmıştır.

Çalışma kapsamında girişimci şirketlerin tahmin edilemeyen ve değişen müşteri beklentilerini, tehditlerin ve fırsatların farkında olarak proaktif ve doğru zamanlama ile yüksek kalitede ve düşük maliyetle çevik bir organizasyon yaklaşımı ile karşılamasının, günümüz işletmelerinin performansı üzerindeki etkisi araştırılmış, kurumsal çeviklik uygulamalarının yoğun kullanım örnekleri özellikle girişimci şirketlerin ölçeklenmiş şirketlere dönüşüm yolculuklarında hem literatür araştırmasında hem de vaka analizi sırasında ortaya çıkmıştır. Bu uygulamalar; ofislerin yeni çalışma ve yönetim biçimine uyum sağlaması, işgörenlerin kendilerini daha konforlu hissedebilecekleri çalışma ortamlarının tasarlanması ve bununla birlikte çalışanlara esnek çalışma seçeneklerinin sunulması gibi sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Bu doğrultuda, çalışma kapsamında da gözlemlendiği gibi son yıllarda ölçeklenmiş şirketler başta olmak üzere çok sayıda şirkette hiyerarşik organizasyon yapılarının yerini, çevik takımların almaya başladığını söyleyebiliriz. Kurumsal çeviklik çalışma yaklaşımının her geçen gün önemi artan bir kavram haline gelmesiyle birlikte sadece belirli birkaç departmanda değil, insan kaynaklarından pazarlamaya, üretimden tedarik zinciri yönetimine kadar birçok alanda kendini göstermeye başladığı vaka analizi bulguları ile de desteklenmiştir.

Kurumsal çeviklik yaklaşımını, iş süreçlerini büyük kitleler halinde değil, daha küçük bölümlere ayırarak ve her bir bölümü iteratif yöntemlerle çözümledikten sonra bütünsele ulaşmayı amaçlayan bir yaklaşım olarak modelleyebiliriz.

Araştırmada, kurumsal çevikliğin alt boyutlarına yönelik aksiyon alan şirketlerin; karlılık, verimlilik, büyüme hızı ve etkinlik açısından olumlu sonuçlar aldığını, bununla birlikte müşteri odaklı çalışma yeteneğini arttırma ve marka performansına da pozitif katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Kurumsal çeviklik, girişimci şirketlerin ölçeklenmiş bir şirket olma yolculuklarında geleneksel yönetim yaklaşımlarına göre etkin, proaktif, esnek ve yenilikçi bir yönetim performansı ile rekabet üstünlüğü kazanmalarına yardımcı olan yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, şirketlerin günümüz dinamik koşullarında ortaya çıkan çevresel etkilerin olumsuz sonuçlarını öngörmek, yeni pazar ve pazarlama yaklaşımlarına geçiş yapmak, yeni ürünler geliştirerek pazarın ihtiyaçlarına hızlıca cevap vermek gibi uygulamaların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Çalışma kapsamında hemen her ölçekteki şirketin bu tarz bir yönetim anlayışına sahip olmasının yakın bir zamanda zorunluluk haline geleceği öngörülmüştür.

Bu araştırma girişimci şirket olarak yolculuğuna başlamış ve ölçeklenmiş şirketler ile birlikte yapıldığından elde edilen sonuçları tüm şirketlere genelleştirmek zor olabilir. Daha büyük ölçekli organizasyonlar için de araştırmalar yapılması durumunda daha genel sonuçlar elde edilebilir. Bununla birlikte araştırmanın kapsamı belirli kişilere ve kurumlara yönelik stratejik bilgiler içerdiğinden, katılımcıların verileri ile ilgili sınırlı erişim sorunuyla karşılaşılmıştır. Sınırlı erişim nedeniyle bazı somut bilgilerin aktarılması konusunda çekinceler ortaya çıkmıştır.

İleri araştırmalar için tavsiyeler açısından yapılan araştırma modeli üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmesi durumunda daha fazla vaka analizi yapılabilir ve daha farklı ölçekteki şirketler araştırmaya dâhil edilebilir. Geleneksel yönetim yaklaşımı ile yönetilen şirketlerin de araştırmaya dahil edilmesiyle birlikte daha etkin sonuçlar ortaya çıkabilir. Bununla birlikte kurumsal çevikliğin alt boyutlarının finansal ve finansal olmayan performans göstergelerine etkisi incelenirken çevresel etki faktörlerinin ve regülasyonlarının katılımı araştırma modelinde konumlandırılabilir.

