

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR REKABET AVANTAJI SAĞLAMANNIN YOLU: İÇ GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞI

Erdoğan KAYGIN

Kafkas Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr.

E-posta:erdogankaygin@hotmail.com

Özet

İşletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için yeni yetenekler geliştirmekte ve kendilerini farklı kılacak faaliyetlere yönelmektedirler. Farklılık kılacak faaliyetlerden birisi de mevcut bir işletme içerisinde girişimcilik davranışında bulunmayı içeren iç girişimcilik anlayışıdır. İç girişimcilik anlayışı iş kurma, yenilik, stratejik yenilenme ve proaktif davranışlardan oluşmakta ve işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmalarında ve lider bir işletme olmalarında önem arz etmektedir. Bu önemden hareketle çalışmamızda faaliyette bulunan bir işletme içindeki girişimcilik faaliyetlerini kapsayan iç girişimcilik anlayışı ele alınmış ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı için gerekli bir anlayış olduğu vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Sürdürülebilir rekabet avantajı, girişimcilik, iç girişimcilik.*

Alan Tanımı: İşletme

A WAY OF ACHIEVING A SUSTAINABLE COMPETATIVE ADVANTAGE: INSIGHT OF INTRAPRENEURSHIP

Abstract

Enterprises develop new abilities to have a sustainable competitive advantage and turn towards to the facilities which can differentiate themselves from others. One of the facilities that might differentiate an enterprise is understanding of intrapreneurship in the enterprise. The understanding of intrapreneurship involves setting up a bussiness, innovation, renewal of strategy and proaktif behaviors, and plays an important role for the enterprises in having a sustainable competitive advantage and for being a leader enterprise. Therefore, based on this importance, the understanding of intrapreneurship in a working enterprise has been evaluated and it has been concluded that the intrapreneurship is required to have a sustainable competitive advantage .

Keywords: *Sustainable competitive advantage, entrepreneurship, intrapreneurship*

JEL Classification: L26

1. GİRİŞ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı arayışı, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek olan içyapılarına yönelmelerine sebep olmuştur (Yener ve Ergun Aykol, 2009:257). İç girişimcilik organizasyon içerisinde yapılan stratejik faaliyetlerden oluşturmaktadır. Var olan bir organizasyon içerisinde girişimcilik faaliyetinde bulunmayı ifade eden iç girişimcilik anlayışı iş kurma, yenilik, stratejik yenilenme ve proaktif davranışlardan oluşmaktadır. İç girişimcilik, yöneticilere işletmelerini yeniden canlandırmalarında ve yenilemelerinde, yenilik yapmalarında ve işletme performansını arttırmalarında etkili bir vasıta olmaktadır. Fırsatları tanımlama ve rekabet şartlarına uyum sağlama vasıtası olarak işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olmaktadır.

Porter'a göre, sürdürülebilirlik, işletmenin stratejisinin rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştıran bazı engellerin varlığını gerektirir. Ancak, bu engeller asla aşılabilir değildir, bu nedenle işletmelerin bu engelleri sürekli yenilemesi gerekir. Rakiplerin taklitçiliğini zorlaştıran, dolayısıyla üstünlüğün sürdürülebilirliğini sağlayan üç koşul vardır. Bunlar (Seviçin, 2009:182); a) Üstünlüğün kaynağı (üstünlüğün kaynakları sürdürülebilirlik açısından hiyerarşiktir, genel olarak maliyet üstünlüğü farklılaştırma üstünlüğünden daha az sürdürülebilirdir), b) Farklı üstünlük kaynaklarının sayısı (üstünlük sayısı arttıkça sürdürülebilirlik de artar), c) Sürdürülebilirliğin en önemli nedeni sürekli geliştirme ve yenilemedir (yeni üstünlükler yaratılmadıkça, üstünlükler eninde sonunda taklit edilecektir)

İç girişimcilik faaliyeti sonucunda işletmeler rakiplerinden farklılaşmakta ve bu işletmelerin rakipleri tarafından taklit edilmelerini zorlaşmaktadır.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJININ TANIMI

Sektörde/pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmektir (Ülgen ve Mirze, 2004:257).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (avantajı) SRÜ zamana ve taklit edilme olasılığına bağlı olarak, başlıca iki şekilde açıklanmaktadır. Zamanı esas alan tanımlar, SRÜ'yü, basitçe, rekabet üstünlüğünün (RÜ) uzunca bir takvim zamanı

devam etmesi olarak tanımlarken; taklit edilme olasılığını esas alan tanımlar, SRÜ'yü, rakiplerin taklitçi girişimlerine rağmen hala var olmaya devam eden RÜ olarak tanımlarlar. Ancak, her iki yaklaşım da birbirinden tamamen bağımsız değildir. RÜ'nün taklit edilme olasılığı azaldıkça, RÜ uzun süreli olma eğilimindedir (Seviçin, 2009:182).

