

## İÇ GİRİŞİMCİLİK VE TEMEL BELİRLEYİCİLERİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Veysel AĞCA\*  
Mustafa KURT\*\*

### ÖZ

Kısaca faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini tanımlamak için kullanılan iç girişimcilik kavramı 1980'lerden bu yana akademisyenlerin ve uygulamacıların dikkatini çekmektedir. Genel olarak, iç girişimcilik organizasyonel ve ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Spesifik olarak da organizasyonların ve performanslarının yeniden canlanmasına ve iyileşmesine pozitif etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle iç girişimcilik büyük işletmeler için olduğu kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kavramsal bir iç girişimcilik yapısı oluşturmak için teorik olarak iç girişimcilik kavramını ve boyutlarını incelemektir. Çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak ele alınan iç girişimcilik, mevcut (faaliyet halindeki) işletmelerde yenilikçi fikirlerin yeni ürün, hizmet ve işlere dönüştürülmesi sürecinde işlerin geleneksel yöntemlerden sapılarak daha özerk bireyler ve birimler tarafından yapılması olarak tanımlanmaktadır. İç girişimcilik yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere yedi farklı boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. İç girişimciliğin temel belirleyicileri de çevresel ve organizasyonel faktörler olarak incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Girişimci, İç Girişimcilik, İç Girişimcilik Boyutları

### INTRAPRENEURSHIP AND ITS DETERMINANTS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

#### ABSTRACT

Intrapreneurship is the concept used to describe the entrepreneurial orientation and activities inside existing organizations. It has been attracting a great attention of scholars and practitioners since 1980's. In general, intrapreneurship is important element for organizational and economic development. More specifically, it is viewed that intrapreneurship has beneficial effects on revitalization of organizations and improvements of organizational performance. Therefore, intrapreneurship is essential for large corporations as well as small and medium sized enterprises.

This study theoretically examines the concept of intrapreneurship and its main determinants (i.e, organizational and environmental factors) to form a conceptual framework of intrapreneurship construct. As a multidimensional structure, intrapreneurship is defined as transformation process of innovative ideas into new product, services or business by the autonomous strategic behaviors of employee that are related to departure from traditional ways of doing business in

established organizations. In this study the intrapreneurship construct includes seven distinct dimensions: innovativeness, new business venturing, self-renewal, risk taking, proactiveness, competitive aggressiveness and autonomy. The intra-organizational and environmental factors also were examined as the determinants of intrapreneurship structure.

**Keywords:** Intrapreneur, Intrapreneurship, Dimension Of Intrapreneurship

### GİRİŞ

Günümüzün geçerli küresel pazar ekonomisi, dünyanın her yerindeki organizasyonlarda ve sektörlerde derin ve büyük değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler öncelikle firmaların amaçlarını dikkatli bir biçimde gözden geçirmelerini ve onları başarıya götüren stratejilerini yeniden formüle etmelerini ve uygulamada da büyük dikkat sarf etmelerini gerektirmektedir. Bir çok işletme dışsal ve içsel çevrelerindeki hızlı, radikal ve hayati öneme sahip bu değişimlere tepki olarak faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimlerde yeniden yapılandırmaktadırlar. Günümüz firmalarının bu yoğun küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları, “sürekli yenilik” anlayışını temel yetenekleri haline getirmeyle çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı, pek çok araştırmacı yazar ve akademisyen mevcut firmalar içerisinde çalışanlara daha fazla özerklik (otonomi), özgürlük ve kaynak kullanma imkanı veren ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak “iç girişimciliği” önermektedirler.

Özellikle ABD ekonomisinde önemli bir güç olarak görülen çağdaş girişimcilik hamlesinin, girişimcilik faaliyetlerinin kurumların içerisinde de gerçekleşmesi arzusunun doğmasına neden olduğu ileri sürülmektedir. Bazı araştırmacılar girişimcilik eğilimiyle, kurumların sahip oldukları bürokratik yapıların birbirini dışlayan ve bir arada varolmaları mümkün olmayan faaliyetler olduğunu ileri sürmelerine rağmen, yine de pek çok araştırmacı girişimciliği ve girişimsel faaliyetleri organizasyonel seviyede ele alarak tanımlamaya çalışmıştır. Bu anlamda pek çok firmada başarılı olmuş iç girişimcilik faaliyeti vardır. Bunlara örnek olarak da, 3M, Bell Atlantic, AT&T, Acordia, IBM, Texas Instrument ve Polaroid gibi büyük firmalar gösterilebilir. Bu ve daha başka başarılı örneklerden yola çıkarak bugünün popüler işletme literatürü, girişimsel düşünmeyi geniş bürokratik yapılara aşılama ile meşgul olmaktadır. Bu aşılama “iç girişimcilik veya kurum içi girişimcilik” aşılması olarak ifade edilmektedir. Bu kavramın çok popüler olmasının nedenlerinden biri kurumlara kendi çalışanlarının ve yöneticilerinin yenilikçi yeteneklerini işlerinde kullanmalarına izin vermesidir (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 51-52).

Sürekli yenilik geliştirme (ürünler, süreçler ve yönetim rutinleri ve yapıları bakımından) ve uluslararası pazarlarda etkili rekabet etme becerisi, 21. yüzyıl küresel ekonomisinde, şirket performansı üzerinde etkisini giderek artıran yete-

\* Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

\*\* Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Makalenin geliş tarihi: Ağustos 2006, kabul tarihi: Kasım 2007

nekler arasında değerlendirilmektedir. İç girişimciliğin, firmaların sürekli yenilik çabalarını kolaylaştırabilecek ve küresel pazarlarda rekabet ederken firmaların karşılaştıkları rekabet gerçekleri ile etkili bir biçimde baş edebilecekleri bir süreç olarak tasarlandığı ileri sürülmektedir. Bundan dolayı, girişimcilik tutum ve davranışlarının, rekabetçi ortamlarda başarılı olmak ve büyüyüp gelişmek amacıyla olan her büyüklükteki firma için gerekli olduğu anlaşılmaktadır (Covin ve Miles, 1999: 47-51). Kısaca, iç girişimcilik, firma sınırları içerisindeki herkese seviyesine göre girişimcilik ruhunun aşılması üzerinde durmaktadır. Kurum içerisinde geliştirilen girişimcilik ruhuyla, esnek yapılar oluşturmaya, büyümeye ve farklılaşmaya karşı gösterilen direncin üstesinden gelinebileceği vurgulanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 11 ).

Günümüzde pek çok firma iç girişimcilik ihtiyacının farkına varmaya başlamıştır. Bu günlerde bu gereksinimin bir dizi sorunun sıkıştırmasıyla iyice artmaya başladığı ileri sürülmektedir. Bu sorunlar; (1) pazarda yeni ve sofistike rakiplerin sayısındaki hızlı artış, (2) geleneksel organizasyon yönetimi anlayışlarına ve metotlarına karşı algılanan güvensizlik ve zayıflık duygusunun giderek artması, (3) piyasalardaki durgunluk ve düşüşün önüne geçmek için değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri, (4) artan küresel rekabet, (5) organizasyonların daha fazla etkinlik verimlilik için küçülme stratejilerindeki süreklilik, (6) kendi küçük işletmelerinin girişimcileri olmak için en iyi ve en parlak fikirli çalışanların kurumdan ayrılmaları ve (7) yenilik odaklı düşünen çalışanların katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak firmadan ayrılma oranlarındaki artışlar olarak ortaya konmuştur (Kuratko ve Welsch, 1994: 357-358; Kuratko vd., 1999: 5; Kuratko ve Hodgetts, 2001: 54).

İç girişimciliğin örgütsel seviyedeki etkileri ve ekonominin bütününe (geneline) yaptığı katkıları göz önünde bulundurarak bu çalışmanın temel amacı, iç girişimcilik kavramını bütün yönleriyle ele alıp açıklamak ve geliştirilen çeşitli yaklaşımlardan yola çıkarak geçerli, çok boyutlu bir iç girişimcilik modelini ortaya koymak olarak ifade edilebilir. Ayrıca bu çalışma, açıklanan bu yapı üzerinde belirleyici etkiye sahip olan organizasyonel ve çevresel faktörlerinde neler olduğunu ortaya koymaktadır.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. İÇ GİRİŞİMCİ

*The American Heritage Dictionary of the English Language*, iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. Gürol (2000: 61)’ün aktardığına göre Drucker, iç girişimcileri, “organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler” olarak tanımlarken, Miner (1997), “kar amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları

zorlayan “yenilikçi yöneticiler” olarak tanımlamaktadır. Mesconda’da “organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişiler” olarak tanımlamaktadır.

Pinchot (1985) iç girişimciyi, “herhangi bir iç fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. İç girişimcilerin illa da yeni ürün ve hizmetlerin mucitleri olmaları gerekmez, ancak onlar fikirleri veya ilk örnekleri (prototipleri) karlı hale getirmede yeteneklidirler. Onlar, karlı ürün ya da hizmetlerin arkasındaki kişilerdir. Ekip oluşturmada ve onların fikirlerini yönetmede oldukça başarılıdırlar.

İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenen biridir. Onun hayali, bir fikri veya bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için bulunduğu kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmez. (Naktiyok, 2004: 64).

### B. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Kısaca “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar bu kavrama 80’li yıllardan beri ilgi göstermektedirler. Bu ilginin temelinde iç girişimciliğin firmaları gerek kârlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır. Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik de değildir; aynı zamanda bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletmeye yönelik olabilmektedir. Çünkü, iç girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstrilerin yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir.