KAYNAKÇA

Aba Innolab. [13.10.2019]. Kimler Startup Kimler Değil. http://abainnolab.com/kimler-startup-kimler-degil-startup-olmak/.

Afonso, Paulo, Manuel Nunes , Antonio Paisana , Ana Braga . 2008. The influence of time-to-market and target costing in the new product development success. **International Journal of Production Economics**. c.115. s.2: 559-568.

Akad, Aslı Kibar. [23.09.2019]. Agile Kullanımı. https://www.fonksiyon360.com/tr/blog/310-agile-kullanimi.

Akbulut, Dursun. [13.09.2019]. Finans Gündemi. https://www.finansgundem.com/yazarlar/startuplarin-gelismesi-ve-basarili-olmasi-yazisi/1369417.

Alami, Faris. [17.09.2019]. 7-key-differences-between-startups-and-scale-ups. https://www.rocketspace.com/tech-startups/7-key-differences-between-startups-and-scale-ups.

Ambrose, C., Diane. Morello. 2004 **Designing The Agile Organization: Design Principles And Practices**. Gartner Group.

Atalay, Murat, Nilgün Anafarta, Fulya Sarvan. 2013. **The Relationship Between İnnovation And Firm Performancee: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier İndustry**. Procedia-Social and Behavioral Science. c.75: 226-235.

Athey, Timothy R, Michael S Orth. 1999. Emerging competency methods for the future **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration.** The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. c.38.s.3: 215-225.

Aydın, Gökhan. 2009. **Marka Değeri ve Finansal Performans**. İSO Yayınları. Mürettebat Reklamcılık. İstanbul. http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/marka_degeri_ve_finansal_performans-267.pdf. [19.10.2019].

Aytaç, Ömer . 2006. Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.15: 139-160.

Barlas, Okan. [18.07.2019]. Startup Nedir Ne Değildir. http://www.okanbarlas.com/startup-nedir-ne-degildir.

Barreto, Ilídio. 2010. Dynamic capabilities: A Review Of Past Research And An Agenda For The Future. **Journal Of Management.** c.36.s.1: 256-280.

Başarı Nasıl Ölçülür. 2008. https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/basari-nasil-olculur. [14.10.2019]

Bay, Özlem. [10.09.2019]. Startup Capital. https://startup.capital.com.tr/arastirmalar/degerini-katlayan-girisimler.html.

Bayyurt, Nizamettin . 2007. İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**. c.0. s.53: 577-592.

Blank, Steve, Max Marmer , Lasse Bjoern, Ron Berman, Erhan Doğrultan. 2011. Startup genome report extra: Premature scaling. (Startup Genome) : 1-56.

Bostjan, Antoncic, Robert D. Hisrich . 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. s.1:7-24.

Bozkurt Çetinkaya , Özlem, Adnan Kalkan, Osman Koyuncu, Ali Murat Alparslan . 2012. Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.15: 229-247.

Brandingturkiye. [10.11.2019]. Instagram Tarihi . https://www.brandingturkiye.com/instagram-tarihi-instagram-nedir-nasil-kullanilir-ne-ise-yarar.

Bulut, Çağrı, Ahmet Murat Fiş, Bora Aktan, Senem Yılmaz. 2008. Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. **Journal of Yasar University**.

Business Dictionary. [24.092019]. http://www.businessdictionary.com/definition/proactive.html.

CB Insıghts. 2018. The Top 20 Reasons Startups Fail. https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/. [22.07.2019].

Chirani, Ebrahim, Mohammad Taleghani, Nasim Esmailie Moghadam. 2012. Brand Performance and Brand Equity. **Interdıscıplınary Journal Of Contemporary Research In Busıness.** https://journal-archieves14.webs.com/1033-1036.pdf. [19.10.2019].

Christopher, Martin. 2000. **The Agile Supply Chain: Competing İn Volatile Markets. The Agile Supply Chain: Competing İn Volatile Markets**. c.37. s.1: 37-44.