Porter endüstri ortalamasının üzerinde bir performans göstermek için izlenebilecek genel rekabet stratejilerini açıklarken, “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli SRÜ'dür” diyerek, “sürdürülebilirliği” açıkça uzun dönem kavramına, dolayısıyla takvim zamanına bağlamaktadır. Barney, SRÜ'yü “bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulaması” olarak tanımlamaktadır (Seviçin, 2009:172).

Porter, işletmelerin uzun dönemde rakiplerinden daha başarılı bir performans gösterebilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları gerektiğini vurgularken, sürdürülebilir rekabet avantajının da ancak ve ancak jenerik stratejilerden sadece bir tanesini başarı ile uygulanması sayesinde gerçekleştirilebileceğini iddia etmektedir (Kamaşak, 2010:51). Jenerik rekabet stratejilerini, düşük maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak tanımlamıştır. Farklılaştırma stratejisi işletmelerin, yenilikçilik, yüksek teknolojik uyarlamalar, kullanım kolaylığı, prestij sağlama, kalite ve güven gibi ayırt edici unsurları ön plana çıkartarak elde ettikleri özgün ürün ve hizmetler vasıtası ile rekabet üstünlüğü sağlama amacını gütmektedir (Kamaşak, 2010:50). İşletme mal ve hizmetlerini, pazardaki diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:257-258).

Rekabet üstünlüğü ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:30). Sürdürülebilir rekabet avantajı, firmaların gelişimine ve firmaların geliştirilmiş üretim faktörleri üzerindeki yenilik ve yatırımlara dayanan rekabet avantajlarına bağlıdır (Karaaslan ve Tuncer, 2010:27). Elde edilmiş olan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi işletme için son derece önemlidir. Ancak, dinamik iş ortamında rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi kolay değildir. Başarılı işletmelerin üstünlükleri rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmekte ve söz konusu üstünlük kaybedilmektedir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer yaratan stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilemediği, uygulanmadığı hallerde mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004:31). İşletmeler rakiplerinin kolayca taklit edemeyeceği yetenekler sayesinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler. İşletmelerin sürekli değişen çalkantılı çevre

koşullarında rakiplerinden farklı kılarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmeleri iç girişimcilik anlayışını gerekli kılmaktadır.

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞI

Girişimcilik; girişimcinin bir değer yaratmak amacıyla bir fırsatı tanımlaması, değerlendirmesi, bu fırsattan faydalanmak için gerekli faaliyetlerin yapılmasını kapsayan bir süreçtir. Günümüzde hem bir işletme kurmak hem de mevcut bir işletme içinde girişimcilik faaliyetinde bulunmayı ifade etmektedir.

Girişimciliğin özel bir şekli olan iç girişimcilik, yeniden tanımlanmak veya canlanmak gayretindeki mevcut işletmelerde yenilik yaratmada kullanılan faaliyetleri içerir. İç girişimciliğin, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni pazarlar, yenilik temelli süreçler ve diğer şekiller arasında işletmenin stratejilerinin yenilenmesini kapsayan çeşitli şekilleri vardır (Ireland ve Webb, 2009:471).

Organizasyon içindeki girişimsel davranış genellikle organizasyonel büyümenin ve kârlılığı arttırmanın, stratejik yenilenmenin, organizasyonel değişimin ve müşteriye değer yaratan hizmetlerin bir aracı olarak addedilmektedir (Zampetakis vd., 2009:165). Girişimcilik anlayışının organizasyona yönlendirilmesi ve organizasyonların girişimcilikte bulunmasını ifade eder. Değişimleri fırsata çeviren bir değer yaratma faaliyetidir. İç girişimcilik yenilikler yoluyla farklılıkları ortaya çıkaran, yeni rekabet alanları yaratan, kendini değişimlere hazırlamak yoluyla rekabetçi bir yapıya kavuşarak değişimlere öncülük eden ve fırsatlar için sürekli hızlı adımlar atan işletme davranışlarını yansıtmaktadır.

