

İÇSEL ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ YÖNETİM MODELİ

Adnan ÖZYILMAZ*

Ferit ÖLÇER**

Özet

Girişimcilik, önemi gittikçe artan çalışma alanlarından biridir. Bu çalışmada, girişimcilik literatüründe önemli bir yer tutan içsel şirket girişimciliği incelenmektedir. İçsel şirket girişimciliği konusundaki teorik, olay ve alan araştırması çalışmalarının ayrıntılı incelenmesi sonucunda bir içsel şirket girişimciliği yönetim modeli geliştirilmiştir. Model; içsel girişim stratejisi, içsel şirket girişimciliği aşamaları, girişimci kültür, şampiyonlar, ücretleme ve ödüllendirme, değerlendirme ve organizasyonel öğrenmeden ibarettir. Modeli oluşturan boyutlar ve bunlar arasındaki ilişkiler ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır. İçsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin bu model yardımıyla açıklanması, bu konuya ilgi duyan yöneticilere içsel şirket girişimciliğinde gerekli yönetsel sistemleri, süreçleri ve organizasyonel yapıları kurmalarında yardımcı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, İçsel Şirket Girişimciliği, Girişimcilik Yönetimi.

Abstract

Entrepreneurship is one of the areas of study whose importance is growing. This study investigates internal corporate venturing, which constitutes an important area of study in the entrepreneurship literature. Based on the results of the published theoretical, case and field studies, this study developed an internal corporate venturing management model, which consists of such dimensions as internal corporate venturing strategy, internal corporate venturing stages, intrapreneurial culture, champions, compensating and rewarding, evaluation, and organizational learning. The dimensions that constitute the model and their relationships with each other were discussed in detail. Explaining internal corporate venturing activities by means of the model will help those managers who are interested in internal corporate venturing to establish required managerial systems, processes, and organizational structures.

Keywords: Entrepreneurship, Internal Corporate Venturing, Entrepreneurial Management.

* Yrd. Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Giriş

Girişimcilik, değeri gittikçe artan ve farklı boyutlar kazanan önemli bir çalışma alanıdır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7). Bu alan içinde, mevcut organizasyonlardaki girişimcilik faaliyetleri (Pincott (1985) olarak tanımlanan şirket girişimciliği ise önemli bir yer tutmaktadır ve şirket içerisinde çok değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Antoncic ve Hisrich'e göre (2003: 7-8) şirket girişimciliği üç çalışma alanı üzerinde durur. Bunlardan birincisi, bireysel girişimci üzerinde odaklanır ve bu girişimcilerin bireysel özelliklerini inceler. İkincisi, yeni şirket girişimlerinin kurulması üzerinde yoğunlaşır ve yeni şirket girişimlerinin çeşitlerinin farklılaştırılması, şirketle olan uyumları ve onların şirketin içsel çevresini kolaylaştırıcı yönü üzerinde durur. Üçüncü alan ise, girişimci organizasyon üzerinde yoğunlaşır.

Bu çalışmada Antoncic ve Hisrich'in (2003: 7-8) belirlediği ikinci çalışma alanı üzerinde odaklanılmaktadır. Bu alanda yeni şirket girişimlerinin kurulması değişik şekillerde meydana gelir. Bunlardan bir tanesi, çalışanları motive etmek ve onların daha fazla risk almalarını sağlamak amacıyla yönelik olarak geliştirilen risk sermayesi yapılanmasıdır ve kendisini 'şirket risk sermayesi programları' şeklinde gösterir (Chesbrough, 2000: 32). Lucent Technologies adlı şirketin Yeni Girişim Grubu (New Venture Group) diye isimlendirdiği "şirket girişimcilik yapılanması" hem organizasyonun kendi içinden ortaya çıkardığı tamamen içsel girişimleri, hem risk sermayesi şirketleri ile ortaklaşa gerçekleştirdiği girişimleri ve hem de risk sermayesi şirketlerinin nakde çevirmek amacıyla sattıkları şirketleri satın almak yoluyla yaptıkları girişimcilik faaliyetlerini ifade eder. Dolayısıyla amaç, üç seçeneğin sunduğu fırsatlardan tam olarak yararlanmaktır.

Şirket girişimciliğinin diğer bir şekli ise, şirket girişimciliğini desteklemek amacıyla kurulan 'şirket girişim ünitesi' şeklindeki yapılanmadır (Birkinshaw, 2005: 4; Campbell ve Birkinshaw, 2004: 7; Campbell vd., 2003: 30). Bu yapılanma, ekosistem girişimciliği (ecosystem venturing), inovasyon girişimciliği (innovation venturing), hasat girişimciliği (harvest venturing) ve özel öz kaynak girişimciliğinden (private equity venturing) oluşmaktadır. Özellikle yüksek teknoloji yoğun şirketler tarafından uygulanan *ekosistem girişimciliğinde* şirket, kendi çevresini oluşturan diğer işletmelere risk sermayesi şeklinde yatırım

yapmak suretiyle çekirdek işlerini güçlendirmek ve faaliyet alanında yeni yükselen teknolojileri elde etme veya onlara ulaşma amacı taşımaktadır. *Inovasyon girişimciliği*'nde ise, şirket içerisinde, geleneksel araştırma ve geliştirme organizasyonlarının yerini alan, risk sermayesi endüstrisindeki yapılanmaya benzeyen bir ünite veya bölüm meydana getirilir. Risk sermayesi ünitesi çok çeşitli faaliyetleri yerine getirir. Bunlar arasında; yaratılan değerlerden dolayı çalışanların ödüllendirilmesi, ortak girişim faaliyetlerine girilmesi, risk sermayesi ile bağlantı kurulması ve ilerlemelerin değerlendirilmesi için kontrol kapılarının konulması faaliyetleri sayılabilir. *Hasat girişimciliği*'nde amaç, fazla şirket kaynaklarını ve varlıklarını önce ticari girişimlere sonra da bunları satmak suretiyle nakde çevirmektir. Teknolojiler, markalar, sabit varlıklar ve patentler gibi şirket varlıklarını direk satmaktan veya lisans sözleşmeleri ile başka şirketlere devretmekten daha geniş bir amaç taşır. Ama, lisans sözleşmeleri ile varlıkların başka işletmelere devri, nakit sağlama yöntemi olarak kullanılabilir. *Özel öz kaynak girişimciliği*'nde, şirketin özel öz kaynak ünitesi sanki bağımsız bir risk girişimcisi gibi start-up'lara yatırım yapar (Starp-up'lar (yeni kurulmuş şirketler); bir veya birden fazla bağımsız girişimcinin, yeni bir fikri pazarda gelecek vaad eden yeni bir ürüne dönüştürdükleri ve bu ürünü üretmek üzere yeni kurdukları şirket olarak tanımlanır). Şirket içerisindeki mevcut işletmelere yardım etme veya iş portföyüne yenilerini ekleyerek yeni bir büyüme platformu bulma amacı taşımayan bu tür girişimlerde amaç finansal gelir elde etmektir.

Bunlara ek olarak, şirket girişimciliği spesifik bir alanda yeni teknolojiler geliştirmeyi ve bu teknolojilere bağlı olarak yeni iş veya işler geliştirmek için ortaklıklar kurmayı, yeni pazarlara girmek ve/veya yeni teknolojilere ulaşmak için ortak girişimlerde bulunmayı, içsel girişimciliğin ortaya çıkardığı bütün riskleri üzerine almamak için start-up şirketlere yatırım yapmayı, yeni gelişen teknolojilerden ve pazarlardan haberdar olmak için risk sermayesi şirketlerine sınırlı ortaklık yöntemlerini de içerir (Markham vd., 2005: 50).

1. İçsel Şirket Girişimciliği

1.1. Tanımlama ve Sınırlama

Yukarıdaki incelemeler şirketlerdeki girişimcilik faaliyetlerinin yerine getirildiği yerlerin farklılık arz ettiğini ortaya koymaktadır. Bu yerlerden birisi, şirketin tamamen kendi kontrolü altında bulunan örgüt içi, diğeri ise, organizasyon dışındaki unsurlarla ilgilidir. Örneğin, araştırma ve geliştirme yoğun bir organizasyonda, geliştirilen yeni bir fikre bağlı olarak kurulan yeni bir girişim saf organizasyon içi girişim olarak değerlendirilir. Bu, Burgelman (1983a) tarafından *içsel şirket girişimciliği* (Internal Corporate Venturing) olarak adlandırılır. Diğer taraftan risk sermayesi şirketleriyle ortak olmak, yeni işlere imkan verecek teknolojiler geliştirmek amacıyla ortak girişimlerde bulunmak veya start-up şirketleri satın almak ise *dışsal şirket girişimciliği* örnekleridir. Bu ayırım Birkinshaw ve Hill (2005: 248), Markham vd., (2005: 50), Birkinshaw (1997: 226) ve Burgelman (1983b: 1362) tarafından açıkça ortaya konmuştur. Buna göre, içsel şirket girişimciliğini şirket içerisinde yapılandırma ve yönetme ile dışsal şirket girişimciliğini yapılandırma ve yönetme farklılıklar arz eder. Örneğin, dışsal şirket girişimciliği içerisinde risk sermayesi şirketlerine ortak olma yolu ile girişimcilik faaliyetinde bulunan bir organizasyon ile teknoloji yoğun araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunan bir organizasyonun karşılaştığı sorunlar birbirinden farklıdır. Şirketlerin farklı sorunlarla karşılaşmaları girişimcilik faaliyetleri için kurulacak girişimci yönetim sistemlerinin ve yapılarının farklı olmasını gerektirmektedir. Öte yandan, içsel girişimciliğin dışsal girişimcilikten farklı amaçlar taşıması farklı iş modellerinin geliştirilmesi ve kullanılmasını gerektirmektedir (Campbell ve Birkinshaw, 2004: 7). Fakat, bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, içsel şirket girişimciliği faaliyetinde bulunan organizasyonların hem içsel şirket girişimciliğini hem de dışsal şirket girişimciliğini bir arada yerine getirebilecekleridir. Böyle bir teşebbüs de, karşılaşılan sorunlarda, bunların çözümlerinde ve dolayısı ile şirket girişimciliği yönetiminde farklılıklar yaratacaktır.

