



İÇ GİRİŞİMCİLİK: BİR LİTERATÜR TARAMASI¹

Esra B. Bulgurcu GÜREL²

ÖZET

Günümüzde, işletmeler teknolojik gelişmelere ve hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmek için geleneksel yapılarını değiştirmek durumunda kalmaktadır. İç girişimciliğin işletmelerin çevrelerine uyum sağlamalarına yardımcı olabileceği belirtilmektedir.

İç girişimcilik terimi, mevcut bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetlerini açıklamak için kullanılmaktadır. İç girişimcilik kavramı örgütsel sürdürülebilirlik, başarı ve rekabet edebilirlik için önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada teorik olarak, iç girişimcilik kavramı, iç girişimciliğin günümüz işletmeleri için önemi ve iç girişimcilik ve girişimcilik kavramları arasındaki fark anlatılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İç girişimcilik, girişimcilik, yenilik

INTRAPRENEURSHIP: A LITERATURE REVIEW

ABSTRACT

At the present day, corporations go through restructuring their traditional structures in order to adapt technologic developments and rapidly changing world. Intrapreneurship is viewed as being helpful for corporations to adapt their environment.

The term intrapreneurship has been used to describe entrepreneurship within existing organizations. Intrapreneurship concept has been accepted as an important factors for organizational sustainability, success and competitiveness. This study theoretically examines the concept of intrapreneurship, the importance of intrapreneurship for present enterprises and the difference between intrapreneurship and entrepreneurship concept.

Key Words: Intrapreneurship, entrepreneurship, innovation

¹ Bu çalışma Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen “Küçülme stratejileri ve krizle gelen küçülme stratejileri üzerine Türkiye’nin ilk 500 büyük işletmesi üzerine bir araştırma” isimli doktora tezinden hazırlanmıştır.

² Araş.Gör.Dr, Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., burcu_bulgurcu@yahoo.com.

GİRİŞ

Küreselleşmenin ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri kendilerini yenilemelerine ve sürekli değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek için örgütlerin esnek olması oldukça önemlidir. Bazı araştırmacılar tarafından yeni bir yönetim aracı olarak da ifade edilen iç girişimcilik (intrapreneurship) bakış açısının işletmeye bu avantajı sağlayabileceği belirtilmektedir.

I. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI

Hızlı değişimlerin yaşandığı ve belirsiz çevre koşullarının hakim olduğu günümüzde, iç girişimciliğin işletmelere, rekabet avantajı sağlamak için önemli bir araç olduğu ifade edilmektedir. İç girişimcilik, bir örgütü kârlılık, kendi kendini yenileme, bilgi kazanımı ve uluslararası başarı için harekete geçmeye teşvik eder. İç girişimcilik kavramı, girişimsel düşünce sonucunda oluşan, yenilikçi düşünce tarzı, beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya odaklıdır. Bu kazanımı elde edebilen örgütler, rakiplerinden bir adım daha önde olma şansını yakalayabilmektedir. Şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının geçerli olduğu bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçmektedir. Bir örgütü yenilik yapmaya teşvik eden güç ise, iç girişimciliktir (Fiş ve Çetindamar, 2007:126).

Firma içerisinde girişimcilik davranışının gelişebilmesi için, iş fikirlerinin bir iş planı çerçevesinde değerlendirilerek yaşama geçirilmesi gereklidir. Burada amaç sadece yeni bir üretim fikrini ortaya koymak değil, bir girişim başlatmaktır. Böyle bir yapı ancak etkili bir ödül sistemi ve yönetim desteği ile oluşturulabilir. Bunun yanı sıra, iç girişimciye gerekli kaynakların sağlanması ve organizasyon şemasının yeniden tanımlanması gereklidir. Ayrıca, firma yönetimi de iç girişimci kadar risk alma ve başarısızlık ihtimaline hazır olmalıdır (Arıkan, 2004:236-237).

İç girişimciler yeni fikirleri alarak onları karlı bir nihai fikre dönüştürmektedir. Böylece iç girişimcilik, bir örgütte girişimsel bir kültür yaratarak, yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, iç girişimcilik bir bireyin yeni fırsatları

takip etmek ve yaratıcı değişimi harekete geçirmek için sorumluluk alma istekliliğidir. Yenilikçi bakış açısına sahip iç girişimciler, sürekli olarak fırsatları sezme ve fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilme yeteneklerini sergilerler, bundan dolayı değişimin itici gücü olarak görülürler (Hill, 2003:19). Dryer'a göre (2001) iç girişimcilik, cesur fikirlerin yönetilmesidir. Örgüt içerisindeki iç girişimcilik ruhu, doğru belirlenmiş bir vizyon ve amacın, açık iletişimin ve başarı arzusunun birarada bulunmasıyla harekete geçirilebilir (Hill, 2003:20).