Covin, Jeffrey G, Dennis P. Slevin, Randall L Schultz. 1994. Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural And Tactical Choices. **Journal of Management Studies**. c.31. s.4: 481-506.

Covin, Jeffrey Glenn, Dennis P. Slevin. 1991. **A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior**. s.1: 7-26.

Cristina, Iulia. [21.09.2019]. 22 Benefits of the Agile Organisation. https://brandminds.ro/22-benefits-of-the-agile-organisation/.

Çalık, Çiğdem. [4.10.2019]. Performans değerlendirme nedir? https://www.kariyer.net/ik-blog/performans-degerlendirme-nedir/.

Çele, Melda, Seda Köknel, Yusuf Öztürk, Betül Arslan. 2019. **Kurumlarda Girişimcilik İle Değer Yaratmak.** TÜSİAD. file:///C:/Users/term5/Downloads/tusiad-kurumlarin-girisimcilik-donusumu-rehberi%20(4).pdf [25.08. 2019].

Çelik, Abdulhalim. 2006. Bir İstihdam Politikası Olarak Girişimcilik. Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. **Uluslararası Girişimcilik Kongresi**. Bişkek: 467-476.

Çelik, Mahmut Olcay. [13.10.2019]. Başabaş Analizi İle Karlılık Nasıl Artırılır? https://www.linkedin.com/pulse/ba%C5%9Faba%C5%9F-analizi-ile-karl%C4%B1l%C4%B1k-nas%C4%B1l-art%C4%B1r%C4%B1l%C4%B1r-m-olcay.

Çevik Organizasyon. [20.09.2019]. https://www.acmagile.com/cevik-organizasyon/.

Çırak, Uğur. [14.10 2019]. Startup nedir. http://www.ugurcirak.com/startup-nedir/.

Çöğürcü, İclal. 2016. İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.35: 65-80.

Dahmardeh, Nazar, Seyyed Ali Banihashemi. 2010. Organizational agility and agile manufacturing. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**: 178-184.

Deloitte Türkiye CFO Serisi. 2015. **Performans Yönetiminde Finans Fonksiyonun Rolü**. https://docplayer.biz.tr/3572336-Deloitte-turkiye-cfo-serisi-2015-1-soz-sirasi-cfo-larda-performans-yonetiminde-finans-fonksiyonunun-rolu.html. [11.10.2019].

Denning, Steve. 2019. **The Business Agility Report.** https://businessagility.institute/wp-content/uploads/2019/08/BAI-Business-Agility-Report-2019.pdf [20.09. 2019].

Devisch, Marc. 1998. **The Kioto People Management Model**. Total Quality Management. c.9. s. 4-5: 62-65.

Durak, İbrahim. 2011. Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, c.9, s.2: 191-213.

Ekodialog. [19.10.2019]. Etkinlik Nedir . https://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html.

Ekşi, Halil, İbrahim Demirci [23.09.2019]. Örgütsel Çeviklik Ölçeği. https://toad.halileksi.net/olcek/orgutsel-ceviklik-olcegi.

Elhüseyni, Hazal. 2019. Bilgi teknolojileri kabulü ve yenilikçilik algısının üretim yeteneğine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 13.

Endeavor Insıght. [17.09.2019]. Entrepreneurshıp Ecosystem Insıghts. http://www.ecosysteminsights.org/scaleup-companies-create-most-of-southeast-asias-new-jobs/.

Entrepreneurship requires four areas of mastery. [14.08.2019]. http://turtleinvestor888.blogspot.com/2009/07/entrepreneurship-requires-four-areas-of.html.

Er, Perihan Hazel. 2012. Girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının iktisadi düşüncedeki yeri: Joseph A. S Schumpeter. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.29: 75-85.

Ercan , Salih, İsmail Gökdeniz. 2009. Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından Kazakistan. **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**. s.49: 59-82.

Fılıon, Louıs Jacques. 1998. From Entrepreneurship to Entreprenology. c.6, s.1: 1-23.

Ghalayini, Alaa M., James S Noble, Thomas J. Crowe. 1997. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. **International Journal Of Production Economics**. c.48. s.3: 207-225.

Girişim Türkiye . [9.11.2019]. https://girisimturkiye.com/2017/01/10/amazonun-basari-hikayesi/.