Bu tartışmalar ışığında, içsel şirket girişimciliği, *rekabet şartları ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında varlıklarını sürdürmek isteyen teknoloji yoğun organizasyonların kendi içlerinden yeni işler ortaya çıkarmak amacıyla yerine getirdikleri girişimcilik faaliyetleri* olarak

tanımlanabilir. Bu tanımlama, yukarıda dışsal şirket girişimciliği olarak nitelendirilen şirket girişimciliği türlerinin bu çalışmanın kapsamı dışında tutulduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada geliştirilen model sadece içsel şirket girişimleri için geçerlidir.

1.2. Süreçler ve Strateji

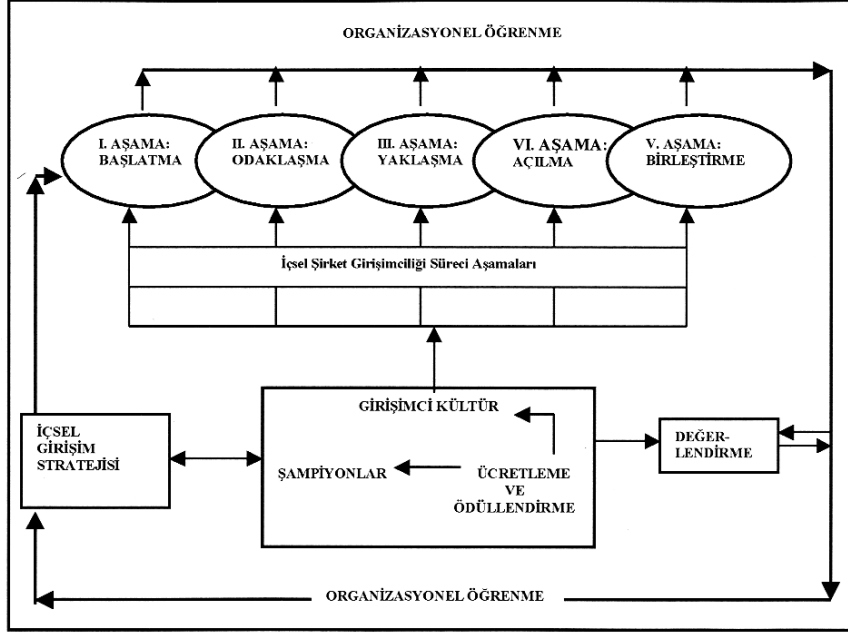
Schindehutte vd. (2000: 18) şirket girişimciliği faaliyetlerinin bir süreci gerektirdiğini, bu sürecin değişik aşamalara bölünebileceğini, organizasyonun amaçları doğrultusunda yönetilebileceğini, süreklilik arz ettiğini ve yerleşik organizasyonlarda uygulanabileceğini bildirmektedir. Gerçekten de, girişimcilik faaliyetlerinin süreklilik arz etmesi, organizasyonun içsel girişimcilik faaliyetlerini öğrenmesini ve hem sürecin hem de içsel girişimcilik faaliyetleri ile ilgili yapının kuvvetlendirilmesini sağlamaktadır.

İçsel şirket girişimciliği konusunda yapılan çalışmalar yerleşik organizasyonlarda içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin belirli aşamalardan meydana geldiğini ve bu aşamaların sayısının değişeceğini göstermektedir. Örneğin, Burgelman ve Sayles (1986: 29) içsel şirket girişimciliği aşamalarının; kavramsallaştırma, girişim öncesi, girişim ve şirketle bütünleştirme olarak dört aşamada olduğunu bildirmektedir. Jay Galbraith (1983) içsel şirket girişimciliği aşamalarının; esas delil (yani prototip), model atölye, start-up hacim üretimi, doğal büyüme ve stratejik manevra olmak üzere beş aşamadan meydana geldiğini belirtmektedir (Burgelman, 1984: 34). Jones ve Kraft (2004: 101) ise içsel şirket girişimciliği aşamalarını; yeni ürün kavramının tanımlanması, ürünü sunmaya yol açan onaylama (veya onaylamama), yeni ürünü üretmek ve satmak için bir organizasyonun inşası ve kurumsallaştırma olmak üzere dört kısımda incelemektedir. Arıkan (2004: 232) içsel şirket girişimciliği aşamalarını; iş fikri, iş planı, sponsor bulma, takım oluşturma ve yönetme olarak sıralamaktadır. Tüm bu çalışmalar, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin var olması ve süreklilik arz etmesi için organizasyonun içerisinde bunu sağlayacak belirli aşamalardan meydana gelen bir sürecin var olması gerektiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, süreç aşamalarının yanında, bu sürecin işlemlerini sağlayacak girişimci yönetim ve organizasyon yapısının da kurulması

gerekir. Kuratko vd. (2001: 62) içsel şirket girişimciliği faaliyetlerine stratejik açıdan yaklaşarak bu faaliyetleri; girişimci vizyonun geliştirilmesi, inovasyonun ustaca şekillendirilmesi, radikal veya adım adım inovasyonun geliştirilmesi, yeni-girişim takımlarının geliştirilmesi, girişimci bir kültür yaratmak için etkili ücretlemenin yerine getirilmesi ve şirket girişimcilik stratejisinin uygulanması olmak üzere altı aşamadan meydana gelen bir şirket girişimcilik stratejisi olarak ele almaktadır. Abetti (1997: 526) ise Toshiba şirketinin içsel girişimcilik sürecini ve kritik başarı şartlarını ortaya koymaktadır. Bu sürecin başlangıç noktasını belirlenen bir vizyonun oluşturduğunu, ikinci aşamada pazardan elde edilen geri besleme ve yaparak öğrenme sonucunda bir odaklaşma meydana geldiğini, üçüncü aşamada ise bu odaklaşmaya bağlı olarak işletme stratejisinin ve kaynakların konsantrasyonunun sağlandığını, dördüncü aşamada ise işletme stratejisinin teknolojik ve pazar stratejilerine, kaynakların konsantrasyonunun ise eşsiz çekirdek yeteneklere dönüştüğünü, beşinci aşamada ise bunun endüstride liderliğe imkan veren bir sonuca neden olduğunu belirtmektedir. Bu sürecin ise ikinci aşamanın, yani odaklaşmanın, yeniden şekillenmesini sağladığını bildirmektedir. Söz edilen bu iki çalışmadan birincisi Acordia şirketinin ikincisi ise Toshiba şirketinin içsel girişimcilik faaliyetlerini olay çalışması ile incelemiştir. Dolayısıyla, elde edilen sonuçlar bireysel şirket tabanlıdır. Öte yandan, her iki çalışma da içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin stratejik aşamalardan meydana gelen bir süreç olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu çerçevede iki noktanın ön plana çıktığı görülmektedir. Biri, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için belirli aşamalardan meydana gelen bir sürecin organizasyon içerisinde var olması gerektiği, ikincisi ise, girişimcilik faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için uygun içsel şirket girişimciliği yönetim yapısının organizasyon içerisinde kurulması gerektiğidir. Bu iki temel noktadan hareketle, aşağıda iki noktayı da içeren bir içsel şirket girişimciliği yönetim modeli geliştirilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1. İçsel Şirket Girişimciliği Yönetim Modeli.

2. İçsel Şirket Girişimciliği Yönetim Modeli¹

Modelin üst kısmında görünen süreç beş aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar: başlatma, odaklaşma, yaklaşma, açılma ve birleştirmeden ibarettir. Bu süreçten beklenen temel amaç, yeni bir iş fikrinden başlayarak bu fikrin organizasyon için tamamen yeni bir işe dönüşmesine yardımcı olmasıdır. Burada açıkça belirtilmesi gereken nokta ise, aşamaların tamamen doğrusal olmadığıdır. Yani, bir aşamanın nerede bittiği ve diğerinin ne zaman başladığı kesin bir çizgiyle ayrılabilir tarzda değildir. Sürecin her bir aşaması aşağıda incelenmektedir. İçsel şirket girişimciliğinin aşamaları pek çok tehlikeleri ve riskleri ihtiva eder ve süreç boyunca pek çok işletme bu sorunlarla karşılaşır (Jones ve Kraft, 2004: 1001). Bu sürecin oluşturulmasını ve işlenmesini sağlayacak olan içsel girişimci stratejidir.

Modelin alt orta kısmında yer alan unsurlar; girişimci kültürü, şampiyonları, ücretleme ve ödüllendirmeyi içermektedir. İçsel şirket girişimciliği yönetim sisteminin var olmasını ve yaşamasını sağlayacak bu temel unsurlar içsel girişimci strateji tarafından belirlenir ve zaman

içerisinde bunlardan etkilenir. Girişimci kültür, şampiyonlar ve ücretlendirme /ödüllendirme aynı zamanda içsel girişim süreç aşamalarının ve içsel girişim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde temel rol oynar. İçsel şirket girişimciliğini destekleyecek olan ücretleme ve ödüllendirme sitemlerinin varlığı, hem girişimci kültürün oluşturulmasını ve sürdürülmesini hem de şampiyonların ortaya çıkmasını ve içsel girişimci faaliyetlerde bulunmasını sağlar. Böylece, hem dolaylı olarak içsel şirket girişimi stratejisinin zaman içerisinde şekillenmesini hem de içsel şirket girişimciliği süreç aşamalarının sağlıklı bir şekilde işlenmesini mümkün kılar. Modelin diğer bir unsuru olan içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin değerlendirilmesi ise organizasyonel öğrenmenin artmasını sağlar. Bu öğrenme de içsel girişim stratejisinin şekillenmesinde kullanılan girdilerden ikincisini oluşturmaktadır. İçsel şirket girişimciliği yönetim modeli ile ilgili bu genel açıklamalar ışığında modelin aşamaları aşağıda incelenmektedir.