Araştırmacılar örgüt içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini ve eğilimlerini tanımlamak ve iç girişimciliğin değişik yönlerine vurgu yapmak için bir çok farklı terim kullanmaktadır: İç girişimcilik (intrapreneurship-Pinchot, 1985), kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship-Kuratko, 1990), şirket girişimciliği (corporate venture- Ellis ve Taylor, 1987), girişim yönetimi (Venture Management-Veciana 1996), yeni girişim (New Venture-Roberts, 1980) ve iç şirket girişimciliği (Internal Corporate Venture-Burgelman, 1984). Sözkonusu terimler, kavramın değişik türevleri olarak farklı noktalara vurgu yapmalarına rağmen sık sık birbirlerinin yerine de kullanılmıştır (Hornsby vd, 2002:254-255). Stevenson ve Jarillo (1990), Antoncic ve Hisrich (2001) gibi bazı bilim adamları, “kurumsal girişimcilik” terimi içindeki “kurumsal” kavramının genellikle büyük şirketleri çağrıştırdığını, buna karşın iç girişimcilik faaliyetlerinin küçük ve orta ölçekli işletmeler için de çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktadan hareketle sözü edilen araştırmacılar, “örgüt içi girişimcilik” teriminin mevcut örgütlerdeki girişimcilik anlamında kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada örgüt seviyesindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek için “iç girişimcilik” terimi kullanılacaktır (Antoncic ve Hisrich, 2001:496).

İç girişimciliğe sürekli artan ilgiye rağmen, iç girişimciliğin, literatürde uluslararası kabul görmüş belirli bir tanımı yoktur. Literatürde yapılan çalışmalarda iç girişimcilik, bir kuruluşun tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin bütünü (Zahra, 1996:1715) olarak ifade edilmektedir.

The American Heritage Dictionary, iç girişimciyi büyük bir firma içinde bir fikri karlı bir nihai ürüne, risk alma ve yenilik yoluyla dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi olarak tanımlamaktadır (Hill, 2003:19).

Diğer taraftan Webster sözlüğünde iç girişimci örgüt içerisinde yeni girişimler yaratma sorumluluğunu üstlenen yönetici olarak tanımlanmıştır (Webster).

İç girişimci sözcüğü ilk kez Pinchot (1985) tarafından kullanılmıştır. Pinchot iç girişimciyi herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişi olarak tanımlamaktadır (Pinchot, 1985:15).

İç girişimcilik en geniş anlamda, kurulu bir örgüt içerisinde, yeni girişim yaratmak olarak tanımlanabilir (Antoncic ve Hisrich, 2001:497; Selvarajah ve Lekmat, 2007:4). Zahra (1991)'e göre iç girişimcilik, kurulu bir örgüt içerisinde, örgütsel karlılığı ve firmanın rekabet gücünü arttırmak ve stratejik yenilenmeyi gerçekleştirebilmek için, yeni iş yaratma sürecidir (Ferreira, 2002:2). Buna göre iç girişimcilik, organizasyondaki tüm bireyleri ve onların işbirliği etkileşimini destekleyen bir süreç olarak algılanmalıdır (Wunderer, 2001:194). Başka bir deyişle iç girişimcilik; örgütsel karlılığı iyileştirmek ve firmanın rekabet gücünü arttırmak için yeni işlerin yaratıldığı, birey veya bireyler vasıtasıyla mevcut bir örgüt içinde yeniliklerin yapıldığı, örgütsel yenilenmenin ve örgüt içerisindeki girişimcilik ruhunun teşvik edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yönetimsel perspektiften yapılan araştırmalar iç girişimciliğin etkili bir rekabet aracı olabileceğini özellikle belirtmektedir (Kuratko v.d., 2000:253-254).

Vesper (1990), iç girişimciliği, fırsatları değerlendirebilmek adına gelenekselden farklı bir şeyler yapmak şeklinde ifade etmektedir. Covin ve Slevin de (1989) iç girişimciliği, tutucu (riskten kaçınan, yenilikçi olmayan, ve reaktif) firmalarla; girişimci (risk alabilen, yenilikçi ve proaktif) firmalar arasındaki fark olarak tanımlamaktadır (Hisrich, 2001:223). Sathe (1989) iç girişimciliği, iki farklı boyutu olan bir örgütsel yenilenme süreci olarak tanımlamaktadır. Birinci boyut yeni ürün, süreç ya da teknoloji yaratarak, girişimcilik ve pazar geliştirme yollarıyla 'yeni iş' yaratmaktır. İkinci boyut ise, bir firmanın rekabet ve risk alabilme kabiliyetini arttıran yenilikçi faaliyetleri somutlaştırmasıdır (Kuratko v.d., 2002:254; Zahra; 2000:253; Kuratko , 2000:19). Sharma ve Chirisman da (1999) iç girişimciliği, bir örgüt tarafından yeni bir örgütün yaratılması ya da mevcut örgütün yenilenmesi ve yenilik için teşvik edilerek harekete geçirilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Ferreira, 2002:2).

Burgelman (1984), iç girişimciliği şirket içerisinde yapılan yenilikler yoluyla firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı ve uygun fırsat alternatifleri olarak tanımlamıştır (Burgelman

1984:154, Ferreira, 2002:2). Damonpour'a göre yenilik, yeni bir ürün ya da hizmet geliştirilmesi, iş kavramının yeniden tanımlanması, yeniden yapılanma, yeni bir yönetsel sistem, plan yada program olabilir. Bu açıdan bakıldığında iç girişimcilik çabaları, bir işletmenin başarı yeteneği ve kapasitesini arttıran bir süreç olarak ifade edilmektedir (Damonpour, 1991:556).