İç girişimcilik faaliyetlerinin firmaların performansı üzerindeki pozitif etkileriyle ilgili olarak pek çok araştırmacının çalışma yaptığı görülmektedir (Burgelman 1983, 1985; Pinchot 1985; Rule ve Irvin 1988; Guth ve Ginsberg 1990; Zahra 1991, 1993a, 1993b, 1993c ve 1995; Zahra ve Covin 1995; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Zahra ve Garvis 2000; Antoncic ve Hisrich 2001 ve 2003; Wiklund ve Shepherd 2005). İç girişimcilik sadece büyük ölçekli işletmeler için değil, aynı zamanda orta ve küçük ölçekli işletmeler için de önemli olarak görülmektedir (Carrier,1996: 6-7; Zahra ve Pearce, 1994: 31-33). Son zamanlarda girişimciliği organizasyonel seviyede ele alarak ölçmeye çalışan araştırmaların genellikle büyük işletmeler üzerine odaklandığı ve firmanın girişimcilik eğilimi veya başarısı ya da kurum içi girişimcilik derecesi gibi ölçütleri

kullandıkları görülmektedir (Covin ve Slevin 1989, 1991; Knight 1997; Zahra 1991, 1993a; Hornsby vd., 2002; Lupkin ve Dess 2001; Culhane, 2003).

Yıllardır, araştırmacıların mevcut faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilikle ilgili çabaları tanımlamak için çok çeşitli kavramlar kullandıklarını görmekteyiz. Daha çok orta ve büyük ölçekli organizasyonlar içerisindeki girişimcilik eğilim ve davranışlarını açıklamak için kullanılan iç girişimcilik kavramıyla aynı anlamda veya ilgili kavramlar olarak; intrapreneurship (iç girişimcilik) (Pinchot, 1985; Kuratko vd., 1990; Luchsinger ve Bagby, 1987; Hostager vd, 1998; Carrier, 1996; Antoncic ve Hisrich 2001, 2003), corporate entrepreneurship (kurum girişimciliği) (Vesper, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Miles, 1999; Covin ve Slevin, 1991; Dess vd., 1999; Hornsby vd., 2002; Zahra, 1991, 1993a,1995; Zahra vd.;2000), corporate venturing (şirket girişimciliği) (MacMillan, ve George, 1985; Stopford ve Baden –Fuller, 1994; Miles ve Covin, 2002), internal corporate entrepreneurship (kurum içi girişimcilik) (Schollhammer, 1982; Jones ve Butler, 1992), firm-level entrepreneurial orientation (firma seviyeli girişimcilik eğilimi) (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Knight, 1997; Culhane, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Covin ve Slevin, 1991) ve continued entrepreneurship (sürekli girişimcilik) (Davidson, 1990) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında bu kavramların hepsi, büyüklüğü ne olursa olsun mevcut, faaliyet halindeki organizasyonlardaki iç girişimcilik olgusunu veya girişimcilik eğilimini açıklamaktadırlar. Bu kavramlara yönelik yapılan tanımların büyük bir bölümü, aşağıda Tablo 1.1’de kaynakları ile birlikte gösterilmektedir. Bu tabloda yer alan iç girişimcilik veya kurum içi girişimcilik tanımları ile ilgili olarak bazı genel sonuçlar çıkarmak mümkündür. İlk olarak, bazı araştırmacıların aynı fenomeni tanımlamak için farklı terimler kullandıkları anlaşılmaktadır. İkinci olarak, farklı araştırmacıların aynı kavramı farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedir. Bazı araştırmacılar da yapmış oldukları tanımlarda küçük organizasyonları dışarıda tutarak daha dar kapsamlı olarak sadece geniş organizasyonlara odaklanmışlardır. Ayrıca bazı yazarlar da kavramları sadece yeni girişim oluşturmayla eşdeğerde tuttukları anlaşılmaktadır. Son olarak, bazı araştırmacıların aynı kavramı son çalışmalarında daha farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedir. Bütün bunlar açıkça gösteriyor ki, dinamik bir olgu olan iç girişimcilik, çeşitli araştırmacıların yaptığı çalışmalarla yapısal olarak hala gelişmektedir. Bu süreç bundan sonrada hızlanarak devam edeceğe benzemektedir. Çalışmalar devam ettikçe kavram veya kavramlarla ilgili genel kabul görmüş tanımlamalara da ulaşılacağı anlaşılmaktadır.

**Tablo 1: İç Girişimcilik: Kavramlar ve Tanımlar**

Kaynak	Tanım
<b>İç Girişimcilik (Intrapreneurship)</b>	
Pinchot(1985)	Büyük kurumlar içerisindeki girişimcilik(s.xv)
Luchsinger ve Bagby(1987)	Faaliyet halindeki bir organizasyon içerisinde yaratılan teşebbüslerle ilişkili girişimcilik(s.11)
Kuratko vd. (1990)	Şirket içerisindeki girişimcilik(s.50)
Hostager vd. (1998)	Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için bir organizasyon içerisinde bireylerin ve ekiplerin çalışması(s.11-12)
Carrier (1996)	Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından firma için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanması(s.7)
Antoncic ve Hisrich (2001)	Büyüklüğü ne kadar olursa olsun mevcut bir firma içinde devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet pozisyonu geliştirme gibi diğer yenilik faaliyetleri ve yönelimlerinin sürdürülmesidir (s.498)
<b>Kurum Girişimciliği (Corporate Entrepreneurship)</b>	
Carrier(1996)	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu yükseltmek için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma sürecidir(s.6)
Covin ve Miles (1999)	Yenilik yapmanın yanında rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek için organizasyonların, pazarların ve sektörlerin amaçlarını yeniden belirlemesidir(s.50)
Covin ve Slevin (1991)	Şirket içerisinde oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları yoluyla yetenek ve uygun fırsat alanlarının genişletilmesi(s.7)
Dess vd (1999)	Şirket girişimciliği iki tip fenomen ve süreçten ibaret olarak değerlendirilebilir. Bunlar: (1) mevcut organizasyonlar içerisinde yeni işlerin doğuşu (içsel yenilik ve dışsal işbirlikleri yoluyla) ve (2) stratejik yenilenme yoluyla organizasyonların dönüşümü(kaynakların yeni kombinasyonları yoluyla yeni değer yaratma)
<b>Kurum Girişimciliği (Corporate Entrepreneurship)</b>	
Hornsby vd (2002)	Şirket girişimciliği, yenilik getirci beceri ve yetenekler elde etmek için bir firmanın niteliklerini yeniden güçlendirme ve yükseltmeye yoğunlaştırmasıdır (s.255)
Jennings ve Lumpkin (1989)	Yeni ürünler ve/veya pazarların geliştirildiği alan veya ortam (s. 489)
Zahra(1991)	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu artırmak için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma süreci(s.260-261)
Zahra(1993a)	(1)Yenilik ve girişimcilik ve (2) stratejik yenilenme olmak üzere birbirinden farklı fakat birbiri ile ilişkili iki boyutu olan bir organizasyonel yenilenme sürecidir(s.321)
Zahra vd (2000)	Bir şirkette deki girişimcilik, yenilikçilik ve yenileme çabalarının tamamı(s.947)
<b>Şirket Girişimciliği(Corporate Venturing)</b>	
MacMillan ve George (1985)	Uzun dönemli büyümeyi gerçekleştirmek için kurum içinde yeni işlerin yaratılması (s.34)
Stopford ve Baden-Fuller(1994)	Mevcut bir organizasyon içinde yeni işlerin yaratılması(s.521)

<b>Şirket İçi Girişimcilik (Internal Corporate Entrepreneurship)</b>	
Jones ve Butler (1992)	Şirket içi girişimcilik bir firmanın içindeki girişimsel davranışlar veya girişimsel davranışların seviyesini ifade etmektedir(s.734)
<b>Girişimcilik Eğilimi ( Entrepreneurial Orientation)</b>	
Lumpkin ve Dess (1996)	Yeni girişlere(giriş kapılarına) yol açacak süreçler uygulamalar ve karar alma faaliyetleri (s.136)
Knight(1997)	Firmanın karşılaştığı tehditleri bertaraf etmeye yönelik ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesini kapsayan yaratıcı çözüm önerileri olarak ele alınmaktadır(s.213-214)
Wiklund ve Shepherd (2005)	Bir firmanın karar alma stillerinin, metotlarının ve uygulamalarının belirgin girişimsel yönlerini kapsayan stratejik eğilimini ifade etmektedir(s.75)

İç girişimciliğin en geniş tanımı kuşkusuz “mevcut, faaliyet halindeki bir organizasyon (kurum) içindeki girişimcilik” tanımıdır. Yukarıdaki tanımlarda ve burada yer almayan diğer bir çok tanımda da bu vurgunun yapıldığı görülmektedir. Konuya başlama noktası olarak böyle geniş kapsamlı tanımın birkaç nedenden dolayı gerekli olduğu ileri sürülebilir. Geniş tanımlamalar iç girişimcilik alanıyla ilgili erken dönemdeki gelişmeleri daha iyi yansıtmakta, bu alanla ilgili yeni bilgiler ortaya çıktıkça önceki tanımlamada çok büyük değişiklikler yapılması ihtiyacını ortadan kaldırmakta ve bu da zamanla bütün parçaların tanımlanmasını, sınıflandırılmasını ve bütünle olan ilişkisinin anlaşılmasına izin verecek teorik ve ampirik bir yapının ortaya çıkmasına imkan vermektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 12). Antoncic (2000) yaptığı bir çalışmada iç girişimcilik (Intrapreneurship) kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Bu tanımlarda kavramın, “organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç” olarak, “fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek” olarak, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu” olarak ve “faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” olarak ele alındığını anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada iç girişimcilik kavramı, “mevcut bir organizasyon içinde yenilikçi fikirleri somut gerçeklere dönüştürme sürecinde bağımsız hareket etme niyetlerinin ve alışılmışın dışındaki yeni alışkanlıklarla ilgili davranışların amaçlandığı ve sergilendiği girişimcilik eğilimleri” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede iç girişimcilik süreçleri, ölçeği ne olursa olsun mevcut bir firma içinde sürekliliği olan süreçlerdir. İç girişimcilikle kastedilen sadece yeni iş teşebbüslerinin yaratılması değil, aynı zamanda diğer yenilik faaliyetleri ve eğilimleridir. Örneğin, kurumsal anlamda “yenilik” çok geniş kapsamlı bir faaliyettir. Bu anlamda yeniliğin kapsamına yeni fikirlerin ve davranışların ortaya

çıkarılması, geliştirilmesi ve uygulanması girmektedir. Böylece bir yenilikten söz edildiği zaman firmada çalışanlara ait olan yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni teknolojiler, yeni yönetim teknikleri, yeni stratejiler ve yeni pazar pozisyonları kastedilmektedir. Bu bağlamda da iç girişimciliğin, yenilik getirici beceri ve kabiliyetlerin elde edilmesi için mevcut bir firmanın temel yeteneklerinin güçlendirilmesi ve yükseltilmesine odaklandığı görülmektedir (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 53).