3. İçsel Şirket Girişimciliği Yönetim Modeli Süreç Aşamaları

3.1. Başlatma

Başlatma aşamasında, bir işi ortaya çıkarmak için gerekli olan en temel unsurlardan biri, yeni *iş fikirlerinin* veya *fırsatlarının* aranması ve bulunması faaliyeti yerine getirilir. Fikirlerin ve fırsatların aranması reaktif olabileceği gibi proaktif de olabilir (O'Connor ve Rice, 2001: 103). Başlatma, teknoloji yoğun organizasyonlarda - yani araştırma ve geliştirmeye çok büyük yatırım yapmak suretiyle radikal ve adım adım inovasyon yapan organizasyonlarda - iki ana kaynaktan ortaya çıkar. Bunlar, 'teknoloji itme' (technology push) ve 'pazar çekme'dir' (market pull) (Marquis, 1969). Şirketin araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında ortaya çıkarılan bir icat, yeni bir ürün ve buna bağlı olarak kurulacak bir iş için temel teşkil edebilir. Bu, tamamen radikal bir teknoloji olabilir. Optik fiber'in icadı ve bu icadın fiber optik kabloları üreten bir girişime dönüştürülmesi gibi. Yani, şirket içerisindeki bir icat'ı ticari girişime dönüştürme çalışması, teknoloji itme türü bir *başlatma*'dır. Pazardaki bir ihtiyacın veya talebin keşfedilmesi sonucu, bu talebi karşılayacak yeni bir ürün geliştirme ve bu ürünü pazara sunacak bir içsel şirket girişimi ise, pazar çekme türü bir başlatmadır. Toshiba firmasının geliştirdiği dizüstü ve el bilgisayarları (notebook) pazar çekme türü bir başlatmaya örnek

olarak verilebilir (Abetti, 1997: 512). Yani, başlatma fikri, birinci türde içsel, ikinci türde ise pazar kaynaklıdır.

Başlatma aşaması için gerekli fikirler veya fırsatlar şirket dışı veya şirket içi kaynaklardan elde edilebilir. Şirket dışı kaynaklar; müşteriler, üniversiteler, konferanslar, teknoloji parkları, bilimsel dergiler, rakip veya rakip olmayan firmalar, demografik faktörlerdeki değişiklikler veya satın alma alışkanlıklarındaki değişikliklerdir. Personelin bu tür kaynaklara ilgi ve katılımının desteklenmesi, yeni fikirlerin ve fırsatların keşfedilmesine yardımcı olur. Şirket içi kaynaklar ise; şirket içinde aynı ve farklı fonksiyonel bölümlerde çalışan personelin kendi aralarında, çalıştıkları teknolojiler ve faaliyet gösterdikleri pazarlar hakkında görüş alışverişinde bulunacakları haftalık veya aylık toplantılar ve araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında yapılan temel bilimsel araştırmalar ve geliştirme çalışmalarıdır. İster içsel olsun ister dışsal olsun yeni iş fikirlerinin istenilen sayıda ve nitelikte olması arzu edilen durumdur.

Husted ve Vintergaard'a (2004: 296) göre "şirket girişim stratejisinin en önemli yönlerinden birisi, hakiki inovasyoncu fikirlerin düzgün bir şekilde akışını güvence altına alma yeteneğidir." Bu, oldukça kaliteli fikirlerin geniş bir kümesinin oluşturulması ve bunlar arasından belirli bir kısmının seçilerek onlara yatırım yapılmasını ifade eder.

İşte, içsel şirket girişimciliği yönetiminin bu ilk aşamasında amaç, yeni fikirleri hissedecek ve değerlendirecek bir sistemin kurulmasıdır (Birkinshaw vd., 2002: 13). Bu sistem, değerlendirme sonucunda yatırım yapılacak fikirleri -ki ister içsel şirket girişimine dönüşsün ister dönüşmesin- ortaya çıkaran şirket personeline maddi veya maddi olmayan ödüllerin verilmesini gerektirir.

Değişik şekillerde ortaya çıkacak iş fikirlerinin veya fırsatlarının; müşterilerin, organizasyonun ve içsel girişimcilerin isteklerini karşılayacak nitelikte olması gerekir (Arıkan, 2004: 233). Fakat, sürecin ilk aşamasında bunu kesin bir şekilde belirlemek çok zordur². Dolayısıyla, bu üç niteliğe göre fikirleri sürecin en başında değerlendirmek doğru olmayabilir, aşamalar ilerledikçe bu değerlendirme daha geçerli bir nitelik kazanır. Bundan dolayı, sürecin her aşamasında bu değerlendirmeyi yapmak gerekir. Bu çalışmada tanımlanan içsel şirket girişimciliği süreci aşamaları bunu gerçekleştirme amacını taşımaktadır.

3.2. Odaklaşma

Odaklaşma aşamasının temel amacı; yeni iş fikri veya fırsatına temel olacak ürünle ilgili teknolojiyi geliştirmek ve pazarın bu konudaki düşüncelerini öğrenerek teknolojinin geliştirilmesini sağlamaktır. Çoğu kez, bunu sağlamak zordur. Bunun sebebi ise, yeni teknolojiler ve ona dayalı olarak geliştirilecek ürünler hakkında çoğu zaman potansiyel müşterilerin fazla girdi sağlayamamasıdır.

Ancak bazı durumlarda bunu başarmak mümkündür ve kritik katkı sağlar. Örneğin, Unilever şirketinin içsel şirket girişimi olan Unipath'ın araştırma ve pazarlama bölümleri yakın bir biçimde çalışmıştır. Bu yakın işbirliği, müşteri/pazar araştırmalarının teknoloji geliştirme sürecinde değerlendirilmesini ve son ürüne eklenmesini ve bu suretle de son ürünün pazar liderliğini sağlayacak rekabet avantajı elde edilmesini sağlamıştır (Jones ve Kraft, 2004: 114).

Bu aşamada, organizasyon içerisinde bulunan araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama ve mühendislik bölümlerinin koordineli ve yapıcı bir şekilde çalışması, içsel şirket girişimine temel teşkil eden teknolojinin geliştirilmesine ve dolayısıyla içsel şirket girişiminin başarısına çok büyük bir katkı sağlar. Şirket içerisinde stratejik ortak bulma (Sharma, 1999: 159) olarak da adlandırılabilir ve içsel şirket girişimciliği süreç aşamalarının tamamında bulunması gereken bu işbirliği, odaklaşma aşamasında içsel şirket girişimine temel teşkil edecek teknolojinin pazardaki kabulünü sağlayacak yönde şekillenmesini sağlayacak kararların verilmesini ve uygulanmasını gerektirir. Şirket içerisinde stratejik ortak bulmanın başarılmasında ürün şampiyonlarının da çok büyük bir rolü vardır.

3.3. Yaklaşma

Yeni bir ürüne bağlı olarak girişilecek yeni iş'in pazardaki kabulünü sağlayacak alanların bulunması faaliyetleri *yaklaşma* aşamasında yerine getirilir. Bir içsel şirket girişiminin dayandığı yeni bir teknolojinin ve bu teknolojiye bağlı ürünün pazardaki mevcut ve muhtemel müşteriler tarafından hemen kabul edilmesi arzu edilen bir durum olmasına rağmen bu çoğu durumda zordur. Bu zorluğun derecesini içsel şirket girişiminin dayandığı teknolojinin radikallik derecesi belirler. Radikallik derecesini,

bir teknolojinin kendisine benzer teknolojilerden farklılık derecesi olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla, radikallik derecesi az olan teknolojiye bağlı ürünler bir önceki ürünleri yenileştireceği için mevcut müşterilere bu ürünleri pazarlamak radikallik derecesi yüksek olan ürünleri pazarlamaya oranla çok daha kolaydır. Tam radikalliğin olduğu durumda ise geliştirilen teknolojiye bağlı olan ürün tamamen yenidir ve yapılması gereken temel aktivite bu ürünün pazarda hangi alan veya alanlarda kullanılabileceği, bu alanlardaki potansiyel müşterilerin kimler olduğu, bunların geliştirilecek ürünlerde beklediği veya bekleyebileceği özelliklerin neler olduğu, üretilecek ürüne ödeyebilecekleri fiyatların hangi aralıklarda olduğunun belirlenmesi faaliyetlerini içerir. Dolayısıyla, bu aşamanın amacı, geliştirilen teknolojiye dayalı olarak üretilecek olan ürünün pazarda hangi alanlarda kabul göreceğini belirlemek ve kabul göreceği alanlardaki müşteri beklentilerinin son ürünün sahip olacağı niteliklerin belirlenmesinde kullanmaktır.

3.4. Açılma

Geliştirilen yeni teknolojiye dayalı bir ürünü üretmek için, şirketten ayrı bir içsel şirket girişiminin kurulması ve bu içsel şirket girişiminin ürünleri üreterek piyasaya sunması faaliyetlerini kapsar. Bu aşamada üzerinde durulması gereken konulardan belki de en önemlisi, kurulacak olan girişimin ölçeğidir. Küçük ölçekle ticarileştirmenin büyük ölçekle ticarileştirmeye göre bazı dezavantajları vardır (Sharma, 1999: 159). Bunlardan birincisi, üretilecek ürün miktarı sınırlı olduğu için ürünle ilgilenen potansiyel müşterilerle büyük tutarlarda, uzun dönemli anlaşmalar yapmak daha başta imkânsız hale gelir. Yeterli miktarda ürün üretilmemesi, ürünün potansiyel müşteri gözündeki güvenilirliğini düşürür ve benimsenmemesine yol açar. İkincisi ise, küçük ölçekle işe başlamak rekabetin ortaya çıkmasını sağlar.

Bu aşamada üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise, ürünün teknolojik performansı ile ilgili sorunlara hızlı çözümler bulmaktır. Bu sorunlar çoğu kez önceden görülemez ve ürünün müşteri tarafından kullanılması sonucunda fark edilir. Dolayısıyla, bu aşamada dikkatler ürün performansını artırmaya yönelik olmalıdır. İçsel şirket girişiminin sürekliliğini sağlayacak yeni yönetimsel ve organizasyonel alt yapının

kurulması da bu aşamada yerine getirilmesi gereken bir faaliyettir. Bu alt yapı kurulmazsa içsel şirket girişiminin başarılı olması zordur.