İç girişimcilik radikal bir örgütsel yenilenme sürecidir ve iç girişimcilik aracılığıyla ulaşılan yenilik ve farklılaşma işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İç girişimcilik, çalışanların yaratıcılığını arttırmak ve örgüt bürokrasinin ağırlığından kurtarmak için işletmenin esneklik kabiliyetini arttırmaya yönelen bir unsurdur. Diğer taraftan bu kavram, işletmeleri yeni iş yaratma, kendini yenileme, piyasada ilk olma, risk alma, yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim metodları ve süreçleri geliştirme konularında da teşvik eden bir süreçtir (Zahra, 1996:1714).

Schollhammer, (1982), Burgelman, (1983,1984), Pinchot,(1985), Rule ve Irwin, (1988), Kuratko ve diğerleri (1993) gibi bazı araştırmacılar, küçük işletmeleri gözardı ederek, büyük işletmelere odaklanmış ve daha dar tanımlar kullanmışlardır. Diğer bazı araştırmacılar ise (Kanter ve Richardson, 1991), (Badguerahanian ve Albetti, 1995) terimi yalnız yeni iş girişimi yaratılmasıyla sınırlandırmışlardır. Ancak, iç girişimcilik yalnızca yeni bir iş girişimi yaratılmasını değil, aynı zamanda şirket büyüklüğünden bağımsız olarak, şirketin yenilikçi faaliyetlerinin ve yönelimlerinin tümünü kapsamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001:497-498; Kuratko v.d., 2000:254).

Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında bazı firmalar hayatta kalabilmek için büyümeyi tercih etmektedirler. Ancak, firmaların sürekli büyümesi beraberinde birtakım sorunları da getirmektedir. Büyük firmalar daha bürokratik bir yapı oluşturduklarından değişen piyasa koşullarına gösterdikleri tepkiler zayıflamakta ve gecikmektedir. İç girişimcilik büyük işletmelere kaybettikleri yenilik ruhunu ve dinamizmi yeniden kazandıracak bir dizi faaliyet, tutum ve davranışla firmaları ataletten kurtarır ve onlara canlılık kazandırır (Fiş ve Çetindamar, 2007:124-125; Thornberry, 2001:526).

İç girişimcilik, uyum kabiliyeti yüksek, esnek, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden modern örgütlere özgü bir kavramdır. Dolayısıyla, bu yapıda çalışanlararası ilişkiler klasik hiyerarşik anlayıştan uzak olmalıdır. Daha çok takımlardan oluşan bir yapı söz konusudur. Böyle

bir yapıda çalışanlararası işbirliği, iletişimin sağlıklı olmasında, yeni girişimler oluşturulmasında ve dolayısıyla da örgütün amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirmesinde son derece önemlidir. İç girişimcilik, büyüklüğün verdiği ağırlık, bürokrasi, karmaşık süreçler ve hiyerarşi tarafından zamanla yıpranan işletmelere, kaybettikleri sihrin bir kısmını tekrar kazandıracağına inanılan birtakım faaliyet, tavır ve davranıştan oluşur (Thornberry, 2001:526).

Diğer taraftan, girişimciler ve büyük işletmeler arasında da bir ikilem söz konusudur. Bu ikisinin hem birarada bulunmaları zordur, hem de birbirlerine ihtiyaçları vardır. Bir girişimcinin, fikirlerini hayata geçirebilmesi için büyük bir işletmenin finansal ve beşeri kaynaklarına ihtiyacı vardır. Büyük şirketlerin ise, girişimcilerin yenilikçi gücüne ve vizyonuna ihtiyacı vardır. Girişimciler kendi işlerinin patronu olmak ister, ancak büyük işletmelerdeki örgüt yapısı girişimciye yalnızca küçük bir özgürlük alanı sunar. Aynı zamanda, büyük işletmelerdeki bürokratik sistemler iç girişimciliğin gelişimi açısından sıkıntı yaratır. Bununla birlikte iç girişimciliğin büyük işletmelerde bir strateji olarak benimsenmesinin en önemli sebeplerinden biri, sayılan bu problemlerin üstesinden gelebilmek için potansiyel bir güç yaratmasıdır (Pinchot, 1985:6).

Önde gelen büyük işletmelerden biri olan, 3M'in yönetim kurulu başkanı Lew Lehr 1983'te, şöyle diyor: "Birçok şirket iç girişimcileri cesaretlendirmek için çaba harcamaktadır. Uzun yıllardır 3M'deki şirket yapısı genç girişimcileri yeni fikirler üretmeleri için cesaretlendirilmek üzere tasarlanmaktadır. Bu girişimciler eğer başarılı olurlarsa 3M şemsiyesi altında bu girişimciler kendi işlerinin yöneticisi olurlar. 3M'deki girişimci yaklaşım yeri geldiğinde girişimciliği kullanmaktan öte büyüme için tasarlanmış yapının kalbidir" (Pinchot, 1985:5).