Zahra (1991) iç girişimcilikle aynı anlamda kullandığı kurum (şirket) girişimciliğini (corporate enterprenurship), ürünlerde ve süreçlerdeki yenilikler ve pazar geliştirme yoluyla mevcut şirketlerde yeni işler yaratmayı amaçlayan biçimsel veya biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu işaretilen faaliyetlerin firmanın rekabet pozisyonunu ve finansal performansını iyileştirme amacına yönelik olarak firma, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde yer alabileceğini ifade etmiştir.

Bu noktada literatürde yer alan, iç girişimci ve iç girişimcilik kavramları etrafında yapılan araştırmalara temas edilecek olursa, bu alandaki araştırmaların üç ana akım veya eğilim etrafında yer aldığı görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7). Bu eğilimlerden ilki, mevcut bir firmada özellikle yenilik faaliyetlerinin yaratıcıları ve uygulayıcıları olan iç girişimci bireylerle ilgilidir. Bu eğilim temsilcileri, temel olarak iç girişimcinin bireysel özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacıların iki gruba ayrıldığı görülmektedir. İlk gruptaki araştırmacılar, iç girişimciliği psikolojik özellikler ve bireysel niteliklerin bir seti olarak değerlendirmektedirler. Literatürde bu gruptaki araştırmacı ve yazarlara örnek olarak, Pinchot (1985), Carbone (1986), Bordeaux (1987), Luchsinger ve Bagby (1987), Ross (1987) ve McKinney (1989) gösterilmektedir. Bu yazarların pek çoğu aynı zamanda iç girişimcilerin ve bağımsız girişimcilerin psikolojik özelliklerinin (profillerinin) oldukça birbirine benzer olduğuna inandıklarını da görmekteyiz. İkinci grupta yer alan Ronen (1988), Lessem (1987), Knight (1987, 1989), Lee ve Zemke (1985), Ellis (1985) ve Jones ve Butler (1992) gibi araştırmacılar iç girişimcilerin rollerine ve fonksiyonlarına yoğunlaşarak onları “vizyonerler” “değişim ajanları”, “kurum girişimcileri” ve “yenilik öncüleri” olarak takdim etmektedirler (Carrier, 1996: 6). Girişimciliğin organizasyonlarda tanıtılması ve desteklenmesi konusundaki çalışmaların da bu alanda değerlendirildiğini görmekteyiz (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7). Bu konuda yapılan çalışmaların yapıldığı tarihlere baktığımızda şu sonucu çıkarabiliriz: İç girişimcilikle ilgili erken dönemdeki çalışmaların daha çok iç girişimcilerin psikolojik ve bireysel nitelikleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

İç girişimcilik literatüründe ikinci ana eğilimin, iç girişimcilik sürecine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu alandaki çalışmaların daha çok iç girişimcilik

sürecini ortaya çıkaran faktörler ve gerekli koşullar üzerinde durdukları görülmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen yazarlar iç girişimciliğin, çalışanlara yenilik yapma imkanı veren özgürlük ve özerklik (otonomi) gibi özelliklerle karakterize edilmiş kurumsal bir tarz olduğunu ileri sürmektedirler (Carrier, 1996: 6). Diğer bir ifadeyle bu alandaki çalışmalar, girişimci organizasyonların özellikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu eğilimin temsilcilerinin Covin and Slevin (1991), Stevenson ve Jarillo (1990), Kuratko, Hornsby, Naffziger ve Montagno (1993), Zahra ve Pearce (1994), Zahra ve Garvis (2001) ve Antoncic ve Hisrich (2001, 2003) olduğu görülmektedir.

Üçüncü ana eğilim içerisinde yer alan araştırmalar, iç girişimciliği, çalışanlar arasında girişimcilik davranışlarının teşvik edilmesini amaçlayan “yönetimsel bir strateji” olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu çalışmalarda mevcut organizasyonlarda stratejik öneme sahip yeni işlerin yaratılması yoluyla rekabet üstünlüğü elde edileceği vurgulanmaktadır. İç girişimciliğin stratejik davranışlar için önemli bir kaynak olduğu üzerinde durulmaktadır. Buradaki çalışmalarda iç girişimcilik sürecinin stratejik yönetimle uyumlaştırıldığını gösteren modellerin de oluşturulduğunu görülmektedir. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar olarak, Burgelman (1983), Rule ve Irwen (1988) ve Guth ve Ginsberg (1990) gösterilmektedir.

## II. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI

Günümüzde firmaları girişimcilik eğilim ve davranışlarına sahip olanlar ve olmayanlar diye sınıflandırmak, bir düşünce yanlışlığının sonucu olarak değerlendirilmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 39). Esasen, girişimcilik eğilimi her firmada mevcut olan bir durumdur. Ancak, bu eğilimin derecesi bazı firmalarda oldukça yüksekken bazı firmalarda çok düşük olabilmektedir. Hatta çok büyük, hantal, heyecanı kaybolmuş ve tutucu kurumlarda bile girişimsel davranışların belirli bir düzeye kadar yer aldığı gözlenebilmektedir. En bürokratik ve en katı hiyerarşik devlet kurumlarında bile oldukça yüksek seviyeli girişimsel özelliklere sahip çalışanlar bulunabilmektedir. Bir organizasyonun girişimcilik eğilimi göstermesi, bünyesinde bazı girişimcilik özelliklerine sahip olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu bölümde organizasyonlardaki girişimcilik eğiliminin boyutlarının neler olduğu ortaya konulmaktadır. Burada cevaplamaya çalışılan soru “Bir firmanın girişimsel eğilimini (iç girişimcilik seviyesini) ortaya koyarken temel belirleyici davranışlar nelerdir?” sorusudur. Pek çok araştırmacıya göre bu sorunun cevabı iç girişimcilik boyutları içerisinde olduğu yönündedir.

Literatüre baktığımızda, iç girişimcilik boyutlarının iki ana yaklaşım etrafında şekillendiğini görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki “girişimcilik eğilimi” yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu akımın öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları, (Miller ve Friesen, 1983) yeni ürünler geliştirme, risk

alma, ve proaktif davranma, (Covin ve Slevin, 1991) risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma, (Lumpkin ve Dess, 1996) özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma, (Knight, 1997) yenilikçilik ve proaktiflik ve (Moris ve Kuratko, 2002) yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak sıralanabilir.

**Tablo 2:** İç girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
Yenilik Yapma/İnovasyon (Innovativeness/innovation)	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Covin ve Slevin(1991); Lumpkin ve Dess(1996); Knight(1997); Antoncic ve Hisrich(2001); Morris ve Kuratko(2002)
Risk Alma (Risk Taking)	Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Hornsby vd.(2002) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
Proaktiflik (Proactiveness)	Özellikle üst yönetimin başta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Knight(1997) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
Özerklik (Autonomy)	Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac vd.(1991) Lumpkin ve Dess(1996) Culhane(2003)
Yeni İş Girişimi Başlatma (New Business Venturing)	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma	Zahra(1991, 1993a, 1995) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Zahra ve Covin(1995) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001)
Kendini yenileme/Stratejik Yenilenme (Self-renewal/Strategic Renewal)	Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, reorganizasyon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg(1990) Zahra(1991, 1993a) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001, 2003)
Rekabetçi Girişkenlik (Competitive Aggressiveness)	Rakiplere yönelik girişken (saldırgan) pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Covin(1990) Lumpkin ve Dess(1996) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2003)

İç girişimcilik boyutlarının yer aldığı ikinci yaklaşımın öncüleri, iç girişimciliği özellikle geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele alarak “kurum içi girişimcilik” olarak adlandırmışlar ve boyutları olarak da; stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik olarak ortaya koymuşlardır. Bu akımın öncülerinin ise, (Zahra 1991, 1993a ve 1995), (Guth ve Ginsberg, 1990) ve (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) olduğu görülmektedir.

Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003) yaptıkları çalışmalarda bu iki akıma işaret ederek, her iki akımın içerisinde yer alan iç girişimcilik boyutlarının ve bu boyutların öncülerinin bir sınıflandırmasına yer vermişlerdir. Buna benzer bir sınıflandırma Tablo 2’de gösterilmektedir. Bu çalışmada yer verilecek iç girişimcilik boyutları; bu konuda yapılan tüm çalışmalar dikkate alınarak; yedi boyutlu kavramsal bir bütün olarak sınıflandırılmaktadır. Yapılan bu sınıflandırmaya göre iç girişimcilik boyutları, (1) yenilik yapma (inovasyon), (2) risk alma, (3) proaktiflik, (4) özerklik (otonomi), (5) yeni iş girişimleri başlatma, (6) kendini yenileme veya stratejik yenilenme ve (7) rekabetçi girişkenlik olarak Tablo 2’de gösterilmektedir.

Ortaya koyulan bu boyutların her biri iç girişimcilikle ve dolayısıyla firma performansıyla yakın ilişkisi dikkate alınarak açıklanacaktır. Bu boyutlar bağımsız bir kavram olmaktan ziyade, iç girişimciliğin bileşenleri olarak kabul edilmelidir. Bu nedenle, bu boyutları sadece kendi bağlamı içerisinde bağımsız kavramlar olarak ele alıp detaylı biçimde bütün yönleriyle açıklamak, bu çalışmayı asıl amacından saptıracağından ve konu bütünlüğünü kaybedeceğinden, kavramlar sadece iç girişimcilikle ilişkileri bakımından inceleneceklerdir.

### A. YENİLİKÇİLİK/İNOVASYON BOYUTU

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir. Literatürde bir süreç olarak yenilik, “bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere (ürüne), yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi” ifade ederken, yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan “pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir (Aksoy, 2003: 17).