3.5. Birleştirme

Birleştirme aşamasında amaç, yeni içsel şirket girişiminin yönetsel ve organizasyonel yapı ve süreçleriyle bu içsel şirket girişimini ortaya çıkaran ana şirketin yönetsel ve organizasyonel yapı ve süreçlerini etkinliği ve verimliliği sağlamak üzere uyumlu hale getirmektir. Bu uyumlaştırma çabasında üzerinde durulması ve karar verilmesi gereken konular arasında; yeni içsel şirket girişiminin organizasyonel kültürünün sürdürülüp sürdürülmeyeceği veya ana şirketin kültürü ile uyumlaştırılıp uyumlaştırılmayacağı, ücretleme sisteminin değiştirilip değiştirilmeyeceği, şirket araştırma ve geliştirme bölümü ile yeni içsel şirket girişiminin araştırma ve geliştirme bölümü arasındaki ilişkilerin ve süreçlerin nasıl düzenleneceği, içsel şirket girişiminin gelirinin ne kadarlık bir kısmının yeni içsel şirket girişiminin geliştirme faaliyetleri için kullanılacağı, ana şirketle içsel şirket girişimi arasındaki raporlama ilişkilerinin nasıl olacağı konuları vardır. İçsel şirket girişimciliği aşamalarının ilk başlarında yapı ve süreçlerin esnek ve akışkan tutulması gerektiği, son aşamalara doğru ise etkinliği ve verimliliği sağlamak için yapı ve süreçlerin daha katı ve daha az akışkan tutulması gerektiği unutulmamalıdır.

4. İçsel Girişim Stratejisi

İçsel şirket girişimciliği yönetim modelinin başlamasını sağlayan en temel unsur içsel girişim stratejisidir. Çünkü, içsel şirket girişimciliğini büyüme, yeni alanlara yönelme, kendini yenileme ve rekabet ortamında daima ileride olma yöntemi olarak görmeyen şirketlerin bu faaliyetlerle ilgilenmesine gerek olmadığı açıktır. Şirketler, faaliyetlerini başarabilmeleri için şirket içerisinde hem organizasyonel yapılarını hem de yönetim sistemlerini bu amacı gerçekleştirmek üzere kurmaları gerekmektedir. İçsel şirket girişimciliği süreç aşamalarının kurulmasını ve sağlıklı bir şekilde işletilmesini sağlayacak olan sistem, içsel şirket girişimi stratejisi tarafından belirlenir. Aynı şekilde, bu sürecin çalışmasını sağlayacak olan organizasyonel ve yönetsel altyapı da

başlangıçta üst yönetim tarafından yönlendirilen içsel girişim stratejisi tarafından yerine getirilir. Bu altyapıda, önerilen modelde yer alan girişimci kültür, şampiyonlar, ücretleme ve ödüllendirme yapılarının tasarımı ve çalıştırılması yoluyla harekete geçirilir. İçsel girişim stratejisi; girişimci kültür, şampiyonların istekleri, başarıları ve başarısızlıkları, ücretleme ve ödüllendirme sistemleri tarafından zaman içerisinde değişikliğe uğrattılır. Ayrıca, içsel şirket girişimciliği aşamalarının belirli dönemlerde değerlendirilmesi de içsel girişim stratejisini değiştirmektedir. Dolayısıyla, içsel şirket girişimciliği stratejisi yukarıdan aşağıya doğru değil, aşağıdan yukarıya doğru şekillenen bir yapı arz eder. Bu strateji, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinden elde edilen tecrübeler ve organizasyonel öğrenmenin artmasıyla beraber zaman içerisinde evrim geçirir. Bu özellik ise içsel girişimci organizasyonun uyumcu olmasını sağlayan bir unsurdur. Bu uyumcu unsur organizasyonun büyümesini, kendini yenilemesini, rekabette bir adım önde olmasını ve yeni alanlara yönelmesini sağlar.

5. İçsel Girişimci Kültür

İçsel girişimci kültür, modelin üst kısmında bulunan süreç aşamaların başarılmasında temel rol oynayan unsurlardan biridir. İçsel şirket girişimciliği faaliyetlerini destekleyen kültürel yapı taşları; çok yönlü haberleşmenin, bağımsız çalışmanın ve risk üstlenmenin ve son olarak içsel girişimci koordinasyonun desteklenmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.

5.1. Çok Yönlü Haberleşmenin Desteklenmesi

Bilinmeyenlerin açığa kavuşturulması, bilinmeyi açığa kavuşturmaya çalışan personelin bunları açıklığa kavuşturacak içsel ve dışsal varlıklarla sürekli bir şekilde haberleşmesini gerektirir. İşte bu noktada içsel girişim faaliyetlerini destekleyecek bir kültür, haberleşmeyi destekleyecek unsurları kendi içerisinde bulundurmalıdır. Böyle bir kültür, mevcut şirket içerisinde haftalık veya aylık toplantılar düzenlemek yoluyla sağlanabilir. Farklı bölümlerde çalışanların bir arada bulunmalarını sağlayacak düzenlemeler de gereklidir. Örneğin, araştırma geliştirme, pazarlama, üretim ve mühendislik personelinin aynı mekânda

bulunmalarını sağlayacak düzenlemeler haberleşmenin artmasını sağlar. İçsel girişimcilik faaliyetlerini yoğun bir şekilde uygulayan şirketler bu farklı bölümlerde çalışan personelin aynı merkezde bulunmasını sağlamak için düzenlemeler yapmışlardır. Bunlara ek olarak, personelin bilimsel toplantılara katılımının desteklenmesi ve teşvik edilmesi de haberleşmenin artırılmasını ve belirsizlikleri azaltmaya yarayacak bilginin kazanılmasını sağlar.

Haberleşmeyi artırmaya yönelik çalışmalara en güzel örneklerden bir tanesi Unilever'dir. Unilever'in genel kültürünü; ihtiyatlı, risk karşıtı ve uzlaşma kültürü oluşturmakta idi. Oysa, Unilever'in içsel şirket girişi olan Unipath, bilginin her tarafa akışını sağlayacak ve kolaylaştıracak açık haberleşme kanallarını geliştirmiş ve bu girişimci kültür Unipath'in başarılı olmasında çok önemli bir görevi yerine getirmiştir (Jones ve Kraft, 2004: 115).

Çok yönlü haberleşmenin desteklenmesini sağlamak sanıldığı kadar kolay değildir. Özellikle, içsel girişimcilik aşamalarından ikincisi olan odaklaşma ve üçüncüsü olan yaklaşma aşamalarında şirketin araştırma ve geliştirme bölümünde temel araştırmaları yapan bilim adamları ile içsel girişim yönetimi ve pazarlama üzerinde yoğunlaşan tarafı arasında süregelen anlaşmazlıklar mevcuttur (Burgelman ve Sayles, 1986: 66). Bu anlaşmazlıkların ortaya çıkmasının en genel nedenleri; çalışma çevresindeki farklılıklar, profesyonel oryantasyonlardaki farklılıklar, çalışan kalitesi farklılıkları ve kişisel ilgilerdeki farklılıklardır (Burgelman ve Sayles, 1986: 66). Bu farklılıkların ortadan kaldırılmasını sağlamak çok zordur. Ama bunları azaltmak ve her iki taraf için anlaşılabilir hale getirmek mümkündür. Bunun için, her iki farklı oryantasyona sahip çalışma grubunun sürekli bir şekilde haberleşmesi ve empati kurmalarını sağlayacak bir ortamın organizasyon içerisinde yaratılması gerekmektedir.

5.2. Bağımsız Çalışmanın ve Risk Üstlenmenin Desteklenmesi

İçsel şirket girişimlerinin başarısını sağlayacak diğer bir kültürel yapı taşı ise bağımsız çalışmanın (Kuratko vd., 1993: 57) ve risk üstlenmenin desteklenmesidir. Bunların organizasyon içerisinde ortaya çıkarılması ise, destekleyici bir girişimci kültürle olur. Pek çok işletme bağımsız

çalışmayı ve risk üstlenmeyi desteklemeyen bir kültüre sahip olduğu için içsel şirket girişimcilerini kaybeder. Toshiba şirketinde kişisel bilgisayar işinde üst üste iki defa başarısız olunmasına rağmen bu şirketin kültürü şirketin içsel şirket girişimcilerini desteklemiş ve şampiyonların aynı konuda yeni riskler almalarını sağlayacak şekilde kendilerine esneklik göstermiştir.

Bağımsız çalışma ortamı yaratmanın araçlarından bir tanesi ise yarı otonom takımların kurulmasının organizasyon içerisinde desteklenmesidir. Bu takımlar, yapılacak olan içsel girişimcilik çalışmalarında rol alan personele hareket esnekliği sağlar. Birkinshaw ve Hill (2005: 251) önemli miktarda otonomiye sahip girişim ünitelerinin diğerlerine göre daha fazla performans gösterdiğini bulmuştur. Bu otonomi, yatırımlar için ek fonlar ayırmak suretiyle ortaya çıktığı gibi yatırım ünitesine neye yatırım yapılacağı ve ortaya çıkacak yönetsel sorunların çözümü üzerinde karar verme serbestisi şeklinde de ortaya çıkabilir (Birkinshaw ve Hill, 2005: 251). Bağımsız çalışma ortamı yaratmak başka şekillerde de olabilir. Bunlar arasında, laboratuarda çalışan bilim adamlarına kendi ilgi duydukları alanlarda veya projelerde çalışmalarını için bir çalışma günü verilebildiği gibi, bazen de kendi projelerine şirket tarafından küçük miktarlarda yardımlar yapılabilmektedir. Bilim adamlarına şirket için çalışmalarını gereken zamanın bir kısmını vermek veya küçük miktarlarda parasal kaynak ayırmak hem bu bilim adamlarının kendilerini tatmin edecek şeylerle uğraşmalarını ve bu sayede bir dereceye kadar tatmin olmalarını sağlarken, bir yandan da gelecekteki içsel şirket girişimciliği faaliyetlerine temel teşkil edecek yeni içsel girişim fikirlerinin ortaya çıkmasına da yardım eder.

İçsel şirket girişimciliği risk almayı gerektirir. Burada risk, 'başarılı olma şansı' olarak tanımlanırsa ve içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin her aşamasındaki belirsizlikler ve güçlükler dikkate alınırsa risk faktörünün bu faaliyetlerde ne kadar yüksek olduğu kolayca anlaşılır. Bunlara ek olarak, pazarın içsel girişimin ürettiği hizmeti veya mamulü kabul etmeme veya beklenen seviyede kabul etmeme riski de göz önüne alınırsa, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin normal rutin işlerden çok daha fazla risk taşıdığı daha iyi anlaşılır. Dolayısıyla, risk karşıtı bir kültürde hiç bir çalışan kariyerine mal olabilecek işler içine ve yükümlülükler altına girmek istemez.