Tablo 1'de iç girişimciliğin tanımları literatürdeki tarihsel gelişim süreci içerisinde açıklanmaktadır.

Tablo 1. İç Girişimciliğin Tanımları

| Tanım | Teorik Altyapı |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Mevcut örgütlerde yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk ya da yarı özerk firmalar oluşturma | Schollhammer (1981) Hisrich ve Peters (1984) MacMillan et al. (1984) Vesper (1984) Rule ve Irvin (1988) Kanter ve Richardson (1991) Zahra (1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Sharma ve Chrisman (1999) |
| - Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci | Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997) |
| - Üretim prosedür ve tekniklerinde yenilikler | Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997) |
| - İş kavramının yeniden tanımlanması, stratejik | Vesper (1984) |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| yenilenme ve re-organizasyon, örgütsel değişim | Guth ve Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Muzyka et. Al. (1995) Sharma ve Chrisman (1999) |
| - Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik faaliyetlerde bulunma | Mintzberg (1973) Khandwalla (1977) Miles ve Snow (1978) Covin ve Slevin (1986, 1989, 1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Dess et. al. (1996) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Lumpkin (1998) |
| - Örgütün öncü davranma ve ilk girişimi başlatma eğilimi | Covin ve Slevin (1986, 1991) Venkatraman (1989a) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Dess et. al. (1997) Lumpkin (1998) |
| - Rakiplere yönelik saldırgan pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun biçimde rakiplere meydan okuma | Covin ve Slevin (1986, 1991) Miller (1987) Covin ve Covin (1990) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Knight (1997) |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| | Lumpkin (1998) |
| - Bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilenen bağımsızlık | Zajacvd (1991) Lumpkin ve Dess (1996) Culhane (2003) |

II. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmenin en iyi yollarından biri, yaratıcı ve yenilikçi olmak ve bu yenilikleri hızla hayata geçirebilmektir. Bu dönüşüm işletmelerin kimliklerini, kültürlerini ve faaliyetlerini yeni bir girişimci ruh aşılıyarak değişime zorlamaktadır. Değişim, yenilik ve girişimcilik, başarılı işletmelerin ayakta kalabilmek için yapmaları gerekenleri tanımlayan dikkate değer ifadeler haline gelmiştir. Bu koşullar, günümüzde, örgüt içinde yeniliği teşvik eden bir güç olarak iç girişimcilik kavramının önemini arttırmıştır.

Diğer taraftan, Kuratko (1990) işletmelerin iç girişimciliğe giderek daha çok önem vermelerinin başlıca sebeplerini: (Kuratko, 2007:57; Ferreira, 2002,3).

1. Gerileme ve durgunluktan kaçınabilmek için pazarda gerekli değişikliklerin, yenilik ve geliştirmelerin yapılması ihtiyacı,
2. Şirket yönetiminin geleneksel yöntemlerinde fark edilen zayıflama,
3. Bürokratik organizasyonlara olan inancını yitirmiş, yenilikçi düşünen personel / müşteri devir hızı, şeklinde ifade etmektedir.

İç girişimcilik biçimsel ya da biçimsel olmayan şekillerde ortaya çıkabilir. Biçimsel olmayan çabalar, yönetimin onayı olmaksızın, bağımsız olarak ortaya çıkar. Bu tarz faaliyetler bireysel yaratıcılıkla sonuçlandırılabilir ve de bu çabaların bir kısmı firmanın biçimsel kabulü ile karşılaşır ve böylelikle iş düşüncesinin bir parçası haline gelir. Zahra'ya (1991) göre, çok yönlü ve kapsamlı bir iç girişimciliğin hem formal hem de informal yönleri olmalıdır. İç girişimcilik, kurulu bir organizasyonda yeni iş yaratma (ürün, süreç yenileme ve pazar geliştirme) ile ilgili tüm biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetlere işaret eder. Bu faaliyetler örgütün rekabet pozisyonu ve finansal performansını geliştirmektedir. Buradan hareketle iç girişimciliğin, örgütün hacmi ya da organizasyonun belirli bir hayat dönemiyle sınırlandırılacak

bir faaliyet olmadığı ifade edilebilir. Rekabetçi bir çevrede, girişimcilik temel bir unsurdur, küçük yada büyük , yeni ya da eski tüm organizasyonların uzun dönemli başarı unsuru olarak ifade edilmektedir (Zahra,1991: 262).

İç girişimcilik, büyük örgütlerin karşılaşılabileceği atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini gidermek için bir çare olabilir. örgütsel büyüklük beraberinde, bürokrasi, hiyerarşi ve karmaşık süreçleri de getirir. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altında yönetimler, minimum risk alarak, belirli kuralların ışığı altında sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirmek durumunda kalırlar. İç girişimciliğin, bu örgütlere yeniden esneklik ve canlılık kazandırabileceği belirtilmektedir. Böylece, birçok büyük örgüt iç girişimcilikle birlikte rekabette başarıyı yakalayabilir (Thornberry, 2001:526; Naktiyok ve Kök, 2006:80).