Pek çok araştırmacı yeniliği iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görmektedir. İç girişimcileri de yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak görmektedirler. Bu yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzanmaktadır. Yenilikle iç girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için pek çok araştırmacının iç girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımladıklarını görmekteyiz (Pearce ve Carland, 1996: 87). Knight (1997)’da firma seviyesindeki girişimciliğin yenilikçilik boyutu olarak, firmanın karşı karşıya kaldığı tehditler için yaratıcı ve benzersiz çözümlere yönelik çabalara işaret etmektedir. Bu çözüm önerileri ürün ve hizmet geliştirmeyi kapsadığı gibi üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi organizasyon fonksiyonlarına yönelik yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerini de kapsamaktadır. Morris ve Kuratko (2002) da yenilik yapmayı hangi alanda olursa olsun firmanın daha önce alışık olmadığı, eşsiz veya farklı şeyler yaratması olarak ele almaktadırlar. Firma seviyesindeki yenilikçiliğin bir ucunda ürün ve hizmetlerle ilgili muhtemel yenilik alanları olarak, (1) dünya için tamamen yeni bir ürün

veya hizmet, (2) pazar için yeni bir ürün veya hizmet, (3) firmanın üretim hatında yeni bir ürün veya hizmet, (4) yeni bir ürün ya da hizmet hattı, (5) ürün iyileştirme, (6) mevcut ürün ya da hizmete yeni kullanım alanları bulma ve (7) mevcut ürün veya hizmetlerin pozisyonunu yeniden belirleme olarak ifade etmektedirler. Yenilikçiliğin diğer ucunda da bir görevin veya fonksiyonun başarılması için yeni ve daha iyi yöntemlerin bulunması yer almaktadır. Bugün pek çok firmanın oldukça sıradan ve standart ürünleri bile çok yüksek yenilikçi süreçlerde üreterek rekabetçi üstünlük kazanabildikleri görülmektedir. Bu yenilikçi süreçler düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadırlar. Bu bakış açısına göre, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunun, hem ürün/hizmet yenilikleri hem de teknolojik/süreç yeniliklerini kapsadığını ileri sürebiliriz. Nitekim, bazı araştırmacıların bu kavramı ürünlerle ilgili yenilikler ve teknolojiyle ilgili yenilikler olarak ayırdığını görmekteyiz (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17). Dess ve Lumpkin (1997) bu ayrımı, ürün-pazar yeniliği ve teknolojik yenilikler olarak yapmaktadır. Ürün-pazar yeniliğinin, ürün dizaynı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu kapsadığını, teknolojik yeniliğinde ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma geliştirme, teknik uzmanlık ve sektör bilgisine yoğunlaştığını ifade etmektedirler. Bu araştırmacılar da yenilikçilikle ilgili sahanın çok geniş olduğunu ve pek çok biçimi olduğunu kabul etmektedirler.

### B. RİSK ALMA BOYUTU

Bağımsız girişimciliğin ve girişimcinin çok önemli bir niteliği olan risk alma eğilimi, iç girişimciliğin de bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Risk alma konusunda bağımsız girişimciyle iç girişimci arasında önemli bir farkın olmadığını, her ikisinin de makul riskler üstlenmede aynı yaklaşımı sergileyebildiklerini ifade etmek mümkündür (Hisrich ve Peters, 2002: 48). Girişimci terimini ilk defa geliştiren ve girişimciyi kar ve zarar riskine katlanan kişi olarak tanımlayan Fransız Cantillon’dan bu yana risk alma, girişimci ve girişimciliğin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Hisrich ve Peters, 2002; Lumpkin ve Dess; 1996; Antoncic ve Hisrich; 2003). Kaybetme olasılığı anlamına gelen risk, mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Risk almayla diğer iç girişimcilik boyutları arasında makul güçlü bir ilişkiye rağmen, geçmişte bazı araştırmacıların onu firma düzeyindeki girişimciliğin diğer özelliklerinden farklı bir özellik olarak değerlendirdikleri de görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17; Antoncic; 2000: 34). Girişimcilik eğilimine sahip firmalar genellikle, pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna, yüksek seviyelerde borçlanarak veya çok büyük kaynaklar tahsis ederek riskli davranışlar sergilemelerini, risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle organizasyon seviyesinde risk alma; pazardaki fırsatları değerlendirmede çabuk hareket etme,

hızlı kaynak kombinasyonları yapma ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir. Fırsatların kovalanmasında ve çok sık yeni ürün veya hizmet denemelerinde sergilenen cesaret, iç girişimciliğin özelliği olarak vurgulanmaktadır. Girişimciler ve girişimci firmaların çok sık aralıklarla çeşitli yeni ürün ve hizmet opsiyonları geliştirerek farklı pazar alanları ve boşluklarını hedefleyen düşük riskli pazar denemeleri yaparak, riskleri daha iyi yönetmeye çalıştıkları görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17; Morris ve Kuratko, 2002: 41).

### C. PROAKTİFLİK BOYUTU

Schumpeter'dan bu yana ekonomi ve girişimcilik alanındaki araştırmacılar girişimcilik sürecinde girişkenliğin, öncü hareket etmenin (ilk olmanın) önemine çok sık vurgu yapmaktadırlar. Bu bağlamda bazı araştırmacıların, özellikle pazardaki asimetrik fırsatlardan yararlanmada en iyi strateji olarak; pazarda ilk olma ve ilk hareket etmenin avantajlarını vurguladıklarını görmekteyiz. İlk hareket eden firma, pazardaki bu fırsatların değerlendirilmesi yoluyla, olağanüstü yüksek karlar elde etmekte ve marka imajını oluşturmada da öncü konuma gelmektedir. Günümüzün giderek şiddetlenen küresel rekabet koşullarında yenilikler yapmada öncü olma, firmaların hayatta kalmaları ve yüksek başarı sağlamları için önemli bir araç olarak görülmektedir (Knight, 1997: 214). Bu yüzden, yeni fırsatları belirleme ve kovalama ve gelişen pazarlara katılma bakımından öncü olma, firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir. Böylece girişimciliğin bir yönünü ortaya koyan bu durum, genel olarak bir iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramıyla ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146).

Proaktif (proactive) terimi, işletme terimleri sözlüğünde (Dictionary of Business Terms) “olaylar meydana geldikten sonra reaksiyon (tepki) gösterme yerine, geleceğe yönelik bir davranışa sahip olma, sorunları önceden görme ve onlarla mücadeleye dönük olumlu adımlar atma” olarak tanımlanmaktadır (Friedman, 1994: 477). Proaktiflik (proactiveness) terimi de Lumpkin ve Dess (1996) tarafından “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme” olarak tanımlanmaktadır. Koçel (1995) de kavramı yönetim faaliyetleri bağlamında “yönetimde olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme” anlamında kullanmıştır.

Stratejik girişimcilik davranışlarıyla ilgili çalışmalarda bu kavramın, değişen çevresel trendlere cevap vermeyle birlikte pazar fırsatları ve deneyimlerine yönelik sürekli bir arayışı ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda proaktifliğin işlevselleşmesiyle ortaya çıkması umulan davranışların, (1) firmadaki mevcut faaliyet hatlarıyla ilgili ilgisiz yeni fırsatların araştırılması, (2) rekabetin önünde (rekabet üstü) yeni ürünler ve markalar ortaya çıkarılması ve (3) yaşam seyri itibarıyla olgunluk veya düşüş aşamasında olan faaliyetlerin

stratejik olarak elimine edilmesidir (Pitt vd., 2002, 640; Morris ve Kuratko, 2002: 44).

### D. ÖZERKLİK BOYUTU

Özerklik, bir birey veya ekibin bir fikri veya bir vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Genel olarak fırsatları kovalamada kendi kendini yönlendirme imkan ve arzusu anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Dar anlamda, iş tasarımı çerçevesinde ele alınan ve geliştirilen iş özerkliği, iş metotlarının seçilmesi, iş programı üzerindeki kontrol ve bireyin kendi performans kriterini seçme konularını kapsamaktadır. Ancak, özerkliğin daha geniş kapsamlı tanımlandığı görülmektedir. Buna göre, stratejik özerklik; Ar-Ge faaliyetlerindeki özerklik olarak kendi araştırma gündemini belirleme, operasyonel özerklik ise, mevcut organizasyonel kısıtlamalar içerisinde öncelikle sorun belirleme ve kendi karar verdiği araçlarla eyleme geçme serbestisi olarak tanımlanmaktadır (Pinnington ve Haslop; 1995: 5). Organizasyon seviyesindeki özerkliğin, stratejik özerklik, yönetsel özerklik ve operasyonel özerklik olarak üçe ayrılarak açıklandığı da görülmektedir. Buna göre stratejik özerklik, organizasyona rehberlik eden hedeflerin, politikaların ve stratejilerin seçilmesindeki özgürlüğü gerektirmektedir. Yönetsel özerklik, organizasyon içerisinde birbirimin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu tayin etmekte ve kurumdaki diğer birimler bu birimin işlerini koordine etmekten sorumludur. Operasyonel özerklik, yönetsel ve stratejik kısıtlamalar içerisinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra buna yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme özgürlüğüdür. Bu seviyedeki özerklikten sorumlu organlar belirli ürün ve hizmet alanlarıyla ilgili teknik fonksiyonlardan sorumludurlar (Raelin, 1989: 216-217).

Bünyelerindeki iç girişimciliği ilerletmek için pek çok büyük firmanın hiyerarşi düzeylerini azaltarak (yassılaştırarak) ve faaliyet birimlerine daha fazla yetki tanıyarak organizasyon yapılarında değişikliğe gittikleri görülmektedir. Bu değişimler ve hareketler özerkliğin artırmaya yönelik eylemlerdir. Ancak, organizasyonel özerklik süreci değişimler tasarlamaktan daha fazla şeyler yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu anlamda firmalar gerçek özerkliğin hayata geçirmek ve çalışanlarının onu gerçek hayatta kullanmalarını desteklemek zorundadırlar. Bazı başarılı firmalarda bu süreç içerisinde, yeni girişimlerin reddedilmesine neden olacak kurumsal normlardan veya kaynak sınırlamalarından yenilikçi girişimcileri himaye edecek (koruyacak), girişimsel faaliyetle ilişkili destekçilerin (öncülerin) yer aldığı görülmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 142).