Girişimci şirketlerin en belirgin özellikleri bu şirketlerin proaktif, inovasyoncu ve risk üstlenici bir karaktere sahip olmalarıdır (Barringer ve Bluedorn, 1999: 422). Örneğin, 3M (Minnesota Manufacturing and Mining, Inc., kısaca 3M) ve Hewlett-Packard şirketleri girişimci aktiviteleri desteklemesi ve yüksek riskli girişim başarısızlıklarına tolerans göstermesi ile tanınan çok meşhur içsel girişimci şirketlerdir (Adler vd., 1992: 24).

İçsel şirket girişimciliği kültürünün temel yapı taşlarından bir tanesinin çalışanların risk alması olduğuna göre bunu yapabilmenin en güzel yolu, risk alıp başarılı olanlara oldukça göze çarpan ödüller vermek, risk alıp başarısız olanların cezalarını en az düzeyde tutmaktır (Tushman ve Nadler, 1986: 88). Yeni teknolojiye bağlı içsel şirket girişimciliği faaliyetleri bir kaç defa başarısızlığa uğrayabilir. Bu başarısızlıklara verilebilecek çok sayıda örnek mevcuttur. Toshiba'nın kişisel bilgisayar içsel girişiminde iki kez başarısız olmasına rağmen üçüncüde çok başarılı olması ve IBM (International Business Machines) firmasının çok başarılı olan 360 bilgisayar serisinin ortaya çıkmasına imkân tanıyan başarısız Stretch bilgisayarlarında geliştirdiği teknoloji bunlara verilebilecek en güzel iki örnektir. Yani, ilk defada başarılı olmak teknoloji tabanlı içsel girişimcilik faaliyetlerinde çok rastlanan bir durum değildir. Bu durum teknoloji tabanlı olmayan içsel şirket girişimlerde de ortaya çıkabilir. Yukarıdaki iki örneğimizde de hiç kimse başarısız içsel girişimcilikten dolayı ceza almamıştır. Başarısızlık işin bir parçası olarak kabul edilir. Fakat bu başarısızlığın yeni şeylerin öğrenilmesine ve içsel girişimcilerin yetişmesine yol açan bir başarısızlık olması arzu edilen bir durumdur. Başka bir deyişle, cezaların en az düzeyde tutulma şartı öğrenmenin ve içsel girişimcilerin yetişmesi ve eğitimi şartıdır. Örneğin, IBM'in efsanevi lideri Thomas Watson, 10 milyon dolarlık riskli bir girişimi batıran çalışanını işten atmak yerine, "10 milyon doları sadece kendini eğitmek için harcadın" (Garvin, 1993: 86) diyerek girişimci bir kültürde başarısızlığa ne kadar büyük tolerans gösterildiğini ortaya koymuştur. Fakat, aynı konuda sürekli başarısız olan içsel girişimcilerin cezalandırılması da, sayı olarak fazla başarısızlığın arzu edilmeyen bir durum olarak ortaya konması için gereklidir. Sayı olarak fazla başarısızlık *yetersizlik* manasına gelir ki, bu özelliği taşıyan içsel şirket girişimcilerinin risk almaktan ortaya çıkan öğrenmeyi ve mesleki gelişmeyi sağlayamadığını gösterir.

5.3. İçsel Girişimci Koordinasyonun Desteklenmesi

İçsel şirket girişimciliği faaliyetlerinde belirsizliğin yüksek olması farklı bölümlerdeki uzman personelin yardımını gerektirir. Bu yardım da ancak yüksek düzeydeki bir koordinasyonla sağlanabilir. Reinmoeller ve Baardwijk'e göre (2005: 64) içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinde koordinasyon teknoloji geliştirmedeki yüksek riskleri düşürür, tamamlayıcı kaynaklara ve pazarlara girme imkanı sağlar. Aynı zamanda, "fonksiyonlar arasındaki koordinasyon ve iyi niyet eksikliği, yeni teknoloji geliştirme faaliyetlerini erteleyebilir veya engel olabilir" (Adler, vd., 1992: 29). Çünkü, içsel girişimin temelini oluşturacak olan teknoloji birçok çalışanın eş zamanlı ve paralel olarak çalışmasını gerektiren bir aktivitedir. İçerisinde, laboratuarda çalışan ve teknoloji geliştirme konusunda temel araştırmaları yapan bilim adamlarını, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini araştıran veya uyandıran pazar araştırmacılarını, teknolojinin son ürüne dönüştürülmesinde temel rol oynayan mühendisleri ve üretim yöneticilerini ve yeni içsel şirket girişiminin organizasyon tasarımını ve ana şirkete birleştirilmesini içine alan çok geniş uzman gruplarını içine alan bir faaliyettir. Çok geniş uzman gruplarını içine alması yanında çok yüksek düzeyde belirsizlikler ve bilinmeyenlerle doludur. Böyle bir çalışma çevresinde beklenenden daha yüksek bir koordinasyon başarı için temel kıstaslardan biridir. Adler vd. (1992: 29-30) farklı bölümler arasındaki koordinasyonu sağlamak için geliştirilecek politikaların ortaklaşa amaç koyma ve farklı fonksiyonlardaki çalışanlardan oluşan görev güçleri oluşturma şeklinde olduğunu bildirmektedir. Bu yazarlar, ayrıca IBM ve Hewlet-Packard gibi şirketlerin içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinde koordinasyonu ve karşılıklı anlamayı artırmak için fonksiyonlar arası geçici görevlendirmeleri ve fonksiyonlar arasındaki çalışan transferlerini kullandıklarını belirtmektedir.

6. Ücretleme ve Ödüllendirme

İçsel şirket girişimciliği aktivitelerini gerçekleştirmek için gerekli olan ücretleme mekanizmaları bu görevini; içsel şirket girişimciliğini, içsel girişimci kültürü ve şampiyonları desteklemek suretiyle yerine getirir. İçsel şirket girişimciliğini desteklemede ücretleme bir motivasyon aracı

olarak düşünülmektedir. Ücretlemeden başka motivasyon araçları da içsel şirket girişimcilerini ve girişimci kültürü desteklemek için kullanılabilir.

Acordia şirketinin geliştirdiği ücretleme sisteminin temelinde girişimci faaliyetleri destekleyecek ve kuvvetlendirecek bir nitelik vardır (Kuratko vd., 2001: 64). Acordia şirketinin başarılı içsel şirket girişimciliği faaliyetlerini destekleyen bu ücretleme sistemi hem kısa dönemli hem de uzun dönemli ücretleme ve motivasyon unsurlarını taşımaktadır. Aylıklar (veya haftalıklar) ve primler kısa dönemli ücretleme unsurlarını oluştururken, hisse senedi vermek ise uzun dönemli ücretleme unsurunu yerine getirmektedir. Hisse senedi sahipliği vermenin arkasında içsel girişimcilere risk/kazanç konusunda bir denge kurmalarını (Tushman ve Nadler, 1986: 84) ve içsel girişimcilerin uzun dönemdeki başarısıyla ellerindeki hisse senetlerinin değerini artırma imkânı tanınmalarıdır. Bu şekilde içsel girişimcilerin ücretleme beklentileri uzun dönemde dengelenebilir. Ayrıca, içsel girişimcilerin hisse sahibi olmaları içsel girişimi kendi işleriymiş gibi hissetmelerini sağlar (Ginsberg ve Hay, 1994: 384). Üst yöneticilerin hem sözleriyle hem de hareketleriyle içsel girişimcileri desteklemesi ise onlara ücretlemenin ötesinde bir motivasyon ve güven unsuru verir.

İçsel şirket girişimcilerine hisse senedi şeklinde ortaklık vermenin içsel şirket girişimcileri açısından risk/kazanç dengesi sağladığı ve çalışan sahipliğine yararlar sağladığı ifade edilmektedir. (Pfeffer, 1995: 60). Bunlardan birincisi, içsel şirket girişimcilerinin pay sahibi olmaları sermaye ve iş arasındaki çatışmaları azaltıcı veya giderici bir etkiye sahiptir. İkincisi ise, hisse senedi sahipliğinin içsel şirket girişimcilerinin elinde olması onların yaptıkları işi daha uzun dönemli olarak düşünmelerini sağlar. Sykes (1992: 263), uzun dönemli olan hisse veya pay sahipliğinin, içsel şirket girişiminin şirketin temel işine önemli miktarda bağlı olmadığı zaman en iyi işlediğini, temel işe bağlı olduğunda ise ana şirkette çalışanların içsel girişim personeline sağlanan hisse sahipliğinin ücretlemede adaletsizlik yarattığını bildirmektedir. Çünkü, yakınlık, başarı için ana şirketin kaynaklarından –personel, araştırma ve geliştirme, dağıtım kanalları gibi – yararlanmayı aşırı şekilde gerektirir. Sykes (1992: 264) bu durumda uygulanması gereken politikanın kısa dönemli teşvik ücretlemesini içeren performans dayalı nakit bonus olduğunu savunmaktadır.

İçsel şirket girişimciliğini desteklemek amacıyla kullanılacak mekanizmalardan diğer bir tanesi de resmi veya resmi olmayan teşvikleri kullanmak suretiyle (özel başarıların fark edilmesi ve ödüllendirilmesi) özellikle bireysel ve grup temelli içsel şirket girişimcilerin ödüllendirilmesi ve motive edilmesidir (Tushman ve Nadler, 1986: 85). Bireysel bazdaki teşviklerin amacı içsel şirket girişimciliği aşamalarında üstün başarı gösterenlerin daha ön plana çıkarılması ve bu tür davranışları gösterenlerin desteklenmesi amacını taşımaktadır. Bu ödüller ve özel başarıların fark edilmesi, içsel şirket girişimciliği aşamalarının herhangi bir tanesinde olabileceği gibi hepsinde de olabilir. Örneğin, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerine temel teşkil eden bir fikri geliştiren bir içsel şirket girişimcisinin fark edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Yani, içsel şirket girişimciliği aşamaları boyunca başarılı birey ve grup davranışları üst yönetim tarafından fark edilmek ve ödüllendirilmek zorundadır. Üst yönetimin uygulayacağı içsel şirket girişimci kültürün ve şampiyonların gelişmesinde temel rollerden birini yerine getirir.