Diğer taraftan, sanayi sonrası toplum olarak da ifade edilen bilgi toplumunda artık işgücü yalnızca bir üretim faktörü olarak algılanmamaktadır. İşgücü, başarının stratejik belirleyicisi haline gelmiştir. Temel değerlerdeki bu dönüşüm bireysellik ve takım çalışmasının bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. İç girişimcilik faaliyetleri organizasyondaki her bireyin özel yeteneklerini ve bilgisini organizasyonun gelecekteki başarısı için kullanmasına yardımcı olmaktadır. Organizasyonlardaki girişimcilik yeteneği işletmelerde kolayca taklit edilemeyen ve rekabet avantajı sağlayan bir temel yetenek (core competence) işlevi görmektedir (Wunderer, 2001:193).

III. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLAR

Girişimciliğin günümüzde herkes tarafından yaygın olarak bilinen ve kabul görmüş tanımı ilk olarak Richard Cantillon (1755) tarafından yapılmıştır. Cantillon'a göre girişimci, kâr elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin riskini üstlenen kişidir. Ekonomik faaliyetlerde girişimcinin rolünü, risk alma ve belirsizlik durumunu yönetme becerisi açısından ele almıştır (Antonci; 2000,34;Döm,2008:6).

Girişimcilik; ünlü ekonomist Schumpeter'in (1934) bakış açısıyla, pazar fırsatlarını avantaja çevirmek için, risk alarak, yenilik düşüncesini yeni bir ürüne, hizmete veya işe dönüştürme süreci olarak tanımlanmaktadır. Schumpeter'in, girişimcilik tanımının özünü

yenilik (innovation) kavramı oluşturmaktadır. Schumpeter'e göre girişimci; yeni hammadde ve arz kaynakları bulan, yeni ürünler (mal veya hizmet) ve süreçler geliştiren, yeni pazarlar bulan ya da yeni organizasyon yapıları oluşturan, işletme açısından yeni kombinasyonlar yaratan ve bu yolla mevcut ekonomik düzeni yıkan kişidir (Ağca ve Kandemir, 2008:214).

Girişimciliğin başlangıç noktası yeni bir fikirdir. Daha sonra, bu fikrin karlı ve çekici bir fırsat olup olmadığına bakılır. Bu yeni fikir iyi bir fırsat olarak görülürse hayata geçirilerek yeni bir iş kurulmuş olur. Buradan hareketle, girişimci; fikir, iş ve ekonomik değer yaratan kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci çevresine bakmayı ve ihtiyaçları görmeyi bilen, bunları bir iş fikrine çevirebilen, aynı zamanda; risk alabilen, yaratıcı düşünebilen, iş yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmasa da bunları biraraya getirebilecek yeteneğe sahip olan kişidir. (Akdoğan ve Cingöz,2006:2).

Harvard Business School'un 1983 yılında gerçekleştirdiği konferanslar dizisi sonucunda katılımcıların üzerinde görüş birliğine vardığı tanımlamaya göre girişimcilik (Döm,2008:8);

- önemli iş fırsatlarının (genellikle yeni) farkına varmak suretiyle,
- proje ile uyumlu risk alma yönetiminin sağlanması ile,
- projenin başarı ile gerçekleşmesini sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirerek, işletmede gerekli haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları ile birey ya da bireylerin değer yaratma çabalarıdır.

Kao (1989) bu tanımı esas alarak bir düzeltme yapmış ve girişimciliği bir görevler dizisi olarak tanımlamıştır; Kao'nun tanımına göre girişimcilik; fırsatları görmek, fiziki ve beşeri kaynakları yönetebilmek ve fırsatları gerçek sonuçlara dönüştürebilmektir (Döm,2008:8).

Hisrich (1985) ise girişimciyi finansal, sosyal, psikolojik risklerle katlanarak parasal ve kişisel tatmin elde eden ve bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değer yaratma süreci olarak tanımlamaktadır (Hisrich,1988:1).

Ülkemizde TÜSİAD girişimciyi, "bilinenleri en iyi yapan ve hünelerine aklını da katan, olağan ve olağandışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi" olarak tanımlamaktadır (TÜSİAD). Bu tanımda da

girişimciliğin sadece maddi faktörler yoluyla değil bilişsel yeteneklerden etkilenecek ortaya çıktığı ve geliştiği söylenebilir

Hornaday ve Aboud (1971) yaptıkları çalışmada, girişimcilerin yüksek liderlik yeteneğine sahip olduklarını, yüksek derecede bağımsız olduklarını, yüksek derecede tanınma ve başarı ihtiyacı içinde olduklarını belirtmektedir. Girişimcilerin en belirgin özelliklerinden biri de risk alabilmeleri ve belirsizlik koşullarına dirençli olmalarıdır. Palmer (1971) girişimcilerin dikkati çeken özelliklerinden birinin belirsizlik koşulları altında karar verebilme yetenekleri olduğunun altını çizmektedir (Luchsinger ve Bagby,1987,11).

Girişimcilik terimi, bireysel seviyedeki bağımsız girişimcilik çabalarını tanımlarken, iç girişimcilik terimi mevcut bir işletme içerisinde örgütsel seviyedeki girişimsel çabaları açıklamak için kullanılmaktadır. Bu noktada girişimciliği iç girişimcilikten ayıran temel farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yerle ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Ağca veYörük,2006:164-168).