Ayrıca organizasyonun özerklik derecesini belirlemek için de, önemli kararlarda biçimsel politika ve prosedürlerin etkisi, biçimsel organizasyon yapısındaki otorite hattının belirginliği, yazılı ve biçimsel planların yoğunluğu, biçimsel faaliyet bütçelerinin günlük kararlara etkisi ve her pozisyon için biçimsel

iş tanımlarının yapılıp yapılmaması konuları araştırılmaktadır. Çalışanların işlerini yaparken serbest karar almaları, kendi yöntemlerini seçmeleri, kendilerini değerlendirme ve yeteneklerini kullanmaları gibi konularda kendilerini özerk hissetme seviyeleri de belirlenmektedir (Hornsby vd., 2002: 264; Culhane, 2003: 142-143).

### E. YENİ İŞ GİRİŞİMİ BAŞLATMA BOYUTU

Antoncic (2000), Antoncic ve Hisrich (2001, 2003) ve Guth ve Ginsberg (1990) gibi çok önemli bazı araştırmacıların iç girişimciliğin bir boyutu olarak ele aldıkları mevcut organizasyon içerisinde “yeni iş/işletme girişimleri” kavramını, Zahra (1991, 1993a), Zahra ve Coven (1995) ve Thornhill ve Amit (2000) gibi bazı araştırmacıların daha geniş bir perspektiften “kurum içi girişimcilik” (corporate venturing) olarak ele aldıklarını görülmektedir. Ancak, literatürde bu boyutun diğer iç girişimcilik boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, stratejik yenilenme, rekabetçi girişkenlik, risk alma boyutlarıyla birlikte ele alındığı tek ve en geniş çaplı bir kavramsal çerçeve oluşturma çalışmasının Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003)’e ait olduğu görülmektedir. Burada “yeni iş girişimleri başlatma” boyutunun iç girişimciliğin diğer boyutlarından ayrıştırılarak (izole edilerek) ele alınması mümkün değildir. Çünkü, “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, ve “özerlik” boyutlarının iç girişimciliğin en temel boyutu olan “yeni iş girişimleri başlatılması” esnasında sürekli gündemde olma zorunluluğu vardır. Bunlar yeni iş girişimleri başlatmak için gerekli koşullar olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında, yine “yeni iş girişimleri başlatmanın”, iç girişimciliğin diğer boyutları olan firmanın “kendini yenilenmesi” veya “stratejik yenilenme” ve “rekabetçi üstünlük” elde etme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapıldığı da unutulmamalıdır.

Ürünlerin yeniden tanımlanması ve/veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla mevcut bir organizasyon içerisinde yeni işlerin yaratılması (Zahra,1991: 261) veya ortaya çıkmasını sağlayacak “yeni iş girişimciliği”, iç girişimciliğin en belirgin bir boyutudur (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 522). Çok büyük işletmelerde olduğu kadar mevcut küçük işletmelerde yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, oldukça biçimsel özerk veya yarı özerk birimler veya firmalar şeklinde oluşturulmaktadır. Mevcut bir firma içerisinde veya ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulan bu girişimler literatürde, içsel girişimcilik, özerk iş birimi yaratma, firma düzeyli girişimcilik, yeni içsel eğilimler ve kurum girişimciliği adlarıyla ifade edilmektedir. Diğer bir adı da firma içinde girişimcilik fikir ve çabalarının yaratıldığı “kuluçka girişimciliği”(incubative entrepreneurship)dir (Antoncic ve Hisrich; 2003: 16). Bu tür yeni oluşumlar mevcut bir organizasyonun hakimiyet alanı içerisinde veya dışında yer alabilmektedir.

Zahra (1993a) iç girişimciliği bir yenilenme süreci olarak ele aldığı makalesinde, bu yenilenme sürecinin farklı fakat birbiriyle ilişkili iki boyutunun ol-

duğunu ifade etmektedir. Bu boyutlardan biri “yeni iş girişimciliği”, diğeri de “stratejik yenilenme” boyutudur. “Yeni iş geliştirme girişimi” boyutunun ürün, süreç, teknolojik ve yönetsel süreçlerin ve pazar koşullarının yeniden belirlenmesi (tanımlanması) yoluyla yaratılan yeni işleri kapsadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin yeniden belirlenmesi; mevcut iş kavramının, yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmek yoluyla revizyonunu içermektedir. İşlerin revize edilmesi firmanın portföyüne birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler, içsel geliştirmeler, yeni ürün sunumları veya yeni pazarlar geliştirilmesiyle yeni işlerin eklenmesini içermektedir (Zahra, 1991: 261).

### F. KENDİNİ YENİLEME/STRATEJİK YENİLENME BOYUTU

“Stratejik yenilenme” kavramı çok eski bir kavram olarak literatürde yer alan “değişim” kavramından farklı olarak ele alınmaktadır. Stratejik yenilenme kavramı, bir durumdan başka bir duruma doğru müstakil bir değişimden ziyade rekabetin yoğunlaşmasıyla süreklilik arz eden bir “yolculuğu” ifade etmektedir (Volberda vd., 2001: 160-161). Stratejik yenilenmeyi, organizasyonların kurulmasına kaynaklık eden “kilit fikirlerin” yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüştürülmesi olarak ele alan araştırmacılar, buradaki kilit fikirlerin organizasyonun temel yeteneklerine işaret ettiğini ifade etmektedirler (Guth ve Ginsberg, 1990: 5). Karmaşık ve sürekli bir etkileşim sonucunda ortaya çıkan bu temel yetenekler, ansızın ortaya çıkmamakta ve zamanla gelişip ve elde edilen yetenekler olarak değerlendirilmektedir. Bir temel yeteneğin oluşturulması ve organizasyonda uygulanması verimliliği ve performansı artırırken beraberinde de bağımlılık ve atalet getirmektedir. Buradaki anlamıyla atalet (dinginlik), organizasyonda geçerli olan stratejiye bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Firmalarda ortaya çıkan bu atalet veya mevcut stratejiye bağlılık, yenilenmeye dönük sonu olmayan bir değişim ihtiyacını yaratmaya başlar. Yani ataletin fark edilmesi yenilenme çabalarının başlaması anlamını taşımaktadır. Aslında bu durum, değişen içsel ve dışsal taleplerin firmayı, mevcut stratejilerini sürekli olarak yenilenmeye zorlamasından başka bir şey değildir. Bu perspektiften bakılınca “stratejik yenilenme” evrimsel bir süreç gibi gözükmektedir. Bu bağlamda Huff vd. (1992) ifade ettiği gibi, evrimsel bir süreç olarak vurgulanan “stratejik yenilenme” daha eski olan ve süreklilik arz etmeyen “stratejik değişim” teriminin yerini almaktadır.

Guth ve Ginsberg (1990), firma seviyesindeki girişimciliğin iki boyut etrafında şekillenen bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bu boyutlardan bir tanesi daha önce ifade ettiğimiz mevcut organizasyon içerisinde “yeni iş girişimlerin” başlatılmasıdır. İkincisi ise, organizasyonun üzerine bina edildiği temel yeteneklerin (kilit fikirlerin) yenilenmesi yoluyla organizasyonun yenilenmesi anlamına gelen “kendini yenileme ya da stratejik yenilenmedir”. Stopford ve Baden-Fuller



(1994)'de strateji literatürünün, üç çeşit iç girişimcilik tanımına yer verdiğini belirterek, bunlardan ilkinin, mevcut organizasyonlarda yeni işlerin yaratılması olarak tanımlanmaktadır. İkincisini de, mevcut organizasyonların dönüşümü veya yenilenmesiyle ilgili daha geniş kapsamlı faaliyetler olarak tanımlarken sonuncusunu da sektördeki rekabet kurallarını değiştirmeye dönük çabaların yer aldığı iç girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, organizasyonel yenilenmeyi daha iyi sürdürülebilir ekonomik performansı elde edebilmek için kaynak bileşenlerini ve kaynakların şablonunu değiştirmeye yönelik, oldukça pahalı ve top yekun bir dönüşüm süreci olarak ele almaktadırlar. Yenilenme sürecinin sürekliliği için oldukça kapsamlı ve firmanın her tarafına yayılan çabalara gereksinim vardır. Bu süreçte bir kaç insandan daha fazla kilit konumdaki insanın ilişkili olduğu ve ayrıca finansal fonksiyonun da işin içinde olduğu çabaların sergilenmesi zorunludur.

Zahra (1991) iç girişimciliği, kurumsal karlılığı artırmak, kurumun rekabet gücünü yükseltmek veya mevcut işlerin stratejik yenilenmesini gerçekleştirmek için kurulu firmalar içerisinde yeni işler yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır. Buna göre iç girişimciliğin bir boyutu olarak firmanın kendini yenilemesi ulaştırılması gerekli bir hedef olarak ele alınmaktadır. Yine aynı araştırmacı "organizasyonel yenilenme süreci olarak" iç girişimciliğin birbirinden farklı fakat ilişkili iki boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar, firma içindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetleriyle stratejik yenilenme çabaları olarak ifade edilmektedir (Zahra, 1993a: 321).