İç girişimcilik mevcut şirketlerde fırsatları tanımlayan ve faydalanan bireyler tarafından oluşturulan bir süreçtir (Webb vd., 2010:69), mevcut işletmeler içinde yeni işletmelerin yaratılmasını ifade eder ve yeni mal ve hizmetlere bağlı yeni yetenekler ve olanakların yaratılmasını içerir (Burgers vd., 2009:207). İç girişimcilik sadece yeni işletme yaratımını ifade etmez; aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, stratejiler ve rekabetçi tutumlar gibi yenilikçi faaliyetleri ve yönelmeleri de ifade eder (Antoncic, 2000:16).

3.1. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

İç girişimcilik dört boyut içinde sınıflandırılabilir: Yeni bir iş girişiminde bulunmak, yenilikçilik, kendini yenileme (stratejik yenilenme) ve proaktiflik (Antoncic ve Hisrich, 2001:498).

Yeni bir iş girişiminde bulunmak: Yeni bir iş girişiminde bulunmak iç girişimciliğin en çok göze batan karakteristiğidir; çünkü iç girişimcilik, şirketin

ürünlerini (ya da hizmetlerini) yeniden düzenlemesi veya yeni pazarlar geliştirmek yoluyla faaliyette bulunan bir işletme içinde yeni işletmeler yaratmayla sonuçlanabilir. Büyüklük göz önüne alınmaksızın her çeşit organizasyon için, yeni bir iş kurma boyutu otonomi boyutu önemsenmeden faaliyette bulunan bir organizasyon içinde yeni işletmeler yaratmayı göstermektedir (Antonci ve Hisrich, 2001:498). İşletmeler, yeni işletmeler kurmak yoluyla, yeni ürünlerin, hizmetlerin, teknolojilerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak, istihdamlar yaratacak, amaçları gerçekleştirmeye çalışacak ve ekonomiye katkıda bulunabileceklerdir.

Yenilik: Yenilik bir süreç olarak yeni bir fikir ya da buluşun pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesidir (Bulut vd., 2008:1401). Çağdaş işletmeler rekabet ortamında kendilerine önemli avantajlar sağlayacaklarını bildikleri yenilik, yaratıcılık gibi kavramlara önem vermektedirler (Çavuş ve Akgemci, 2008:232). Rekabet avantajı sağlamak, başarılı olmak ve yaşamını sürdürmek isteyen kurumlar yenilikçi ve ileriye dönük yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar (Yener ve Aykol, 2009:255). Şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçer. Çünkü, sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006:80). Dolayısıyla yenilik başarı için bir gereklilik olmaktadır.

Firma yenilikçiliği, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Erdil ve Kitapçı, 2007:236). Yenilikçilik; teknolojiye gelişmeye ve yeniliğe önem vermeyle birlikte ürün ve hizmet yeniliğini ifade eder (Antonci ve Hisrich, 2001:498). Yenilik yönelimli bir organizasyon faaliyet gösterdiği çevreyi, mücadele ve tahrik kaynağı görerek, çevresel değişimlere hakim olabilmek için değişimi anlamaya, yenilik yapmaya, yeni fikirler uygulamaya, problemlere yeni yollarla yaklaşmaya, risk almaya, rakiplerine liderlik etmeye ve sürekli fırsat yaratmaya çalışır. Bu nedenle yenilik fırsat yaratmanın, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmanın, lider işletme olmanın ve performans iyileştirmenin temel yöntemidir (Naktiyok, 2007:212). İşletmeler, iç girişimciliğin yenilik boyutuyla yeni ürünler, hizmetler, süreçler, organizasyonel yapı ve sistemlerle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayabilecek, daha çok müşteri talebiyle karşılaşabilecek, müşterilere değer yaratabilecek ve nihayetinde bir rekabet avantajı elde edebileceklerdir.

Stratejik yenilenme: Kendini yenileme (stratejik yenilenme) stratejiktir ve organizasyonel değişim çağrışımdır, yenilik için bilinen değişim sisteminin başlangıcını, yeniden yapılanmayı, işletme anlayışının yeniden tanımlanmasını

kapsar (Antončić ve Hisrich, 2001:498). Stratejik yenilenme fikir üretimiyle başlar. Gerçekte yeni ürünlerin ve pazarların elde edilmesindeki yeni bilginin yaratımı hakkındadır ayrıca sosyal networklarda karşılıklı olan ilişkilerin en iyi sistemi de olduğu ifade edilmektedir (Prashantham, 2008:380). İşletmeler stratejik yenilenme boyutuyla var olan şartların, amaçların değişmesine paralel olarak faaliyetlerini yeniden gözden geçirerek, stratejilerini yenileyerek, yeniden yapılanarak, şartlara ve amaçlara uygun bir organizasyonel dönüşüm gerçekleştirerek faaliyetlerini daha sağlıklı bir şekilde sürdürürler.