Graham, Paul. Paltel Foundation. 2012. **Startup=Growth.** http://www. paulgraham. com/growth. [10.09.2019].

Güçlü, Nezahat, Ekrem Tuğrul Şehitoğlu. 2006. Örgütsel Degişim Yönetimi. **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.13: 240-254.

Gürak, Hasan. 2008. **Verimlilik Üzerine Yazılar**. https://docplayer.biz.tr/32737310-Verimlilik-uzerine-yazilar-h-gurak.html [17.10.2019].

Gürel , Esra B. Bulgurcu . 2012. İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**. s.6: 56-75.

Gürkan, Nurdan, Serhan Gürkan. 2017. Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. s.5: 213-226.

Henkel, Sven, Torsten Tomczak, Mark Heitmann, Andreas Herrmann. 2007. Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. **Journal of Product & Brand Management**. c.16.s.5: 310-320.

Hennig-Thurau, Thorsten. 2004. Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. **International Journal of Service İndustry Management**. c.15. s.5: 460-478.

Hine , Damian, John Kapeleris .2006. **Innovation And Entrepreneurship İn Biotechnology, An İnternational Perspective:** Concepts, theories and cases. Edward Elgar Publishing.

Hoşcan, Ensari. 2005. **21.Yüzyıl Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard.** Sistem Yayıncılık (Aktaran: Bekmezci, Mustafa. İşletmelerde Organizasyonel Performansın Ölçülmesi Ve Bir Araştırma. **Savunma Bilimleri Dergisi**.

Holsapple , Clyde W , Xun Li. 2008. **Understanding organizational agility: a work-design perspective**. Kentucky Unıv Lexıngton School Of Management: 1-46.

Instagram 1 milyar aktif kullanıcıya ulaştı. 2018. Hürriyet Gazetesi. 22 Haziran

Isenberg, Daniel, and Vincent Onyemah. 2016. **Fostering scaleup ecosystems for regional economic growth (innovations case narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee.** *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 60-79.

İleri , Yusuf Yalçın, Yasemin Soylu. 2010. Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**. c.13.s.1-2:13-28

İleri, Hüseyin. 2004. Verimlilik, Verimlilik İle İlgili Kavramlar Ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**. s.2: 9-24.

Kaçar, Ömer. [18. 9. 2019]. Girişimci Kafası. https://girisimcikafasi.com/start-up-nedir-ve-hangi-sirketler-bu-isimle-anilabilir/.

Kelley, Donna , Niels Bosma , Jose Ernesto Amoros. 2010. **Global Entrepreneurship Monitor Executive Report.** https://www.researchgate.net/publication/241885424_Global_Entrepreneurship_Monitor_GEM_Executive_Report. [06.09.2019]

Kennedy, Jan. [22. 08. 2019]. A corporate entrepreneurship definition and four other things you should know about it. https://corporate-entrepreneurs.com/welcome/corporate-entrepreneurship/.

Kilby, Mark. [21.09.2019]. Agile Development. https://www.devopsdigest.com/agile-development-1.

Koçel, Tamer. 1993. **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**. İstanbul. İTO Yayınları: 9.

Krefting, Laura. **R**igor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. **American Journal of Occupational Therapy**, 1991: 214-222.

Kubalı, Derya. 1999. Performans denetimi. **Amme İdaresi Dergisi**. c.5. s.3: 31-62.

Küçükaltan, Derman.2009. **Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik**: 22- 28.

Küresel Fintech Araştırması . 2018. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/05/kuresel-fintech-arastirmasi-2018.pdf. [17.09.2019].

Lumpkin, G.T, Gregory Dess. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**. c.16. s.5: 429-451.

Mcgovan, Emma. [23.07.2019]. What Is a Startup?, https://www.startups.com/library/expert-advice/what-is-a-startup-company.

Medium. [10.11.2019]. Nereden nereye; Instagram zirveye göz kırpıyor. https://medium.com/@jetistanbul/nereden-nereye-instagram-zirveye-g%C3%B6z-k%C4%B1rp%C4%B1yor-708e649b40eb.

Muhasebe Türk. [13.10.2019]. Karlılık Nedir. https://www.muhasebeturk.org/nedir/karlilik-nedir.