### G. REKABETÇİ GİRİŞKENLİK BOYUTU

Küreselleşmenin giderek arttığı bir ekonomide firmaların gelecekteki başarısının ulusal ve uluslararası pazarlardaki rekabetçilik eğilimlerine bağlı olacağı görülmektedir. Bu anlamda bir firmanın rekabetçiliği kendi sahip olduğu özellikler bakımından açıklanmaktadır. Firmanın rakipleri karşısında sahip olduğu kaynaklar ve maliyetler olarak bu özellikler, firmanın pazarda başarılı olma becerisini etkilemektedirler (Wilkinson vd., 2000: 275)

Rekabetçi girişkenlik, bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir. Yani pazarda, rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarını ifade etmektedir. Rekabetçi girişkenlik kafa kafaya mücadele biçimi olan karşı tarafa "duyarlılık" (responsiveness) kavramıyla da nitelendirilmektedir. Örneğin bir firma başka bir firmanın elinde bulundurduğu pazara girdiğinde veya reaksiyon olarak bir firmanın rekabetçi bir tehdide karşı fiyatları düşürdüğü durumlarda bu kafa kafaya mücadele ortaya çıkmaktadır. Girişken rekabetçilik aynı zamanda geleneksel rekabet metodlarından ziyade alışılmışın dışındaki gibi olmaya yönelik bir arzuyu da yansıtmaktadır. Pazara ilk girenler için geçerli rekabetçi girişkenlik biçimlerine örnek ola-

rak, sektör liderlerine meydan okumaya yönelik geleneksel olmayan taktikler benimseme, rakibin zayıf yönlerini analiz etme ve onlara yoğunlaşma ve yüksek katma değeri olan ürünlere odaklanma taktikleri verilmektedir (Lumpkin ve Dess; 1996: 149). Benzer olarak Porter da girişken rekabet anlayışını benimseyenler için üç yaklaşım ileri sürmektedir. Bunlar, kaynak bileşenlerinin yeniden düzenlenmesi anlamında, "işlerin alışılmışın dışında farklı biçimlerde yapılması", ürünler, hizmetler ve pazarlama kanalları veya bunlarla ilgili sahanın yeniden tanımlanması anlamına gelen "içeriğin değiştirilmesi" ve "sektör liderinden daha fazla harcamalarda bulunma" olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, "rekabetçi üstünlük" elde etmeye yönelik olarak kafa kafaya rekabet etme anlamına gelen "rekabetçi girişkenlik" firma seviyesinde ele alınan girişimciliğin önemli bir boyutudur. İç girişimciliğin önemli bir boyutu olarak bu değişkenin önemi, küresel pazarlardaki ABD firmalarının sergiledikleri girişimcilik süreçleriyle ilgili yapılan bir çalışmada ortaya konmuştur. Bu çalışmada, rekabetçi girişkenliğin iç girişimcilik içerisinde analiz edilen diğer stratejik veya yapısal değişkenlerden daha fazla ortaya çıkan farklılığı açıkladığı (%37) ortaya çıkmıştır. Yani iç girişimciliğin bir sonucu olarak bu firmalarda ortaya çıkan pozitif değişimlerin büyük bir bölümünün girişken rekabet çabalarına bağlı olduğu ortaya konmuştur (Lumpkin ve Dess, 1996: 149).

Covin ve Covin (1990) rekabetçi girişkenliği, proaktif davranışlar ve yenilikçi çabaların bir kombinasyonu yoluyla pazarda rakipleri yakalamaya ve onlara egemen olmaya yönelik bir firmanın niyetine ve arzusuna yansıtılan yönetsel eğilim olarak tanımlanmaktadır. Daha önce de işaret edildiği üzere, Miller ve Friesen (1983), Coven ve Slevin (1991) ve Knight (1997) gibi "girişimcilik eğilimini" benimseyen bazı araştırmacıların, rekabetçi girişkenlikle proaktifliği girişimciliğin bir boyutu olarak ele alırken, Guth ve Ginsberg (1990), Zahra (1991, 1993a), Lumpkin ve Dess (1996) ve Antoncic ve Hisrich (2003) gibi araştırmacılar da bu özellikleri farklı iki boyutta ele almaktadırlar. Bize göre de bu özelliklerin iç girişimciliğin iki ayrı fakat birbiriyle ilişkili boyutları olarak ele alınması gereklidir. Çünkü Lumpkin ve Dess (1996) ve Antoncic ve Hisrich (2003)'in ileri sürdükleri gibi, "proaktiflik" pazardaki fırsatları değerlendirmede öncü hareket etmeyle ilgili iken "rekabetçi girişkenlik", firmanın rakiplerine yönelik girişken organizasyonel ilişkileriyle ilgilidir. Proaktiflik fırsatlara yönelik bir tepki olarak veya onları değerlendirmeye yönelik bir davranış iken rekabetçi girişkenlik pazardaki tehditleri bertaraf etmeye yönelik bir harekettir.

### III. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE BELİRLEYİCİLERİ

Literatürde iç girişimcilikle ilgili belirleyicilerin iki temel grupta ele alındığı görülmektedir. Birinci grupta organizasyon içi çevreye ilişkin içsel ve dışsal özelliklerin yer aldığı organizasyonel belirleyiciler, ikinci grupta organizasyonun dış çevresine ilişkin faktörlerin bulunduğu çevresel belirleyiciler yer almak-

tadır (Zahra,1991; Antoncic ve Hisrich, 2001). Her iki grupta yer alan çalışmalarda “firma performans” iç girişimciliğe bağlı bir değişken olarak ele alınmaktadır. Pek çok araştırmacının bu şekilde iç girişimcilikle belirleyicileri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi incelediğini görmekteyiz. Bu çalışmalarla çevresel ve örgütsel belirleyicilerin iç girişimcilik boyutları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Aşağıda Tablo 3’de bu tür çalışmalardan bazıları yer almaktadır.

**Tablo 3:** İç Girişimcilik ve Belirleyicilerine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Belirleyiciler/ Araştırmacılar	Çevresel Faktörler	Organizasyon içi Özellikler	İç Girişimcilik Performans
Guth ve Ginsberg(1990)	Kavramsal Çerçeve Çalışması	Kavramsal Çerçeve Çalışması	Var
Covin ve Slevin(1991)	Kavramsal Çerçeve Çalışması	Kavramsal Çerçeve Çalışması	Var
Zahra(1991)	Ampirik Çalışma	Ampirik Çalışma	Var
Russel ve Russel(1992)	Ampirik Çalışma	Ampirik Çalışma	Var
Zahra(1993a)	Ampirik Çalışma	Yok	Var
Hornsby vd. (1993)	Yok	Kavramsal Çerçeve Çalışması	Yok
Zahra ve Covin(1995)	Ampirik Çalışma	Yok	Var
Lumpkin ve Dess(1996)	Kavramsal Çerçeve Çalışması	Kavramsal Çerçeve Çalışması	Var
Dess vd. (1997)	Ampirik Çalışma	Yok	Var
Antoncic (2000)	Ampirik Çalışma	Ampirik Çalışma	Var
Antoncic ve Hisrich(2001)	Ampirik Çalışma	Ampirik Çalışma	Var

### A. ORGANİZASYON İÇİ ÖZELLİKLER VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

Yukarıda tablo 3’de görüldüğü gibi bazı araştırmacıların, iç girişimciliğin belirleyici faktörlerini ortaya çıkarmak için organizasyon içi çevreye odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada, bu araştırmacılar tarafından kavramsal çerçevesi ortaya konmuş çabalardan hareketle, hem iç girişimciye hem de iç girişimcinin girişimsel çabalar sergilediği organizasyon ortamına odaklanılmasının önemli olduğunu vurgulanmaktadır. Çünkü faaliyet halindeki bir organizasyonda içsel ortam iç girişimcilik için gerekli fırsatçı bir organizasyon ortamını ve yapısının oluşumunu etkilemektedir. Bu nedenle, iç girişimciliği engelleyen veya gelişmesini destekleyen organizasyon içi faktörlerin bilinmesi başarılı bir iç girişimcilik uygulaması için gerekli görülmektedir.

Literatürde iç girişimcilik faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi için organizasyonel faktörlerin önemi çeşitli araştırmacılar (Zahra,1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Antoncic, 2000) tarafından vurgulanmaktadır. Bu değişkenler, yöneticiler ve çalışanların yeni girişimlere yönelik fırsatları algıladıkları organizasyon ortamında ortaya çıkmaktadır. Bu organizasyonel değişkenler aynı zamanda iç girişimlerin değerlendirildiği, kabul edildiği ve reddedildiği organizasyon koşullarının oluşturulması bakımından da önemlidir (Zahra, 1991: 265).

Zahra (1991) iç girişimciliğin organizasyonel belirleyicilerini “maddi ve maddi olmayan değişkenler” olarak iki gruba ayırarak kategorize etmiştir. Maddi değişkenler biçimsel organizasyon özelliklerinden iletişim, kontrol mekanizması, çevresel tarama mekanizması gibi değişkenleri içerirken, maddi olmayan özellikler de bir kurumun başlıca yerleşik inanç sistemi olmak üzere, hakim organizasyonel değerleri içermektedir. Bu değerler en geniş anlamıyla bir firmanın kendisini ve dış dünyayı değerlendirmede belirleyici olmaktadır. Maddi ve maddi olmayan bu değişkenler yerine göre iç girişimciliği destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedirler. Bu sınıflandırmaya benzer olarak Covin ve Slevin (1991) de iç girişimcilik üzerinde belirleyici organizasyon içi bağımsız değişkenleri, üst yönetimin değer yargıları, organizasyon kültürü, organizasyon kaynakları ve yetenekleri ve organizasyon yapısı olarak ortaya koymuşlardır.

Burada iç girişimciliğin bir firmada yerleşmesinde ve başarısında çeşitli araştırmacılar (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Antoncic ve Hisrich, 2001) tarafından belirleyici olarak görülen organizasyonel özellikler olarak, “içsel iletişim”, “biçimsel kontrol mekanizmaları”, “çevreyi tarama yoğunluğu”, ödül ve teşvik sisteminin de yer aldığı “organizasyonel ve yönetsel destek” ve “organizasyonel değerler” yer verilmektedir.