İçsel şirket girişim ünitelerinin performansı ile bu ünitelerde çalışan içsel şirket girişimcilerine sağlanan hisse senedi temelli ve yüksek düzeyde finansal teşvikler arasında bir bağlantı yoktur (Birkinshaw ve Hill, 2005: 252). Birkinshaw ve Hill (2005: 252) bunun sebebini, çoğu girişim ünitesinin sadece finansal geri dönüşler üzerinde yoğunlaşmaması, finansal ve şirket amaçlarının karışımından meydana gelen amaçlar üzerinde yoğunlaşması olarak belirtmektedir. Ayrıca, yüksek derecedeki finansal teşviklerin içsel şirket girişimcilerinin dikkatlerini başka tarafa çevirmelerine sebep olduğunu bildirmektedir. Bu sonuçlar, içsel girişimcilerin sadece kısa ve/veya uzun dönemli parasal teşviklerle motive edilemeyeceğini, kendilerinin başka beklentiler içerisinde olduğunu, fark edilmeye ve saygınlık elde etmeye dayanan, kariyerlerinin daha hızlı bir şekilde ilerlemelerini sağlayacak fırsatlar içerisinde olduklarını bildirmektedir. Dolayısıyla, finansal ve finansal olmayan teşviklerin sağlıklı bir karışımı, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan motivasyon araçlarını sağlamaktadır.

7. Şampiyonlar

Şampiyonlar, yeni iş fikri veya fırsatı ile bunun yeni bir işe veya işletmeye dönüştürülmesi sürecinde, yani yukarıdaki modelimizin üst kısmındaki aşamalarında faaliyet gösterirler. Şampiyon, bir iş fikri ve fırsatını ifade eden projenin, sürecin aşamalarından geçmesinde yardımcı olurlar ve şampiyona sahip olmayan iş fikri veya fırsatı debelenir (fakat projenin bir şampiyona sahip olması onun pazarda başarılı olacağı anlamına gelmez) (Markham ve Aiman-Smith, 2001: 44). Organizasyonun değişik seviyelerinde bulunurlar ve süreç aşamalarında sona yaklaştıkça şampiyonların organizasyon içerisindeki pozisyonları yükselir. Bu, özellikle teknoloji geliştirme amacı güden firmalarda daha yaygın bir biçimde görülür. İçsel girişim olan Toshiba'nın dizüstü ve el bilgisayarı bilgisayarlarının başlangıçta, daha sonra büyümelerinde ve temel işe uyum sağlamalarında en belirleyici değişken içsel şirket girişimciliği süreci içerisinde şampiyonların oynadığı roldür (Abetti, 1997: 510).

Marham ve Aiman-Smith (2001: 44) bir şampiyonu; önemli bir pazar potansiyeline sahip bir teknoloji itme veya market çekme fikrini fark eden, bu fikri veya fırsatı kendisininmiş gibi kabul edip sahiplenen, kişisel olarak kendini bu fikre veya fırsata adayan, organizasyonun içindeki kişilerden destek bulan ve projeyi her şartta destekleyen organizasyon çalışanı olarak tanımlar. Şampiyonları, yeni iş fikri veya fırsatının konu olduğu projenin sürekli bir biçimde ilerlemesini sağlayacak şirket desteği yaratan yönetsel aktiviteler (Burgelman ve Sayles, 1986: 89) olarak tanımlamak da mümkündür. İçsel girişimcilik faaliyetlerinde temel rol oynayan şampiyonlar genel olarak, ürün şampiyonları ve organizasyonel şampiyonlardır (veya executive şampiyonlar).

Maidique (1980: 64) bir ürün şampiyonunu, “yeni bir teknolojik inovasyon için bir fikri yaratan, tanımlayan veya adapte eden ve inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için saygınlık ve pozisyonunu risk etmeye gönüllü olan organizasyon üyesi” olarak tanımlamaktadır. Ürün şampiyonları, yeni bir içsel şirket girişimciliği faaliyetini başlatacak fonlar mevcut olmadığı durumlarda, kendi kişisel informal ağlarını kullanarak yeni teknoloji ve buna bağlı yeni ürünler geliştirme konusundaki fikirleri ve fırsatları desteklemek amacıyla gerekli

fonları ve kaynakları bulup fikrin veya fırsatın geliştirilmesine yardım edecek kişilere verilmesi gibi kritik bir görevi yerine getirirler. Bunlara ek olarak, girişim fikrinin veya fırsatının organizasyonun üst basamaklarındaki yöneticilere ulaştırılmasında ve bu suretle gerekli duyulan kaynakların resmi kaynak dağıtım kanallarından elde edilmesinde yardımcı olurlar. Organizasyonun alt basamaklarındaki yöneticiler ürün şampiyonu olmaya adaydırlar ve içsel şirket girişimciliği yönetim modelindeki sürecin ilk aşamalarında kendilerini gösterirler.

Ürün şampiyonları, aynı zamanda, programlanmamış bir çevrede etkili bir şekilde çalışma yeteneğine sahip olmalıdırlar (Burgelman ve Sayles, 1986: 73). İçsel girişimcilik faaliyetlerinde belirsizlikler had safhadadır. Hızlı karar verme ve kendi kontrolü altında olmayan başka çalışanların faaliyetlerini koordine edebilme yeteneği yeni iş fikrinin veya fırsatının başarıya ulaşmasında önemli bir unsurdur. Bu da, ancak böyle bir çalışma ortamının stresine dayanabilecek bir ürün şampiyonu tarafından başarılabilir.

Organizasyonel şampiyonlar ise, şirketin ilgi alanlarını ve stratejilerini anlayan, yeni içsel girişimi şirketin bünyesine ve son amacına bağlayan, yeni iş geliştirme projesini organizasyonun daha ileri aşamalarına taşımaması sağlayan orta düzey yöneticidir (Burgelman ve Sayles, 1986: 90). Maidique (1980: 64) ise bu orta düzeyde bulunan şampiyonları executive şampiyon olarak tanımlamakta ve bunları "kaynak dağıtım süreci üzerinde direk veya dolaylı etkiye sahip ve bu gücünü, kaynakların yeni bir teknolojik inovasyona kanalize etmek için kullanan, bundan dolayı proje riskinin çoğuna katlanan, fakat genellikle tamamına değil, teknolojik işletmelerdeki bir yönetici" olarak tanımlar. Bu seviyedeki şampiyonların yerine getirdiği en büyük görev, yeni girişim projesinin desteklenmesini sağlamak ve daha üst düzeydeki yöneticileri yeni girişim fikrinin şirketin geleceği için çok önemli olduğuna ikna etmektir. Dolayısıyla, organizasyon şampiyonunun yerine getirdiği faaliyet, modelin üst kısmındaki sürecin ortalarında başlamakta ve ürün şampiyonunun yaptığı katkıları sürecin son aşamalarına taşımaktadır. Organizasyonel şampiyonlar, ürün şampiyonları gibi kendi kariyerlerini ve saygınlıklarını içsel şirket girişim fikri veya fırsatı için tehlikeye atarlar ve informal haberleşme ağlarını kullanarak içsel şirket girişimi fikrinin başarılı olması için çabalarlar. Unilever'in hamilelik testi içsel

şirket girişimciliğinin başarılı olmasında organizasyonel şampiyonlar önemli bir rol oynamıştır (Jones ve Kraft, 2004: 111).

Şampiyonları, içsel şirket girişimcileri olarak tanımlayan Tushman ve Nadler (1986: 89), bu içsel şirket girişimcilerinin risk alma eğilimli, enerjik ve atılgan kişilik özelliklerine sahip olduklarını bildirmektedir. Şampiyonların enerjilerini şirketin amaçları doğrultusunda yönetebilmek için onların motivasyon kaynaklarının ve onlardan ne beklendiğinin açık olarak bilinmesi gerekir (Markham ve Aiman-Smith, 2001: 44). Şampiyonların küçük çaplı içsel girişimlerde bile yer alması girişimin başarısı için çok kritik bir öneme sahiptir (Koen, 2000: 6). İçsel şirket girişimlerinin başarılı olmasına katkıları yanında, şampiyonlar, organizasyon yapısını değişime daha uygun bir hale getirmek suretiyle içsel şirket girişimciliğinin artmasını sağlarlar (Kuratko ve Goldsby, 2004: 15).

Şampiyonlar, yukarıdaki faaliyetlerine ek olarak, belki de bunlardan daha önemli bir görevi yerine getirmektedirler. Bu görev, içsel şirket girişimciliği vasıtasıyla şirketin faaliyet alanlarının belirlenmesini sağlamalarıdır. Bunu, şirketin içerisindeki içsel şirket girişimlerinin çeşitlerini ve yoğunluğunu etkilemek suretiyle şirketin stratejik gündemini şekillendirerek yaparlar (Kuratko ve Goldsby, 2004: 15-16). Toshiba şirketindeki (Abetti, 1997) şampiyonların dizüstü ve el bilgisayarı bilgisayar işini başarması, Toshiba şirketinin bilgisayar işine girmeye hiç niyeti olmamasına rağmen bu şirketin stratejik gündemini bu işi içine alacak şekilde belirlemiş ve şirketi yeni faaliyet alanlarına yöneltmiştir.

Bu tartışmalarımız, şampiyonların içsel şirket girişimciliğinde iki önemli fonksiyonunu ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi, şirket içerisinde yaratılacak yeni içsel girişimci kültürü zaman içerisinde şekillendirmek suretiyle içsel şirket girişimciliği süreç aşamalarının sağlıklı bir şekilde başarılmasını sağlamaktır. Kültür ve ücretleme, şampiyonların ortaya çıkması ve içsel şirket girişimi için harekete geçmesi için gerekli ortamı hazırlayan unsurlardır. Fakat, içsel girişimci kültür ve ücretleme, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin başlaması için yeterli değildir. Yeterliliği sağlayan unsur, içsel girişimci kültür ve ücretlemeyle beraber şampiyonların organizasyon içerisindeki varlığıdır. Şampiyonların yerine getirdiği ikinci görev, üst yönetim tarafından

belirlenen içsel şirket girişimciliği stratejisini, yaptıkları faaliyetler ile şekillendirmeleridir. Şampiyonlar bu şekilde davranmak suretiyle bir şirketin "strateji kavramını" (veya "işletme stratejisini") belirlerler (Burgelman ve Sayles, 1986: 172).