Girişimcilik çoğunlukla yeniliğin altını çizen ilk ve öncü davranış olarak düşünülür ve genellikle radikal değişimleri, yeni bir iş girişimini ya da başlangıç noktasını ifade eder. Buna karşın iç girişimcilik bir örgüt içerisindeki girişimcilik davranışını ifade eder (Thornberry 2001,529).

Girişimciler, ihtiyaçları olan finansal kaynakları kendileri bulurlar. İç girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynaklar ise, iç girişimcilerin bağlı buldukları firma tarafından sağlanmaktadır. Bu durum iç girişimcilikle girişimcilik arasındaki en önemli farklardan birinin finansman konusunda olduğuna işaret etmektedir. Faaliyetlerini sürdürmekte olan şirketler, kendi iç kaynaklarından yararlanırken, yeni kurulacak olan şirketler için böyle bir avantaj sözkonusu değildir. Yeni girişimler, sermaye ihtiyaçlarını dış kaynaklardan karşılamak zorundadırlar (Shrader, Simon,1997,51). Bu durumda, finansal risk iç girişimcinin bağlı bulunduğu firma tarafından karşılanırken, girişimciler bu riski kendileri üstlenir. Başarısızlık, bağımsız bir girişimci için iflas etmek demektir, ancak iç girişimciler için böyle bir risk sözkonusu değildir. İç girişimcilerin burada karşı karşıya oldukları risk işlerini kaybetmekle sınırlıdır (Luchsinger ve Bagby,1987,12).

Fon sağlama yanında iç girişimler, mevcut şirket tarafından elde edilmiş, marka ismi, pazarlama yetenekleri, ticaret unvanı gibi diğer maddi olmayan kaynakları kullanma avantajına da sahiptir. Diğer taraftan girişimciler, şiddetli kaynak sınırlamalarıyla karşı karşıyadır. Örneğin, iç girişimler genellikle içinde buldukları şirketin, oluşturduğu marka imajına güvenirken, girişimciler kendi marka imajlarını geliştirmek zorundadırlar. Bu nedenle, birtakım girişimciler, bazı durumlarda şirket içerisinde kalmayı daha avantajlı bulabilirler (Shrader ve Simon,1997,51).

Pinchot'a (1985) göre yapılması düşünülen bir proje için şirket içerisinde uygun koşullar sözkonusuysa, iç girişimcilik girişimciliğe tercih edilebilir (Pinchot,1985:87).

1. Eğer işletmenin vizyonu gereği iç girişimcilik daha uygunsa, örneğin şirketi geliştirmekle ilgili yeni bir fikir söz konusuysa,
2. İş arkadaşlarından, takım ruhundan ve güvenli iş ortamından ayrılmadan yeni işler yapılmak isteniyorsa,
3. Gerekli olan sermayeyi şirket karşılıyorsa,
4. Yeni kurulan bir işin risklerini üstlenmeden önce şirket içerisinde bu risk test edilmek isteniyorsa,
5. Şirket isminden, imajından, pazarlama kanallarından ve şirketin kullandığı özel teknolojiden yararlanmak isteniyorsa; bir iç girişimcinin şirket içerisinde kalması daha uygun olabilir.

Girişimciler yenilikleri kendi adlarına yaparken, iç girişimciler örgüt adına yaparlar ve girişimcilere oranla çok daha az risk üstlenirler. Bağımsız girişimciler faaliyetlerini para ve kişisel saygınlık kazanmak için yürütürken, iç girişimciler, kariyerlerinde ilerlemek amacıyla yürütürler (Ağca ve Yörük,2006:164-168).

Girişimciler ile iç girişimcileri birbirinden ayıran özelliklerden biri de girişimcilerin oldukça fazla özerkliğe sahip olmasıdır. Girişimciler, genellikle katı kurallara ve yoğun bir bürokratik yapıya maruz kalmazlar. İç girişimciler ise, mevcut kaynakları bir örgüt çatısı altında, biraraya getirerek, bunları örgütün yararına olabilecek şekilde, çevredeki fırsat ve tehditleri de değerlendirerek, kendi yetenekleri doğrultusunda yeni fikirler üreten ve bunları

örgüt adına hayata geçiren kişilerdir. Tüm bunları yaparken de içinde buldukları örgütün kural politika ve prosedürlerine uymak durumundadırlar.