Proaktiflik: Proaktiflik gelecek problemlerin, ihtiyaçların ya da değişimlerin tahmin edilmesindeki işleyişi (Okudan ve Rzasa, 2006:197) ve kişinin çevresinde etkili değişimler için bireyler tarafından yapılan aktif girişimleri ifade eder. Bateman ve Crant'a (1993) göre, proaktifliği yüksek olan bir kişi girişkenlik gösterir ve bu kişiler değişimin meydana gelmesinden, son bulana kadar kararlı davranırlar (Zampetakis, 2008:155). Proaktiflik boyutu öncü olmakla ilgilidir ve yeni fırsatlar kovalamayı veya yeni pazarlara girmeyi teşvik eder. Proaktiflik anlayışı “yeni ürünlerin ya da hizmetlerin, faaliyetteki teknolojilerin ve yönetim teknikleri gibi önemli işletme alanlarında rekabetçileri takip etmekten ziyade ileriye atılmada organizasyonların girişim derecelerini ifade eder” (Antončić, 2000:35) ve pazar fırsatlarını fark etmede ve tepki vermede girişimcinin yeteneğidir (Moore vd., 2007:69). Rakiplerden önce hareket etmeyi ve rakiplere liderlik etme durumunu ifade eder. İşletmeler proaktiflik boyutuyla şiddetli rekabet ortamında rekabetçi saldırganlığı ve ataklığı benimseyerek, risk ve sorumluluk üstlenerek rekabet avantajı elde ederler ve rakiplerden önce hareket etmek özelliği göstererek faaliyetlerine etkinlik kazandırabilirler.

3.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Girişimciliğin, yeniliklerin ortaya çıkması, yeni istihdam yaratılması, yeni işletmeler kurulması ve ekonomik büyümenin ve toplumun refah seviyesinin artması bakımından ekonomik ve sosyal hayatta oynadığı rol birkaç yüzyıldır bilinmektedir (Ağca ve Yörük, 2006:156). Rekabetin giderek önem kazandığı günümüzde, işletmeler piyasa değerlerini artırmak için iç girişimcilik konusuna önem vermelidirler (Başar ve Tosunoğlu, 2006:132).

İç girişimcilik ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin, stratejilerin ya da bir bütün olarak organizasyonun yenilenmesini içeren stratejik bir yönelmedir. Bu bağlamda, yeni bilgi kaynaklarından yararlanmak ve sürekli üretim yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajını destekler (Hayton, 2005:22). İşletmeler, iç girişimcilikle performanslarını arttırmaya çalışırlar. İç girişimcilik rekabet

avantajı sağlar. Bu sayede işletmeler rakiplerinden öne geçebilirler ve hayallerini gerçeğe dönüştürürler.

İç girişimcilik bir işletmenin hayatta kalması, kârlılığı ve büyümesi için önemlidir. İşletmenin faaliyetleri boyunca hesaplı risk almada cesaretli olmasını, yeniliği sürdürmede bir işletmenin sorumluluk almasını gösterir (Zahra vd., 2009:248). İç girişimciliğin amacı rekabet avantajı için şirketin amacına yardım eden önemli yenilikleri geliştirmektir. Bu yenilikler şirketin stratejisine, ürün sunumlarına, iç organizasyona, pazar odağına ya da işletme modellerine uyarlanabilir. Dahası, girişimci fırsatları tanımlama ve fırsatlardan faydalanma yoluyla organizasyonu güçlendirebilir (Worthington vd., 2009:446). İç girişimciliğin önemli sonuçları olarak düşünülen performans elemanları büyüme ve kârlılıktır. İç girişimcilik başarılı organizasyonların önemli bir ögesi olarak addedilmektedir; çünkü iç girişimcilik organizasyonel yaşam, büyüme ve performans için gerekli olan sonuçlara sahiptir (Antoncic ve Prodan, 2008:258).