Narasimhan, Ram, Swink Morgan, Soo Wook Kim. 2006. Disentangling leanness and agility an empirical investigation. **Journal Of Operations Management**. c.24. s.5 : 440-457.

Öğüt, Adem, Hasan Bülbül, Nahit Yılmaz. 2006. **Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi**.

Ören, Kenan, Mehmet Biçkes. 2011. Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.3: 67-86.

Özbirecikli, Mehmet, Ferit Ölçer. 2002. Strateji Odaklı Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC. **İ.Ü. İsletme Fakültesi Dergisi.** c.31. s.2: 31-48.

Özkan, Mustafa, Ayşe Özcan. 2018. Veri Zarflama Analizi (VZA) İle Seçilmiş Çevresel Göstergeler Üzerinden Bir Değerlendirme: OECD Performans İncelemesi**. Yönetim Bilimleri Dergisi**. c.16. s.32: 485-508.

Ries, Eric, ve Salbut Bartozs. 2012. **Metoda lean startup**.

Sağır , Mehmet, Ali Gönülölmez. Yapısal Sermaye Ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.11.s.27: 58-77.

Scale Up Endavor. [17.09.2019]. ScaleUp Nedir. http://scaleup.endeavor.org.tr/hakkimizda/.

Sekman, Mümin, ve Alper Utku. 2017. Çevik Şirketler Kurumsal Ataleti Yenmek. Alfa. bs.8-9: 1-205.

_____. Çevik Şirketler Kurumsal Ataleti Yenmek. Alfa, 2017.bs.8-9:1-205.

_____. Çevik Şirketler Kurumsal Ataleti Yenmek. Alfa, 2017.bs.8-9:1-205.

Sharifi , Hossein, Zhengwen Zhang. 1999. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. **International Journal Of Production Economics**. c.62. s.1-2: 7-22.

_____. 1999. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. **International Journal Of Production Economics.** c.62. s.1-2: 7-22.

Soba, Mustafa. 2006. **Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Performansına Etkileri ve Vestel Elektronik A.Ş. Örneği**. Afyonkarahisar.

Sony. [7.11.2019]. Sony Global. https://www.sony.net/Fun/SH/1-1/h2.html.

SosyalMedya.Co. [10.11.2019] . Instagram'ın Kısa Tarihi . https://sosyalmedya.co/instagram-infografik/.

Steigertahl, Lisa; René, Mauer, ESCP Europe; Institute for Entrepreneurship. 2018. EU STARTUP MONITOR: 1-32.

_____. 2018. EU Startup Monitor:1- 32.

Şahin, Buğra Çağrı. [13.09.2019]. Mts Staj Programları. https://www.mtstajprogramlari.com/blog/yazi/startup-nedir.

Şeker, Sadi Evren, Ali Candan, Bilal Çankır . 2017. Organizasyonlarda Çeviklik. **YBS Ansiklopedi**.c.4.s.3.

_____.2017. Organizasyonlarda Çeviklik. **YBS Ansiklopedi**.c.4.s.3.

Şeşen, Harun, Nejat Basım. 2012. Demografik Faktörler ve Kişiliğin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Spor Bilimleri Alanında Öğrenim Gören Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış**. c.12: 21-28.

Tak, Bilçin. 2002. Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.21.s.2: 143-159.

Tomer, John F. 1995. Strategy and structure in the human firm: Beyond hierarchy, toward flexibility and integration. **The Journal of Socio-Economics**,. c.24.s.3: 411-431.

Topkaya , Özgür . 2013. Tarihsel süreçte girişimcilik teorisi: Girişimciliğin ekonomik büyüme ve istihdam boyutu. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**.

Tüfekçi, Fatma. 2010. **İmkb'ye Kayıtlı Halka Açık Teknoloji Şirketlerinde Finansal Etkinliğin Veri Zarflama Analizi (Vza) İle Değerlendirilmesi**. c.2.s.2: 69-77.

TDK. [27.08 2019]. http://sozluk.gov.tr/.

_____. [13.10.2019]. http://sozluk.gov.tr/.

_____. [25.09 2019]. https://sozluk.gov.tr/.

Us, Mehmet Talat. 1993. İşletmelerde Büyüme Planlama Ve Stratejileri İle Uygulamalı Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Venkatraman, Natarjan, Vasudevan Ramanujam. 1986. **Measurement Of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Of Approaches. Academy Of Management Review**. c.11.s.4: 801-814.