Tablo 2’de klasik bürokratik organizasyon yapıları içerisinde yer alan geleneksel yönetici ile girişimci ve iç girişimci profillerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 2. Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimcinin Karşılaştırılması

| | GELENEKSEL YÖNETİCİ | GİRİŞİMCİ | İÇ GİRİŞİMCİ |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motivasyon Faktörleri | Terfi ve geleneksel kurum ödülleri | Özgüveni yüksektir, serbest olmak ister ve kendi kendine motive olur. | Serbest olmak ister ve şirket kaynaklarına erişmek ister. Kendi kendine motive olur ancak aynı zamanda da şirket ödülleri ve takdire karşılık verir. |
| Zaman | Kısa vadeli vizyonları vardır. Haftalık, aylık, üç aylık, yıllık bütçeleme ve planlama ufukları vardır. | Beş-on yıllık büyüme vizyonları vardır. | Girişimin çeşidine bağlı olarak üç-onbeş yıllık vizyonları vardır. |
| Faaliyet | Yetkiyi devreder ancak denetleme ve raporlamaya çok fazla enerji harcar. | Yetki devretmemeyi tercih eder. | Nasıl yetki devredeceğini iyi bilir. Ancak gerekli olduğunda ve gerekli şeylerin yapılması için yetkiyi devreder. |
| Yetenekler | Profesyonel yöneticilik yeteneği, analitik yetenek, insanları yönetme yeteneği, politik | Yönetimsel ya da politik yeteneklerden çok iş zekaları vardır. İş yakından bilirler. | Girişimcilere çok benzer, ancak durum örgüt içerisinde başarılı olmayı ve |

| | | | |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | yetenek (Genellikle işletmecilik eğitimleri vardır.) | | örgütü geliştirme yeteneği gerektirir. |
| Özgüven | Zorlayıcı ve hırslıdır. Aynı zamanda başkalarının kendinden daha yetenekli olma ihtimalinden korkar. | İyimser, cesaretli ve özgüvenlidir. | Cesaretli ve özgüvenlidir. Birçok içgirişimci sistemden şikayetçidir. Ancak, kendi yetenekleri ile bunun üstesinden gelebileceğini düşünür, bu konuda iyimserdir. |
| Dikkat | Önceliği şirket içerisindeki olaylardır. | Önceliği teknoloji ve pazardır. | Önceliği hem örgütün içi hem de çevresidir. Girişimcinin ve pazarın ihtiyaçlarını birlikte değerlendirir. Aynı zamanda müşteri odaklıdır. |
| Risk | Dikkatlidir. | Başarılı olacağını düşündüğü makul riskleri alır. | Makul riskler alır, ancak her zaman işinden olma riski ile karşı karşıyadır. |
| Pazar Araştırması | Yapılan araştırma ve analiz sonuçlarına ve ihtiyaçlara göre çalışmalar yapar. | Müşterilerle konuşur ve onların fikirlerini alarak ihtiyacı kendisi yaratır. Genellikle Pazar | Kendi Pazar araştırmalarını yapar ve girişimci gibi sezgisel Pazar |

| | | | |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| | | araştırmaları ile test edilemeyen ve potansiyel müşterilere yönelik ürünler yaratır. | değerlendirmesi yapar. |
| Statü | Statü sembollerine önem verir. | Statü sembollerini önemsemez. | Statü sembollerini önemsemez. Özgürlükten yanadır. |
| Hata ve başarısızlık | Hatalarla yüzleşmekten kaçar. | Hata ve başarısızlıkların üzerine giderek deneyimlerinden ders çıkarır. | Hata ve başarısızlıkların üzerine giderek deneyimlerinden ders çıkarır. |
| Kararlar | Üstleri ile uyum içerisinde kararlar alır. Üstünden onay gelmeden karar vermez. | Kararlı ve faaliyet odaklıdır. | Sabırlıdır. Girişimciye oranla daha uzlaşmacıdır. Ancak yine de kararlıdır. |
| Memnuniyet | Başkalarını memnun eder. | Kendini ve müşterileri memnun eder. | Kendini, müşterileri ve paydaşları/sponsorları memnun eder. |
| Sisteme karşı tutum | Sistemi olduğu gibi kabul eder. Sistem içerisinde kalarak kendine pozisyon arar. | Sistemin avantajlarından yararlanır. Çıkarlarına ters düşerse sisteme karşı çıkarak kendi sistemini yaratır. | Sistemi sevmez, ancak sistemi kendi çıkarlarına göre manüpile etmeyi öğrenir. |
| Problem çözme tarzı | Sistem sınırları içerisinde problem | Büyük ve biçimsel yapıdaki problemlerden | Sistem sınırları içerisindeki |

| | çözme | kaçma. | problemleri çözme. |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Aile geçmişi | Genellikle büyük örgütlerde çalışmış aile bireyleri | Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri | Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri |
| Ebeveyn ile ilişkiler | Anneden bağımsız baba ile iyi ilişkiler. | Baba ile kötü ilişkiler | Baba ile daha iyi ilişkiler. |
| Sosyo ekonomik geçmiş | Orta sınıf | Geçmiş çalışmalarda alt, yakın zamanlı çalışmalarda orta sınıf | Orta sınıf |
| Eğitim | Yüksek eğitim seviyesi | Bazılarında yüksek eğitim seviyesi görülmesine rağmen doktora seviyesinde değildir. Geçmiş çalışmalarda genellikle düşük yakın zamanlı çalışmalarda daha yüksek eğitim seviyesi | Genellikle yüksek eğitim seviyesi. |
| İnsani ilişkiler | Temelde hiyerarşik | Karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı | Hiyerarşi kuralları içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı. |

Pinchot,1985,54-56

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz işletmeleri, çalkantılı, karmaşık ve varlıklarını tehdit eden bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu çevre değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ancak aynı zamanda fırsatlarla dolu bir çevredir. İşletmeler dış çevredeki faktörler tarafından tehdit

edildikçe, yeni projeler geliştirme, yeni ortaklıklar kurma ve her alanda yenilik yapma arayışı içine girmektedir.