İç girişimcilik kaynakları daha etkin kullanmak, dengeli ve tutarlı bir şekilde büyümek için işletmeler tarafından kullanılan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış değişen dünya düzeninde bireylerin ve kurumların amaçlarına ulaşması adına uygulanabilecek bir anlayıştır. Bu bağlamda iç girişimcilik olgusu işletmenin yenilikler yapmak yoluyla yarınlarını garanti altına almaya çalışmanın bir yoludur. Günümüzde hızla değişen ve gelişen çevre koşulları, işletmelerin girişimsel düşünce sistemlerini yönetim sistemlerinin odak noktası haline getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Çünkü bu değişimlere cevap vermek ancak işletmenin girişimci faaliyetlerine bağlı olmaktadır. İşletmeler, iç girişimcilik uygulamalarıyla yeni ürünler/hizmetler, yeni girişimler, stratejiler, yeni pazarlar, süreçler elde ederler. İç girişimcilik anlayışı, işletmenin dinamiklerini harekete geçirmeyi ifade eder. Bu sayede işletme hem daha farklı fırsatların peşinde koşarak daha farklı alanlara yatırım yapacak ve üretim faaliyetinde bulunacak hem de riski yayma şansı elde edecektir.

4. SONUÇ

Günümüz dünyası değişimlerle ifade edilmektedir ve bu değişimler sürekli ve hızlı bir şekilde meydana gelmektedir. Sürekli değişen ve gelişen günümüz koşullarında faaliyette bulunan işletmelerin bu değişimlerden etkilenmeden varlıklarını yarınlarına taşımalarının imkanı bulunmamaktadır. Bu durum işletmeler için hem bir tehdit kaynağı ve hem de fırsat kaynağı olmaktadır. Değişimi bir fırsat kaynağına dönüştürmek ve çevresel koşullara etkin bir şekilde cevap vermek

isteyen işletmelerin, kendilerini rakiplerinden farklı kılabacak anlayışlara başvurmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Değişimi benimseyen ve değişimi başlatan işletmeler yapılarında, yönetim felsefelerinde, sistemlerinde, ürünlerinde, süreçlerinde, stratejilerinde değişiklikler yapmalıdırlar. İşletmeler bunu iç girişimcilik anlayışıyla sağlayabilirler. İş kurma, yenilik, stratejik yenilenme ve proaktif davranış boyutlarından oluşan iç girişimcilik bir bütün olarak işletmelerin rekabette başarılı olmaları ve üstün bir performans sağlamaları için uygulamaları gereken faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyetler rekabette öne geçme ve rekabette güç kazanmaya yönelik faaliyetlerdir.

İç girişimcilik işletmelerin bütününde yenilenmeyi içeren stratejik bir faaliyettir. Bu faaliyet işletmelerin karlılığını arttırmakta, işletmelere dinamizm kazandırmakta, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için gerekli yenilikleri yapmalarına vasıta olmaktadır. İşletmeler iç girişimcilikle yeni stratejiler geliştirmekte, yeni işletmeler kurmakta, yeni pazarlar bulmakta, yeni ürün ve hizmetler geliştirmekte, yeni süreçlerle faaliyetlerini sürdürerek bir değer yaratmaktadır. İç girişimcilik vasıtasıyla yapılan bu faaliyetler işletmeyi benzeri mal ve hizmet üreten işletmelerden farklılaştırmakta, taklit edilmesini zorlaştırmakta ve uzun dönemli bir performans göstermelerini sağlayarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olmaktadır. Bu düşünceler doğrultusunda çalışmadan çıkarılması gereken ilk sonuç: Yöneticiler iç girişimcilik anlayışını benimseyerek bu anlayışı bir yönetim felsefesi haline getirmelidirler. İkinci sonuç yöneticiler işletme faaliyetlerini bu anlayış doğrultusunda kararlı bir şekilde sürdürmeli, yenilik yaratıcılık desteklenmeli, değişime açık bir iklim oluşturulmalıdır. Üçüncüsü, işletmedeki iç girişimcilik anlayışının gelişmesini sağlamak ve girişimciliği geliştirmek için çalışanlar işin içine katılmalıdır. Çalışanların birer iç girişimci olmaları sağlanmalı, bunun için kişisel gelişimlerinin sürekliliği sağlanmalıdır. Son olarak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan işletme yöneticileri bunu sürdürmenin, rekabet üstünlüğü elde edemeyen işletme yöneticilerinin ise bir rekabet avantajı sağlama çabası içinde olmaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Ağca, V. &Yörük D. “Bağımsız Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8, 2, 2006, ss. 155-173.