Vokurka, Robert J, Gene Fliedner. 1998. **The Journey Toward Agility.** Industrial Management & Data Systems.c.98.s4: 165-171.

Wan, David , Chin Huat Ong , Francis Lee . 2005. **Determinants of firm innovation in Singapore**. Technovation. c.25.s.3: 261-268.

Wilhelm, Alex. [17.09.2019]. What the Hell Is A Startup Anyway. https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/.

Work, S. [07.11.2019]. *Medium*. İlham Veren Markaların Kuruluş Hikayeleri ve Başarı Öyküleri. tarihinde Medium: https://medium.com/@soartwork/i%CC%87lham-veren-markalar%C4%B1n-kurulu%C5%9F-hikayeleri-ve-ba%C5%9Far%C4%B1-%C3%B6yk%C3%BCleri-amazon-d34ec8e2edaf.

Yağcı, Okan. [15.09.2019] Startup'lar için Scale (Büyüme) Ne Demektir. https://ozanyagci.com/index.php/page/2/.

Yeni İş Fikirleri. [7.11.2019]. Sony'nin Kuruluş ve Başarı Hikayesi. http://www.yeniisfikirleri.net/sonynin-kurulus-ve-marka-olma-hikayesi/.

Yıldırım, Seda . [18.10.2019]. Pazarlama Büyüme Stratejileri. https://www.slideshare.net/sedadoc/pazarlama-byme-stratejileri.

Yılmaz, Ferhat, Sinan Ünsar. 2006. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. **Verimlilik Dergisi**. c.2008. s.2: 7-33.

Yörüker, Sacit, Levent Karabeyli, Safiye Kaya, Baran Özeren. 2003. Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu. Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü. Ankara: Sayıştay.

Yükçü, Süleyman, Gülşah Atağan. 2009. Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.23.s4: 1-13.

_____. 2009. Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.23. s4: 1-13.

Zahra , Shaker A, Dennis M Garvis . 2000. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**. c.15, s.5-6: 469-492.

Zerenler, Muammer. 2005. Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştıma. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**: 1-36.

Zhang, Zhengwen, Hossein Sharifi. 2000. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. **International Journal of Operations & Production Management**. c.20.s.4: 496-513.

EKLER

Ek 1: Vaka Analizi Katılımcı Profil Formu

KİŞİNİN	
PROFİL NUMARASI	01
ADI SOYADI	
FİRMA/KURUM İSMİ	
GÖREVİ/POZİSYONU	

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.1. Yaş
1.2. Eğitim durumu

İlkokul Mezunu	
Orta Okul Mezunu	
Lise Mezunu	
Ön Lisans	
Lisans	
Lisansüstü	
Doktora	

1.3. Meslek (Mezuniyet Açıklamaları ile birlikte)

1.4. Kişisel Aylık Gelir

10.001 TL – 15.000 TL	
15.001 TL – 20.000 TL	
20.001 TL ve üstü	

1.5. Profesyonel iş hayatındaki toplam tecrübesi ne kadar? Çalışma hayatının kaç yılında yöneticilik deneyimi mevcut?

2. GİRİŞİME YÖNELİK BİLGİLER

2.1. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör

2.2. İşletmenin faaliyet süresi

2.3. İşletmede çalışan sayısı (yıllara göre ortalama)

2.4. İşletmenin yıllık cirolarındaki artış oranı (yıllara göre)

Ek 2: Vaka Analizi Soruları

GENEL DEĞERLENDİRME	
1)	Firmanızdaki kurumsal girişimcilik yapısını nasıl tanımlarsınız?
2)	Firmanızı çevik bir işletme olarak tanımlıyor musunuz?
3)	Firmanızın büyüme sürecinde yaşamış olduğu problemler nedir?
4)	Firmanızda kurumsal çeviklik karşısındaki yaygın engeller nelerdir?
HIZLILIK	
5)	Firmanız optimum zamanda stratejik aksiyon alabilmek konusunda sizce kadar hızlı? Bu kapsamda hızını arttırmak için ne gibi yöntemler geliştirmektedir? Bu yöntemler geliştirilirken odaklanılan finansal performans göstergeleri nelerdir?
6)	Firmanın öğrenme eğrisinde hızlı hareket etmesini sağlayan uygulamalar nelerdir? Performans üzerine yansımaları nasıl olmuştur?