8. Organizasyonel Öğrenme

İşsel şirket girişimciliğinin temelini inovasyonlar oluşturur. “En inovayoncu organizasyonlar ise oldukça etkili öğrenen sistemlerdir” (Tushman ve Nadler, 1986: 75). Bu nedenle, öğrenmenin, içsel şirket girişimciliği sistemi içerisinde yerleştirilmesi, değerlendirilmesi ve sonuçlarının içsel şirket girişimciliği stratejisinde girdi olarak kullanılmasıyla sürekliliğinin sağlanması gerekir. Bunun sebebi ise, “öğrenmenin yokluğunda, şirketin ve bireylerin yalnız eski uygulamaları tekrar etmesidir” (Garvin, 1993: 78). Başarılı eski uygulamaların gerekli olduğu açıktır. Fakat, bunların yeni tecrübelerle, yeni bilgilerin elde edilmesi ve uygulanması ile desteklenmesi de gereklidir. Tecrübeler şirket açısından olumsuz da olabilir. Ama olumsuz tecrübelerin de daha sonraki faaliyetlerde doğruyu yapma açısından fayda sağlayacağı unutulmamalıdır. İçsel şirket girişimciliği programları kendilerinden bekleneni verememeleri sonucunda kapatılmakta, çalışanlar başka bölümlere nakledilmekte veya işten çıkarılmakta ve sonuç olarak bu programlardan kazanılan öğrenme daha sonraki programlara nakledilememektedir (Burgelman ve Valikangas, 2005: 27). Bu durum ise, zaman içerisinde tekrar faaliyete geçirilen içsel şirket girişimciliği programlarında aynı hataların tekrarlanmasına yol açmaktadır. İşte, içsel şirket girişimciliği yönetim modeli, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin riskli olması ve yaparak öğrenmeyi gerektirmesi nedeniyle, bu faaliyetler sonucunda ortaya çıkan başarı ve başarısızlığın değerlendirilerek öğrenilen unsurların tekrar sürece kazandırılmasıyla öğrenmenin sürekli olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Organizasyonlar girişimsel tecrübelerle öğrenirler (Chung ve Gibbons, 1997: 20). Tecrübeye dayalı organizasyonel öğrenme, içsel şirket girişimciliği yönetim modelinde iki ana kaynaktan oluşur. Birincisi, modelin üst kısmında bulunan içsel şirket girişimciliği süreç aşamaları boyunca meydana gelen öğrenmedir. İkincisi ise, içsel girişimci strateji ile başlayıp girişimci kültür, şampiyonlama uygulamaları, ücretleme ve

ödüllendirme ile devam eden öğrenmedir. Bu iki ana kaynaktan meydana gelen organizasyonel öğrenme, modelin “değerlendirme” kısmında ele alınmalıdır. Organizasyonel öğrenmenin süreklilik kazanması ise, değerlendirmeden elde edilen sonuçların “içsel girişim stratejisi’nde” girdi olarak kullanılmasıyla sağlanır. Bu sayede, organizasyonel öğrenmedeki başarılar şirketin bütününe yayılır, öğrenmedeki eksiklikleri giderici önlemler alınır ve organizasyonel öğrenme sürekli hale getirilir.

İçsel şirket girişimciliği süreç aşamalarında öğrenme, sürecin her aşamasında gerçekleşir. Fakat, öğrenilen unsurlar her bir aşamada, aşamaların doğası gereği, farklı şeyleri içerir. Örneğin, başlatma aşamasındaki faaliyetler, yeni fikirlerin ortaya çıkmasında laboratuvarında çalışan araştırmacıların çok büyük bir katkı sağladığını ortaya çıkarabilir. Bu, başka bir işletmede pazarlama araştırmacıları da olabilir. Bu da, başlatma aşamasında yeni iş fikirleri üretecek veya yeni iş fırsatlarını bildirecek olan birimler veya gruplar üzerinde daha fazla dikkat harcanması gerektiğini gösterir. Benzer şekilde, yeni bir içsel şirket girişiminin ana şirkete birleştirilmesinde ücretleme veya kültür konularında sorunlar yaşandığı tecrübe edilebilir. Bu tecrübenin değerlendirilmesi ve şirket girişimciliği stratejisinde girdi olarak göz önüne alınması da bu konuların sorunlar olmaması için geliştirilecek politikalar açısından önemlidir.

Organizasyonel öğrenme için gerekli olan bilginin sağlanabilmesi için pek çok karşılıklı ve karmaşık politik, stratejik, organizasyonel ve kültürel faktörlerin ve çoklu öğrenme süreçlerinin kullanılması gerekir (Zahra vd., 1994: 174). Bu unsurlar etkili bir içsel şirket girişimciliği öğrenme sisteminin alt yapılarını oluşturur. Örneğin, öğrenmeye karşı istekli olmayan bir kültür öğrenmeyi engelleyici bir yapıdır. “Şirket girişimciliğinde önde giden organizasyonlardan, öğrenme çevresinin kolaylaştırılmasında sürekli yatırımlar yapmaları beklenebilir” (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 524). “Şirket girişimciliği, sadece tecrübe yöntemiyle inşa edilebilecek eşsiz kabiliyetleri gerektirir” (Birkinshaw vd., 2002: 12-13). İşte yatırımlar, arzu edilen eşsiz kabiliyetlerinin kazanılmasını ve sürdürülmesini sağlayacak öğrenme sisteminin kurulması amacını taşımaktadır.

Sürekli öğrenme, etkili içsel şirket girişimciliği faaliyetleri ve sürdürülebilir kabiliyet sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir ve resmi

ve resmi olmayan içsel şirket girişimciliği çalışmaları organizasyonel öğrenmenin iyileştirilmesi ve teşvik edilmesine katkı sağlar (Zahra vd., 1999: 171). Bu katkı, faaliyetlerin belirli dönemlerde değerlendirilmesi ve sisteme girdi olarak aktarılması yolu ile gerçekleşir.

9. Değerlendirme

İçsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin belirli aralıklarla değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmelerde dikkate alınacak birinci husus, modelimizin hem üst kısmında bulunan süreç aşamalarının gerektiği şekilde yerine getirilip getirilmediğinin, sorunların ve aksaklıkların olup olmadığının ve öğrenmenin yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesidir. İkinci husus ise, girişimci strateji, girişimci kültür, şampiyonlar ve ücretleme konusunda sistemin istenilen düzeyde olup olmadığının değerlendirilmesidir. Yukarıdaki açıklamalarımız bu konuda yapılacak olan değerlendirmelerde dikkate alınması gereken ilkelere yol gösterici niteliktedir. Örneğin, modelin üst kısmındaki süreci ele alalım. Başlatma aşamanın amacının yeni iş fikirleri ve fırsatlarının ortaya çıkarılması ve tanımlanması olduğu belirtildi. Sürecin değerlendirilmesinde eğer aralarında seçim ve dolayısıyla yatırım yapılacak yeterli sayıda yeni iş fikri ve fırsatı kümesi yok ise, bunun sebeplerinin araştırılması ve bu kümeyi artıracak mekanizmaların başlatılması gerekir. Buna ek olarak, yapılan incelemeler eğer organizasyon içerisinde olması gereken içsel girişimci kültür seviyesinin risk almayı engelleyen bir yapıya sahip olduğunu ortaya çıkarırsa, yine aynı şekilde, kabul edilebilir düzeyde riskleri almayı gerektiren bir girişimci kültür yapısının oluşturulması için gerekli mekanizmaların organizasyonun yapısına içerisine oturtulması gerekmektedir. Zira, yeni içsel şirket girişimleri normalden daha fazla risklidir ve girişimci kültürün risk almayı desteklemesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler, içsel girişimci yönetim yapısının ve anlayışının organizasyon içerisinde kurulduğundan ve sağlıklı bir şekilde organizasyon içerisinde işlediğinden emin olmak için yapılan değerlendirmelerdir.

Bu değerlendirmelere ek olarak, sistemin işleyişi içerisinde karar vermeye yardımcı olacak belirli konuların da değerlendirilmesi gerekmektedir. Thornhill ve Amit (2000: 41-44), bir girişimden beklenen geri dönüş oranının, girişimin başarılı olup olmayacağını tahmin etmede

çok önemli bir faktör olduğunu ve içsel şirket girişimlerinin olgunlaşma derecesi arttıkça, bu girişimlerin ana şirketle olan ekonomik bağlantılarının azaldığını bulmuştur. Bu sonuçlar, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinde yeni içsel şirket girişimlerinin seçilmesinde göz önüne alınması ve kaynak ayrılmasına yardımcı olacak bazı kriterleri vermektedir. Bir içsel şirket girişiminden beklenen geri dönüş oranı pek fazla değilse bu içsel girişime yatırım yapmanın pek faydası olmayacaktır. Diğer husus ise, açılma aşamasından sonraki birkaç yıl içerisinde içsel şirket girişimi hala ana şirketle ekonomik bağlantılarını azaltamıyorsa, bu, girişimin kendinden bekleneni ortaya koyamadığını ve ana şirketten aktarılan kaynakların batık yatırımlara gittiğini gösterir. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir husus vardır. Bu da, özellikle araştırma ve geliştirmeye dayalı olarak içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinde bulunan organizasyonların radikal inovasyona dayalı içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinde geri dönüş oranını pek sağlıklı bir şekilde hesaplayamayacağıdır.

Sonuç

İçsel şirket girişimciliği konusundaki teorik, olay ve alan çalışmalarının ayrıntılı incelenmesine dayalı olarak geliştirilen içsel şirket girişimciliği yönetim modeli, içsel şirket girişimlerinin bir organizasyon içerisinde nasıl organize edilmesi ve yönetilmesine genel hatları ile ışık tutmaktadır. Geliştirilen model, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinde karşılaşılabilecek veya karşılaşılabilecek olan bütün sorunları ve belirsizlikleri giderebilecek nitelikte değildir. Ancak, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin organizasyonel ve yönetsel olarak temel ilkelerinin ne olması gerektiğini göstermektedir.

Her içsel şirket girişiminin başarılı olması beklentisi arzu edilen bir durum olmasına rağmen bu çoğu durumda mümkün değildir. Belirsizlik ve şans/şanssızlık içsel şirket girişimciliğinin temelinde vardır. İşte, içsel şirket girişimciliği yönetim modelinin üst kısmında bulunan içsel şirket girişimciliği süreç aşamaları, belirsizliği ve dolayısı ile içsel şirket girişimlerinin başarılı olma şansını artırmayı amaçlamaktadır. Çünkü, yeni bir içsel şirket girişimciliği aşamaları içerisinde bulunan her bir aşamanın değerlendirilme sürecinden geçmesi içsel şirket girişiminin başarılı olma şansını artırmaktadır. Başka bir deyişle içsel girişiminin

riskini azaltmaktadır. Burada bahsedilen risk, finansal risk değildir. İçsel şirket girişimi başarılı oluncaya kadar yapılan yatırımlarla birlikte finansal risk de artmaktadır. Çünkü, yapılan yatırımların geri dönmeme ihtimali vardır.

İçsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin var olabilmesi, organizasyon içerisinde içsel girişimleri ortaya çıkarmak için gerekli olan risk üstlenmeyi destekleyecek bir girişimci kültürün varlığına bağlıdır. Bu kültürün var olmasını ise risk üstlenmeyi destekleyecek bir ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin varlığı ortaya çıkarmaktadır. Modelin işleminde en temel rollerden birini de ücretleme ve ödüllendirme ile desteklenen girişimci kültür içerisinde ortaya çıkan ürün ve organizasyon şampiyonları yerine getirir. Bu unsurların yerine getirdiği temel görev ise içsel şirket girişimlerinin başarı şansını artıracak olan içsel şirket girişimi aşamalarının sağlıklı bir şekilde atılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla, içsel şirket girişimciliğinde içsel girişim aşamaları ve bunları destekleyecek olan girişimci kültür, şampiyonlar, ücretleme ve ödüllendirme gibi unsurlar olmalıdır. Başarı ve başarısızlıklardan ders çıkararak daha iyiye ulaşma ve içsel girişimlerin başarılı olma şartını sağlama, organizasyonel öğrenmenin olmasına bağlıdır. Bu öğrenme de, hem süreç aşamalarından hem de onları destekleyen unsurlardan ortaya çıkar.

İçsel şirket girişimciliği yönetim modeli içsel şirket girişimciliğini uygulayan, uygulamaya çalışan veya uygulayacak olan şirket yöneticilerine, bu faaliyetlerinde göz önüne almaları gereken unsurları açıklaması bakımından fayda sağlamaktadır. Ayrıca, model içerisinde belirlenen unsurların birbirleri ile ilişkilerinin ayrıntılı incelenmesi içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin yararlı olması için gerekli yönetim sistem ve süreçlerin ve organizasyonel yapının kurulması bakımından yol gösterici niteliktedir. Bu sistem ve süreçlerin sağlıklı işleminde ve sürekliliğinin sağlanması bakımından, organizasyonel öğrenmenin hangi kaynaklardan ortaya çıkacağının ve faaliyetlerin yeniden düzenlenmesine nasıl etki edeceğinin gösterilmesi nedeni ile içsel şirket girişimciliği literatürüne katkı sağlamaktadır. Unutulmaması gereken önemli nokta ise, içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinde, modelde tanımlanan unsurların varlığı yanında bu unsurların organizasyon içerisinde çok iyi bir şekilde uygulanmasının başarıyı getireceğidir.

Notlar

¹ Girişimcilik Yönetimi (Entrepreneurial Management) terimi daha önce Drucker (1985: 143) tarafından kullanılmıştır. Aynı zamanda, girişimcilik yönetiminin mevcut işletme yönetiminden farklı yönetim gerektirdiğini, fakat mevcut işletme yönetimine benzer bir şekilde organize edilmiş, sistematik ve amaçlı bir yönetim gerektirdiğini belirtmiştir (s.141). Bunun sebebini ise, genel kuralların her girişimci organizasyonda aynı olmasına rağmen, mevcut işletmelerde, yeni girişimlerde ve kamu hizmeti sağlayan organizasyonlarda karşılaşılan sorunların farklı olması ve farklı meydan okumalarla karşılaşılabildiği olarak göstermiştir (s.141).

² Devamsız (Discontinuous) inovasyonlarla ilgili yapılan derinlemesine araştırmalarda bu tür inovasyonların başarısını (veya başarısızlığını) geleneksel pazarlama araştırmaları teknikleri kullanarak yapmanın mümkün olmadığını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, devamsız inovasyonlarda ve onlara bağlı olarak kurulacak içsel şirket girişimlerinde iş fikirlerinin veya fırsatlarının müşterilerin ve organizasyonun ve içsel girişimlerin isteklerinin karşılamak amacıyla değerlendirmeye tabi tutmak pek mümkün değildir. Bu konuda geniş örnekleri bulmak ve incelemek için Bkz. Lynn, Morone ve Paulson (1996).

Kaynakça

Abetti, P.A. (1997), "The Birth and Growth of Toshiba's Laptop and Notebook Computers: A Case Study in Japanese Corporate Venturing", **Journal of Business Venturing**, 12(6), 507-529.

Adler, P.S., McDonald, D.W. ve MacDonald, F. (1992), "Strategic Management of Technical Functions", **Sloan Management Review**, 33(2), 19-37.

Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003), "Clarifying the Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10(1), 7-24.

Arkan, S. (2004); **Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**. Ankara, Siyasal Kitabevi.

Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C. (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 20(5), 421-444.

Birkinshaw, J. (2005), "The Secret Diary of Corporate Venturing", **Business Strategy Review**, 16(2), 20-24.

Birkinshaw, J. (1997), "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", **Strategic Management Journal**, 18(3), 207-229.

Birkinshaw, J., Batenburg, R.v.B. ve Murray, G. (2002), "Venturing to Succeed", **Business Strategy Review**, 13(4), 10-17.

Birkinshaw, J. ve Hill, S.A. (2005), "Corporate Venturing Units: Vehicles for Strategic Success in the New Europe", **Organizational Dynamics**, 34(3), 247-257.

Burgelman, R.A. (1984), "Managing the Internal Corporate Venturing Process", **Sloan Management Review**, 25(2), 33-48.

Burgelman, R.A. (1983a), "A Process Model of Internal Corporate Venturing Process in the Diversified Major Firm", **Administrative Science Quarterly**, 28(2), 223-244.

Burgelman, R.A. (1983b), "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", **Management Science**, 29(12), 1349-1364.

Burgelman, R.A. ve Sayles, L.R. (1985); **Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills**. New York, The Free Press.

Burgelman, R.A. ve Valikangas, L. (2005), "Managing Internal Corporate Venturing Cycles", **MIT Sloan Management Review**, 46(4), 26-34.

Campbell, A. ve Birkinshaw, J. (2004), "Corporate Venturing in its Place", **The Ashridge Journal**, (Winter), 6-10.

Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A. ve Batenburg, RvB. (2003), "The Future of Corporate Venturing", **MIT Sloan Management Journal**, 45(1), 30-37.

Chesbrough, H. (2000), "Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital", **California Management Review**, 42(3), 31-49.

Chung, L.I. ve Gibbons, P.T. (1997), "Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital", **Group and Organization Management**, 22(1), 10-30.

Drucker, P. (1985); **Innovation and Entrepreneurship**, New York, Harper and Row Publishers.

Galbraith, J.R. (1983), "The Stages of Growth", **Journal of Business Strategy**, 4(1), 70-79.

Garvin, D.A. (1993), "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, (November-December), 78-91.

Ginsberg, A. ve Hay, M. (1995), "Confronting the Challenges of Corporate Entrepreneurship: Guidelines for Venture Managers", **European Management Journal**, 12(4), 382-389.

Husted, K. ve Vintergaard, C. (2004) "Stimulating Innovation Through Corporate Venture Bases", **Jurnal of World Business**, 39(3), 296-306.

Jones, G. ve Kraft, A. (2004), "Corporate Venturing: The Origins of Unilever's Pregnancy Test", **Business History**, 46(1), 100-122.

Koen, P.A. (2000), "Developing Corporate Intrapreneurs", **Engineering Management Journal**, 12(2), 3-8.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. ve Montagno, R.V. (1993), "Implementing Entrepreneurial Thinking in Established Organizations", **SAM Advanced Management Journal**, 58(1), 28-34.

Kuratko, D.F. ve Goldsby, M.G. (2004), "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Management", **Journal of Business Ethics**, 55(1), 13-30.

Kuratko, D.F., Ireland, R.D. ve Hornsby, J.S. (2001), "Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy", **Academy of Management Executive**, 15(4), 60-71.

Lynn, G.S., Morone, J. ve Paulson, A. (1996), "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", **California Management Review**, 38(3), 8-37.

Maidique, M.A. (1980), "Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation", **Sloan Management Review**, 21(2), 59-76.

Marquis, D.G. (1969), "The Anatomy of Successful Innovations", **Readings in the Management of Innovation**, (1988), Ed. M.L. Tushman, W.L. Moore, Second Edition, HarperBusiness, 79-87.

Markham, S.K. ve Aiman-Smith, L. (2001), "Product Champions: Truths, Myths and Management. **Research Technology Management**, 44(3), 44-50.

Markham, S.K., Gentry, S.T., Hume, D., Ramachandran, R. ve Kingon, A.I. (2005), "Strategies and Tactics for External Corporate Venturing", **Research Technology Management**, 48(2), 49-59.

O'Connor, G.C. ve Rice, M.P. (2001), "Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms", **California Management Review**, 43(2), 95-116.

Pfeffer, J. (1995), "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", **Academy of Management Executive**, 8(1), 55-69.

Pinchott, G. III (1985); **Intrapreneuring**, New York, New York.

Reinmoeller, P. ve Baardwijk, N.v. (2005), "The Link Between Diversity and Resilience", **MIT Sloan Management Review**, 46(4), 61-65.

Schindehutte, M., Morris, M.H. ve Kuratko, D.F. (2000), "Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function", **Journal of Marketing Theory and Practice**, 8(2), 18-30.

Sharma, A. (1999), "Central Dilemmas of Managing Innovation in Large Firms", **California Management Review**, 41(3), 146-164.

Stopford, J.M. ve Baden-Fuller, W.F. (1994), "Creating Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, 15(7):521-536.

Sykes, H.B. (1992), "Incentive Compensation for Corporate Venture Personnel", **Journal of Business Venturing**, 7(4), 253-265.

Thornhill, S. ve Amit, R. (2001), "A Dynamic Perspective of Internal Fit in Corporate Venturing", **Journal of Business Venturing**, 16(1), 25-50.

Tushman, M. ve Nadler, D. (1986), "Organizing for Innovation", **California Management Review**, 28(3), 74-92.

Zahra, S.A., Nielsen, A.P. ve Bogner, W.C. (1999), "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3), 169-190.