Antonic, B. “*Intrapreneurship: Construct Refinement And An Integrative Model Development*”, Unpublished PhD Dissertation, Case Western Reserve University, 2000.

Antonic, B. & Prodan, I. “Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship And Firm Performance: Testing A Model On Manufacturing Firms”. *Technovation*, 28, 2008, ss. 257-265.

Antonic, B., Hisrich, R. D. “Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation”. *Journal Of Business Venturing*, 16, 2001, ss.495-527.

Başar, Mehmet & Tosunoğlu, B. Tugberk. “Değer Yaratımında İç girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Haziran 2006. Ss. 123-134.

Bulut, Çağrı & Fiş, Ahmet Murat & Aktan, Bora & Yılmaz, Senem. “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, *Journal of Yasar University*,3,10, ss. 1389-1416.

Burgers, J. H. & Jansen, J. J. P. & Bosch, F. A. J. V. D., Volberda, H. W. “Structural Differentiation And Corporate Venturing: The Moderating Role Of Formal And Informal Integration Mechanisms”. *Journal Of Business Venturing*, 24, 2009, 206-220.

Çavuş, Mustafa Fedai & Akgemci, Tahir. “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, ss. 229-244.

Erdil,Oya & Kitapçı, Hakan. “THY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı: 1, 2007, ss.233-245.

Hayton, J. C. “Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review Of Empirical Research”. *Human Resource Management Review*, 15, 2005, ss. 21-41.

Ireland, R. D. & Webb, J. W. “Crossing The Great Divide Of Strategic Entrepreneurship: Transitioning Between Exploration And Exploitation”. *Business Horizons*, 52, 2009, 469-479.

Kamaşak, Rıfat. “Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı Ve Pazar Performansına Etkisi”, *Yönetim Dergisi*, 21, 65, 2010, 47-64.

Karaaslan, Ahmet & Tuncer, Güner. “Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26, 2010, 23-45.

Menzel, H. C. & Aaltio, I. & Ulijn, J. M. “On The Way To Creativity: Engineers As Intrapreneurs In Irganizations”. *Technovation*, 27, 2007, ss.732-743.

Moore, C.B. & Autry, C. W. & Macy, B. A. “Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth: Entrepreneurial Strategic Processes”. Ed.: G. T. Lumpkin, J. A. Katz. *Interpreneursip: How The Process Of Combining Relational Resources And Entrepreneurial Resources Drives Competitive Advantage* ss. 65-102, UK: JAI Press, 2007,

Naktiyok, Atılhan & Bayrak Kök, Sabahat. “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi C.8, S.2, 2006, ss. 77-96.*

Naktiyok, Atılhan. “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, Atatürk Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 21, 2007, ss. 211-230.*

Okudan, G. E. & Rzasa, S. E. “A Project-Based Approach To Entrepreneurial Leadership Education”. *Technovation*, 26, 2006, ss. 195-210.

Prashantham, S. “New Venture Internationalization As Strategic Renewal”. *European Management Journal*, 26, 2008, ss. 378-387.

Seviçin, Ahmet. “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C. 5, S. 10, 2009, ss. 171-185*

Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri. “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Litaratür Yayıncılık, 2004, İstanbul.

Webb, J. W. & Ketchen, D.J. & Ireland, R. D. “Strategic Entrepreneurship Within Family-Controlled Firms: Opportunities And Challenges”. *Journal Of Family Business Strategy*, 1, 2010, ss. 67-77.

Worthington, W. J., Collins, J. D., Hitt, M. A. “Beyond Risk Mitigation: Enhancing Corporate Innovation With Scenario Planning”. *Business Horizons*, 52, 2009, ss. 441-450.

Yener, Müjdelan & Ergun Aykol, Sinem. “Girişimcilik Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.1, 2009, ss.255-271.*

Zahra, S. A. & Filatotchev, I. & Wright, M. “How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role Of Boards And Absorptive Capacity”. *Journal Of Business Venturing*, 24, 2009, ss. 248-260.

Zampetakis, L. A. “The Role Of Creativity And Proactivity On Perceived Entrepreneurial Desirability”. *Thinking Skills And Creativity*, 3, 2008, ss.154-162.

Zampetakis, L. A. & Beldekos, P., Moustakis, V. S. ““Day-To-Day” Entrepreneurship Within Organisations: The Role Of Trait Emotional Intelligence And Perceived Organisational Support”. *European Management Journal*, 27, 2009, ss.165-175.