Böyle bir çevrede iç girişimciliğin işletmeler açısından önemi artmaktadır. İşletmelere rekabet edebilme ve gelecekte de var olabilme şansını veren önemli faktörlerden biri girişimcilik ruhudur. İşletmelerin müşteri beklentilerini karşılayarak öne çıkması ve farklılaşabilmesi için ise iç girişimcilik önemli bir araçtır. Ancak, iç girişimciliğin örgütte ortaya çıkması ve gelişmesi kolay olmamaktadır. İşletmelerde yeniliğe ve değişime karşı olan direnç ve tutuculuk, yaratıcılık ruhunu ve yeni projelerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Böylece, girişimcilik ruhunun ortaya çıkması ve gelişmesi de mümkün olmamaktadır. İşletmede iç girişimcilerin ortaya çıkabilmesi için bireylere yaptıkları işlerde özgürlük tanınması ve işletme içerisinde daha az hiyerarşik ve bürokratik bir sistem oluşturulması gerekmektedir. Çok yönlü bir iletişim sistemin olduğu, formel ilişkilerin yanı sıra gönüllülük esasına dayanan ilişkilerin de var olduğu, çalışanların planlamaya ve kararlara katılımının gerçekleştiği işletmeler iç girişimciliğin gelişebilmesi için elverişli bir ortam sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- AĞCA V., YÖRÜK D.; “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:8, Sayı:2: 155-173, 2006.
- AĞCA,V., Mustafa K, “Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar’da bir araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, cilt,10, sayı3,s.209-230, 2008.
- AKDOĞAN, A., CİNGÖZ, A., “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Girişimcilik Kongresi**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek, 25-27 Mayıs 2006.
- ANTONCIC B., HISRIC, R. D., “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation” **Journal of Business Venturing**, vol. 16, p. 495–527, New York, 2001.

-
- ARIKAN, Semra, **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.
- BURGELMAN, Robert A., “Designs for Corporate Entrepreneurship”, **California Management Review**, 26, 154-166; 1984.
- DAMANPOUR, Fitsimmons., “Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinant and Moderators”, **Academy of Management Journal**, vol.34, p.55–390, 1991.
- DÖM, Semra; **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- FERREIRA, J., “Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective”, **Working Paper**, 2002.
- FİŞ, A. M., ÇETİNDAMAR, D., “Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe’de Geçerlemesi”, **Yönetim Organizasyon Kongresi**, Sakarya, Mayıs, 2007.
- HILL, Marguerite Elizabeth, “The Development Of An Instrument To Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within The Corporate Setting”, **Yüksek Lisans Tezi**, Güney Afrika, 2003.
- HISRIC, Robert, “Entrepreneurship: Past, present, and future”, **Journal of Small Business Management**, 26(4), 1-4.,1988.
- HORNSBY, J.S., KURATKO, D.F., ZAHRA, S.A., “Middle Managers Perception of the Internal Entrepreneurship: Assesing a Measurement Scale”, **Journal of Business Venturing**, 17, 253-273, 2002.
- KURATKO, D. F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S., “Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment”, **Strategic Management**, J. 11, 49–58, 1990.
- LUCHSINGER, V. ve BAGBY, D.R., “Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts, S.A.M. Advanced”, **Management Journal**, vol. 52 (3), s.10-13, 1987.
- MORRIS M.H.; KURATKO D.F., “Triggering Events, Corporate Entrepreneurship And the Marketing Functon”, **Journal of Marketing Theory and Practice**,18-30,Bahar, 2000.

-
- NAKTİYOK, A.; BAYRAK, KÖK, S., “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII, S.2, 2006.
- PINCHOT, III, Gifford., **Intrapreneuring: Why you don’t have to leave the corporation to become entrepreneur**, New York, NY: Harper and Row Publishers, 1985.
- SELVARAJAH C; LEKMAT L., “Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: An Empirical Study in Auto Parts Manufacturing Firms in Thailand” <http://icbm.bangkok.googlepages.com/ICBM.2008.Laddawan.Lekmat.RP.pdf>, (30.02.2009).
- SHRADER, R.C., ve SIMON, M., “Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences”, **Journal of Business Venturing**, 12 (1), s. 47, 1997.
- THORNBERRY, Neill., “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?”, **European Management Journal**, vol.19 (5), s. 526-533, 2001.
- WUNDERER,R., “Employees as “Co-Intrapreneurs”- a Transformation Concept”, **Leadership& Organization Development Journal**, Volume 22, no:5, 193-211, 2001.
- ZAHRA, Shaker, “Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities”, **Academy of Management Journal**, vol. 39(6):1713–1735, 1996.
- ZAHRA, S. ve GARVIS, D.M., “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance:The Moderating Effect of International Environmental Hostility” **Journal of Business Venturing**, Vol. 15, Sayı, 5-6, sf. 469-492, 2000.