DEĞİŞİMLERE YANIT VEREBİLME	
7)	Makro çevre faktörlerindeki (siyasi, ekonomik vb.) dalgalanmaların yaşandığı dönemlere firmanız nasıl bir değişim süreciyle yanıt verdi? Bu değişiklikler işletmenize nasıl yansıdı?
8)	Pazarda mevcut faaliyet alanlarınıza ve ürünlerinize yönelik taleplerde ani dalgalanmalar yaşadınız mı? Arz-talep dengesinin değiştiği dönemlerde işletmenizi nasıl pozisyonladınız?
ESNEKLİK	
9)	Firmanız kurulduğu günden bugüne ürün/pazar uyumu yakalamak için ne gibi değişimlere gitti? Bu değişimler uygulanırken odaklanılan alanlar nelerdi?
PROAKTİFLİK	
10)	Faaliyet gösterdiğiniz sektöre öncülük ettiğinizi düşünüyor musunuz? Rekabet avantajı elde etmek için rakiplerinizden önce davrandığınız alanlar sizce hangileri? (Yeni ürün ve hizmetler, iş modeli revizyonu, yeni pazarlara girmek vb.)
11)	Firmanızın belirlemiş olduğu insan kaynakları stratejileri kapsamında işletmenizde çalışan bireylerin kişilik envanteri oluşturulurken "***proaktif bir yaklaşıma sahip olmanın***" önem derecesini nasıl tanımlarsınız? Girişimci bir işletme olarak proaktif anlayışa sahip olan kişilerle çalışmak işletme performansına ne gibi kazanımlar sağlamaktadır?

YENİLİKÇİLİK	
12)	Firmanızda inovasyon faaliyetlerine ne düzeyde yatırımlar yapılmaktadır? Toplam gelir üzerinden bir önceki yıla göre yüzde kaç arge & inovasyon bütçesi ayırdınız? (Son üç yıl)
13)	Firmanızda çalışanların kurum içinde yeni önerilerine ne derecede teşvik sağlanmaktadır? Yeni önerilerin olumlu yansımalarını en fazla hangi performans boyutlarında gözlemliyorsunuz?
YETKİNLİK	
14)	Firmanızın uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olduğu mevcut kaynak ve yeteneklerin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
15)	Değişen çevresel dinamikler karşısında firmanızda insan kaynağı ve iş niteliğini güncelleme konusunda nasıl aksiyonlar aldınız? Bu aksiyonların işletme performansı üzerindeki yansımaları nasıl oldu?

ÖZ GEÇMİŞ

Doğan Can Ergün, 1991 yılında İstanbul'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamlayan Ergün, 2009 yılında girdiği Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden 2014 yılında mezun oldu. Ardından Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim programında yüksek lisans eğitimine başladı.

İş hayatına başladığı 2012 yılında yarı zamanlı olarak araştırma ve danışmanlık şirketlerinde çalışmalar yaptı ve aynı zamanda BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirketinde "Mezuniyet Öncesi Proje Programı" kapsamında çalıştı. 2014 yılında tam zamanlı olarak İnfoloji Yönetim Danışmanlığı şirketinde strateji koordinatörü olarak çeşitli projeler gerçekleştirdi. Uluslararası faaliyet gösteren bir şirket ile icra kurulu üyeliğini sürdüğü Manastır Ajansı'nın resmi ortaklık sürecinin yönetimini, iş modeli tasarımını 2019 yılında gerçekleştirdi. 2018 yılında aynı şirketin genel müdür yardımcılığı pozisyonunda göreve başlayan Ergün, halen görevine devam etmektedir.

2019 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi'nde, Doç. Dr. Pınar Büyükbalcı ile birlikte "Girişimci Şirketlerin Ölçeklenmiş Şirketlere Dönüşüm Sürecinde Çevik Organizasyon Yaklaşımının Performans Üzerine Etkisi" isimli bildiriyi yayınlamıştır.

Lisanslı deniz küreği sporu yapan Ergün, iyi derecede İngilizce bilmektedir.