### B. ÇEVRESEL FAKTÖRLER VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

Organizasyonel özelliklere ilaveten ikinci temel belirleyici olarak ele alınan dışsal çevre, bireysel seviyede olduğu kadar organizasyonel seviyede de firmadaki girişimsel faaliyetlerin bir belirleyicisi olarak ele alınmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Antoncic, 2000; Zahra, 1991; Coven ve Slevin, 1991). Araştırmacılar, durumsallık modelleri oluşturarak veya bazı kavramsal modeller kullanarak iç girişimcilik ve sonuçlarını, dışsal çevre değişkenlerini de dahil ederek açıklamaya ve tahmin etmeye çalışmışlardır. Ortaya konan bu çalışmalarda iç girişimciliği etkileme bakımından, dışsal çevre önemli bir belirleyici olarak ele alınmaktadır. Guth ve Ginsberg (1990) bir belirleyici olarak dışsal çevrenin etkisiyle ilgili bazı araştırmaların sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bunlar, liberalleşme (deregülasyon) gibi önemli çevresel değişimlerin stratejilerde tesadüfi olmayan belirli değişikliklere yol açtığı, çevrenin dinamikliği ve saldırı-

ganlığı arttıkça daha fazla firmanın girişimsel çabalara giriştikleri ve sektör yapısının, başarılı yeni girişimlere yönelik fırsatları etkilediği şeklinde özetlenmektedir. Bu sonuçların daha açık ifadesi, sektördeki rekabet yapılarının ve teknolojik değişimlerin iç girişimciliğe temel teşkil ettiğidir. Yeni ürün ve hizmetlere yönelik fırsatlar, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve/veya başkaları tarafından geliştirilen teknolojilerin ticarileştirilmesi sonucunda doğmasıdır.

Önceden tahmin edilememesi anlamındaki belirsizlik, dinamiklik ve heterojenlik gibi bir dizi boyutla karakterize edilen çevre, organizasyonlar için bir belirsizlik unsuru olarak ele alınmaktadır. Örneğin bazı çalışmalar, yüksek teknoloji veya dinamik çevrelerde rekabet eden firmaların, risk alma, yenilikçilik ve proaktif strateji ve taktikler yoluyla bu zor koşulların üstesinden geldiklerini ortaya koymuştur. Yine bazı araştırmalar da, çevresel belirsizliklerin, dinamizmin ve heterojenliğin bir firmanın girişimsel başarısı ve yenilikçiliğiyle pozitif ilişkisini ortaya koymuştur (Dess vd., 1997: 680). Benzer biçimde Zahra ve Coven (1995)'de saldırgan çevrelerde yani yüksek rekabet yoğunluğunun yaşadığı, belirsiz ve heterojen bir ortamda rekabet eden ve girişimsel pozisyon sergileyen firmaların yüksek performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Firmalar dışsal çevrelerine proaktif olarak, önceden veya tepki olarak sonradan yenilikte bulunur ve girişimler başlatırlar. Bu çevre, firmalara yönelik hem tehditler hem de yeni fırsatlar sunmaktadır. Firmalar da, iç girişimcilik yoluyla yaratıcı bir biçimde bu tehditlere ve fırsatlara karşılık vermek zorundadır. Çevre bu özelliklerinin yanında firmaların yeni ürünler geliştirmesi içinde zengin bir fikir kaynağı olarak da hizmet vermektedir (Zahra, 1991: 263). Bu özelliklere sahip bir çevre, firma yöneticilerinin iç girişimcilik çabalarında önemli bir rol oynamaktadır. İlk olarak özellikle, yöneticilerin bu özelliklere sahip bir çevre algılamaları, şirketin yüz yüze olduğu konuları tanımlamada ve yapacağı eylemlerde belirleyici olmaktadır. İkinci olarak, sektör içi ve sektörler arası çevrelerin heterojen yapıları organizasyonların buldukları sektörün sınırlarını ve faaliyet alanlarını yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir. Üçüncü olarak da, bu tür bir çevre algılamasının başarılması çok boyutlu bir bakış açısını gerektirmektedir. Literatürde çok boyutlu bir sınıflandırmaya tabi tutulan çevresel özellikleri, yöneticilerin kavraması oldukça meydan okuyucu bir iştir. Çünkü yöneticiler buldukları bu çevreyi algılamaya çalışırken çok boyutlu olduğunu göz önünde bulundurmaları zorunludur. Bu boyutlar genel olarak, elverişlilik (cömertlik), saldırganlık ve heterojenlik olarak kategorize edilmektedir (Zahra, 1993a: 322).

Çevresel elverişlilik, bir sektörde iç girişimciliğe ve yenilik yapmaya dönük fırsatların bolluğunu yansıtmaktadır. Çok boyutlu bir kavram olarak ele alınan çevresel elverişlilik çevresel dinamizmi, teknolojik fırsatların bolluğunu, sektörel büyümeyi ve yeni ürünlere yönelik var olan talebi kapsamaktadır. Bu

boyutlar, firmayı iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye “çeken” özellikler olarak da değerlendirilmektedir. Çevresel saldırganlık ise firmaları iç girişimciliğe “iten” diğer önemli bir kaynak varyasyonu olarak değerlendirilmektedir. Saldırganlık, firmanın faaliyetlerine yönelik çevresel güçlerin elverişsizliğini (aleyhteliğini) sergilemektedir. Firma için bu çevresel aleyhtarlık sektördeki radikal değişimlerden ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan kaynaklanmaktadır. Bunlarla baş etmenin yolu, firmadaki iç girişimcilik seviyesini yükseltmekten geçmektedir. Yani bu faktörler, firmayı iç girişimcilik faaliyetleri sergilemeye itmektedir (Zahra, 1993a: 322-324). Çevresel heterojenlikteki artış, firmaları iç girişimcilik faaliyetlerini uygulamaya hem itmekte hem de çekmektedir. Heterojenlik, firma tarafından hizmet sunulan müşteri beklentilerindeki farklılık ve farklı pazar alanları arasındaki beklentilerde ortaya çıkan farklılıklar anlamındadır. Bu ortaya çıkan farklılıklar firmalara ilave yenilikler yaratmak ve yeni pazar geliştirmek için pek çok yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu anlamda heterojenlik firmanın hizmet vereceği farklı özelliklere ve ihtiyaçlara sahip çok yönlü pazar segmentlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Zahra, 1991: 263-264).

Bu çalışmada yapılan literatür taraması sonucunda, firmaları iç girişimcilik faaliyetleri sergilemeye “çeken” belirgin çevresel elverişlilikler olarak, “çevreseldinamizm”, “teknolojik fırsatlar”, “sektördeki büyüme algılaması” ve “yeni ürünlere talep” özellikleri ele alınmaktadır. Diğer taraftan firmaları iç girişimcilik faaliyetlerine “iten” saldırgan veya elverişsiz çevresel özellikler olarak da, yasal düzenlemelerde, tüketicilerin demografik yapılarında, teknolojiye ve yerli ve yabancı rakiplerin sayılarındaki değişiklikleri içeren “çevredeki elverişsiz radikal değişimler” ve sektördeki mevcut ve yeni yerli ve yabancı üreticilerden kaynaklanan “yoğun rekabet” özellikleridir.

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada öncelikle iç girişimcilik kavramının, çeşitli tanımlamalar ve yaklaşımlardan hareketle kavramsal bir çerçevesi ortaya konmuştur. Bu anlamda iç girişimcilik, mevcut organizasyonlarda bağımsız hareket etme niyetlerinin ve davranışlarının cesaretlendirildiği, işlerin geleneksel yöntemlerden sapılarak yapıldığı ve alışılmışın dışında yeni alışkanlıklarla ilgili davranışların amaçlandığı ve sergilendiği eğilimler olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada iç girişimcilik, konuyla ilgili literatürde sınıflandırılması yapılan iki ana akım olan “girişimcilik eğilimi” (Entrepreneurship Orientation) ve “kurum girişimciliği”nin (Corporate Entrepreneurship) bir araya getirilmesiyle çok boyutlu bir kavramsal yapı olarak ele alınmıştır. Bu çok boyutlu yapı içerisinde ele alınan en belirgin boyutlar, (1) ürün/hizmet ve süreçlerde yenilikçilik, (2) yeni iş/işletme girişimleri, (3) kendini yenileme veya stratejik yenilenme, (4) hesaplı riskler alma, (5) proaktif hareket etme, (6) rekabetçi girişkenlik ve (7) özerk bireyler ve birimler yaratma olarak ortaya konmuştur. Tüm bu boyutlar

dikkate alındığında iç girişimciliği dikkate almak ve bünyelerinde sürdürmek isteyen işletmeler için aşağıdaki önerilere yer verilebilir;

(1)Yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynakları sektör ortalamaları üzerinde artırılmalıdır. Yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem her geçen gün artırılarak, mevcut ürün hatlarında ve üretim süreçlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirilmelidir. İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratılmalıdır. Faaliyet gösterilen sektördeki iş hatlarını (kollarını) genişletme çabalarına girilmelidir. Faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmalıdır. Mevcut pazarlardaki ürünlere yeni pazar boşlukları bulunmalıdır.

(2) İşletmenin misyonu ve mevcut iş konsepti (fikirleri) zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmelidir. Faaliyet gösterilecek sektörler zaman içinde yeniden tanımlanmalıdır. Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümleri yeniden organize edilmeli ve yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmalıdır.

(3)Üst yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğu çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktan çekinmemeli, yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahip olmalıdır. İşletmenin büyüme politikası gerektiğinde kendi öz kaynakları dışındaki kaynaklarla da gerçekleştirilmelidir. Ayrıca üst yönetim yüksek getirisi olacağına inandığı bir fırsatı değerlendirmede çok çabuk hareket etmeli ve ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen cevap vermeden önce mümkün olduğu kadar dikkatli incelemelidir.

(4)İşletme rakipleriyle mücadele ederken pazara yeni ürün sunmada, yeni üretim teknoloji ve tekniklerini kullanmada ilk olma amacını taşımalıdır. İşletmede yeni ürün ve fikir geliştirmede rakiplerinin önünde olmada güçlü bir eğilim olmalıdır. Rakiplerle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu, yoğun ve girişken rekabet anlayışına sahip olmalıdır. Yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken, bekleme yerine cesur davranma eğiliminde olmalıdır.

(5)İşletmede yeni bir ürün geliştirme ve pazarlama stratejilerinde, ayrıca mevcut ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestisi tanınmalıdır. İşletmede sık alınan kararlarda biçimsel-resmi (formel) politika ve prosedürler her zaman sıkı sıkıya takip edilmemelidir, informal organizasyon atmosferisi destekleyecek politikalar izlenmelidir. İşletmede oluşturulan planların ve iş tanımlarının her zaman resmi-biçimsel (formel) ve yazılı olması yerine daha esnek tanımlamalar yapılmalıdır.

## SONRAKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

İç girişimcilikle ilgili sonraki çalışmalarda özellikle “iç girişimcilik” kavramı ile örgüt kültürü kavramını irdeleyen çalışmalar yürütülebilir. Bunun yanında “iç girişimcilik” ile diğer işletmecilik pratikleri arasındaki ilişkiler; iç girişimcilikle örgütsel yaratıcılık ve bilgi yaratma gibi yönetim-örgüt teorisinin gündeminde olan konular, birbirine etkileri yönünden analiz edilebilir.

## KAYNAKÇA

- AKYOS, M.; (2003), “Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi”, *KalDer Forum*, Yıl:3 (12), ss. 17-22.
- ANTONCIC, B.; (2000), **Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development**, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University
- ANTONCIC, B. ve Hisrich, R.D., (2001), “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, **Journal of Business Venturing**, 16 (5), ss. 495-527.
- ANTONCIC, B., ve Hisrich, R.D.; (2003), “Clarifying The Intrapreneurship Concept”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10 (1) 7-24.
- BORDEAUX, D.B.; (1987), “Entrepreneurship”, **Manage**, 39 (1), ss. 2-4.
- BURGELMAN, R.A.; (1983), “A Process Model of Internal Corporate Venturing in The Diversified Major Firm”, **Administrative Science Quarterly**, 28 (2), ss. 223-244.
- BURGELMAN, R.A.; (1985), “Managing The New Venture Division, Research Findings and Implications for Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, 6 (1), ss. 39-54.
- CARBONE, T.C.; (1986), “The Making of A Maverick”, **Management World**, 15 (5), ss. 13-16.
- CARRIER, C.; (1996), “Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 21 (1), ss. 5-20.
- COVIN, J.G., ve SLEVIN, D.P.; (1989), “Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environments”, **Strategic Management Journal**, 10 (1), ss. 75-87.
- COVIN, J.G. ve COVIN, T.J.; (1990), “Competitive Agressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14 (4), ss. 35-50
- COVIN, J.G., ve SLEVIN, D.P.; (1991), “A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16 (1), ss. 7-25.
- COVIN, J.G., ve MILES, M.P.; (1999), “Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (3), ss. 47-64.

- CULHANE, J. H.; (2003), **The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study**, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst.
- DAVIDSSON, P. E.L.; (1990), **Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth**, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Handelshogskolan, Stockholm
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T., ve COVIN, J.G.; (1997), “Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models”, **Strategic Management Journal**, 18 (9), ss. 677-695.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T., ve McGEE, J.E.; (1999), “Linging Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Direction”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (3), ss. 85-102.
- DRUCKER, P. F.; (1984), “Our Entrepreneurial Economy”, **Harvard Business Review**, 62 (2), ss. 59-64.
- FRIEDMAN, J. P., (1994), **Dictionary of Business Terms**, Second Edition, Barron’s, New York.
- GUTH, W. D. ve GINSBERG, A.; (1990), “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship”, **Strategic Management Journal**, 11 (5), ss. 5-15.
- GÜROL, M. A.; (2000), **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler**, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara.
- HISRICH, R. D. ve PETERS, M. P.; (2002), **Entrepreneurship**, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- HORNSBY, J.S., KURATKO, D.F. ve ZAHRA, S.A.; (2002), “Middle Managers’ Perception of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale”, **Journal of Business Venturing**, 17 (3), ss. 253-273.
- HOSTAGER, T.J.; NEİL, T.C., DECKER, R.L., ve LORENTZ, R.D.; (1998), “Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability”, **Journal of Organizational Change Management**, 11 (1), ss. 11-25
- HUFF, J. O.; HUFF, A.S., ve THOMAS, H.; (1992), “Strategic Renewal and The Interaction of Cumulative Stress and Inertia”, **Strategic Management Journal**, 13, ss. 55-75

- JENNINGS, D.F., ve LUMPKIN, J.R.; (1989), "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis", **Journal of Management**, 15 (3), ss. 485-502.
- JONES, G.R., ve BUTLER, J.E.; (1992), "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", **Journal of Management**, 18 (4), ss. 733-749.
- KNIGHT, G.; (1997), "Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation", **Journal of Business Venturing**, 12 (3), ss. 213-225
- KOÇEL, T.; (1995), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- KURATKO, D. F., ve HODGETTS, R. M.; (2001), **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio.
- KURATKO, D.F.; MONTAGNO, R.V., ve HORNSBY, J.S.; (1990), "Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment", **Strategic Management Journal**, 11 (5), ss. 49-58.
- KURATKO, D.F.; HORNSBY, J.S.; NAFFZİGER, D.W., ve MONTAGNO, R.V.; (1993), "Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations", **SAM Advanced Management Journal**, 58 (1), ss. 28-39.
- KURATKO, D. F. ve WELSCH, H. P.; (1994), **Entrepreneurial Strategy Text and Cases**, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
- KURATKO, F.K.; HORNSBY, J.S., ve SABATİNE, F.J.; (1999), **The Breakthrough Experience: A Guide to Corporate Entrepreneurship**, Midwest Entrepreneurial Education Center, College of Business Ball State University.
- LUCHSINGER, V., ve BAGBY, D.R.; (1987), "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts", **S.A.M. Advanced Management Journal**, 52 (3), ss. 10-13.
- LUMPKIN, G.T., ve DESS, G.G.; (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance", **Academy of Management Review**, 21 (1), ss. 135-172.
- LUMPKIN, G.T., ve DESS, G.G.; (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", **Journal of Business Venturing**, 16 (5), ss. 429-451.

- MacMILLAN, I.C., ve GEORGE, R.; (1985), "Corporate Venturing: Challenges for Senior Manager", **Journal of Business Strategy**, 5 (3), ss. 34-43.
- McKINNEY, G., ve McKINNEY, M.; (1989), "Forget The Corporate Umbrella- Entrepreneurs Shine in The Rain", **Sloan Management Review**, 30 (4), ss. 77-82.
- MILES, M.P., ve COVIN, J.G.; (2002), "Exploring The Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 26 (3), ss. 21-40.
- MILLER, D., ve FRIESEN, P.H.; (1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link", **Strategic Management Journal**, 4 (3), ss. 221-235.
- MORRIS, M. H. ve KURATKO, D. F.; (2002), **Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations**, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida
- NAKTİYOK, A.; (2004), **İç Girişimcilik**, Beta Yayınları, İstanbul.
- PEARCE, J.W., ve CARLAND, J.W.; (1996), "Intrapreneurship and Innovation In Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications", **Academy of Entrepreneurship Journal**, 1 (2), ss. 87-96.
- PINCHOT, G.; (1985), **Intrapreneuring**, Harper and Row, New York.
- PINNINGTON, A., ve HASLOP, D.; (1995), "Team Leader Autonomy In New Product Development", **Management Decision**, 33 (9), ss. 5-11.
- PITT, L. F.; EWING, M.T. ve BERTHON, P.R.; (2002), "Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance", **Industrial Marketing Management**, 31 (8), ss. 639-644.
- RAELIN, J.A.; (1989), An Anatomy of Autonomy: Managing Professionals, **The Academy of Management Executive**, III (3), 216-228. ROSS, J., (1987), "Corporations and Entrepreneurs: Paradox and Opportunity", **Business Horizons**, 30 (4), ss. 76-80.
- RULE, E.G., ve IRWIN, D.W.; (1988), "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge", **The Journal of Business Strategy**, 9 (3), ss. 44-47.
- RUSSELL, R.D. ve RUSSELL, C.J.; (1992), "An Examination of The Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy", **Journal of Management**, 18 (4), ss. 639-656.

- SCHOLLHAMMER, H.; (1982), "Internal Corporate Entrepreneurship", **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, ss. 209-229.
- SHARMA, S., ve CHRISMAN, J.J.; (1999), "Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (3), ss. 11-27.
- STEVENSON, H.H., ve JARILLO, J.C.; (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", **Strategic Management Journal**, 11(7), ss. 17-27.
- STOPFORD, J.M., ve BADEN-FULLER, C.W.F.; (1994), "Creating Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, 15 (7), ss. 521-536.
- VESPER, K.H.; (1984), **Three Faces of Corporate Entrepreneurship**, **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Wellesley, MA.
- VOLBERDA, H.W.; BADEN-FULLER, C., ve van den Bosch, F. A.j.; (2001), "Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms", **Long Range Planning**, 34, ss. 159-178.
- WIKLUND, J., ve SHEPHERD, D.; (2005), "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", **Journal of Business Venturing**, 20 (1), ss. 71-91.
- WILKINSON, I.F.; MATTSSON, L-G, ve EASTON, G.; (2000), "International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective," **Journal of World Business**, 35 (3), ss. 275-290.
- ZAHRA, S.A; (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", **Journal of Business Venturing**, 6 (4), ss. 259-285.
- ZAHRA, S.A.; (1993a), "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", **Journal of Business Venturing**, 8 (4), ss. 319-340.
- ZAHRA, S.A.; (1993b), "New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 18 (2), ss. 47-67.
- ZAHRA, S.A.; (1993c), "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior: A Critique and Extension", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17 (4), ss. 5-21.

- ZAHRA, S.A., ve PEARCE, J.A.; (1994), "Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms: The Role of Environment, Strategy and Organization," **Entrepreneurship, Innovation and Change**, 3 (1), ss. 31-44.
- ZAHRA, S. A.; (1995), "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", **Journal of Business Venturing**, 10 (3), ss. 225-247.
- ZAHRA, S.A. ve COVIN, J.G.; (1995), "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", **Journal of Business Venturing**, 10 (1), ss. 43-58.
- ZAHRA, S.A., ve GARVIS, D.M.; (2000), "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", **Journal of Business Venturing**, 15 (5-6), ss. 469-492.
- ZAHRA, S.A.; NEUBAUM, D.O., ve HUSE, M.; (2000), "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring The Effects of Ownership and Governance Systems", **Journal of Management**, 26 (5), ss. 947-976.
- Zajac, E.J.; GOLDEN, B.R., ve SHORTELL, S.M.; (1991), "New Organizational Forms For Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures", **Management Science**, 37 (2), ss. 170-184