

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN
ÖNÜNDEKİ ENGELLER:
YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Ali KAYIŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2010

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN
ÖNÜNDEKİ ENGELLER:
YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Ali KAYIŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE

2010



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14/10/2010 tarih ve 2010/33 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/11/2010 Tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Ali KAYIŞ**'ın tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Avni Zafer ACAR

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../2010 Tarih ve Sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI : Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller:
Yazılım Sektöründe Bir Uygulama

YAZAR ADI : Ali KAYIŞ

Yerel ve küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün biraz daha şiddetlendiği, BİT’deki (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) değişimin günlük yaşamın bir parçası haline geldiği, iş çevresinin çoğu zaman karmaşık ve belirsiz olarak karakterize edildiği bir piyasa ortamında firmaların rekabet avantajı yaratabilmeleri ve bu avantajı sürdürülebilir kılabilimleri hatta yaşamlarını sürdürebilmeleri proaktif davranmalarına, rekabetçi bir agresiflik sergilemelerine, risk almalarına ve ürün, pazar ve teknoloji açısından yenilikçi olmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda hammadde, ürün, hizmet, süreç, pazar, endüstri veya bunların birleşimleri açısından yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanması nedeniyle değer yaratma ile sonuçlanacak olan “iç girişimciliğin” tanımlanması, iç girişimciliği etkileyen unsurların ortaya konulması ve ölçülmesi büyük önem arz etmektedir.

Geniş bir yazın taramasını kapsayan bu çalışmanın temel amacı, teorik olarak iç girişimcilik kavramını açıklamak, iç girişimciliğin boyutları ve bir örgütte yarattığı faydalar ile iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler hakkında bilgi vermektir. Ayrıca yazılım sektörü ve sektör içerisindeki mevcut girişim ve iç girişim faaliyetlerini irdelemek amacıyla İstanbul ili başta olmak üzere Kocaeli, Denizli, Ankara ve Adana illerindeki TGB’lerde (Teknoloji Geliştirme Bölgesi) bulunan ve yazılım sektöründe faaliyet gösteren araştırma kapsamındaki firmalarda iç girişimciliğe verilen önem düzeyini iç girişimcilik boyutları itibarıyla belirlemek ve bu firmalarda iç girişimciliğin karşılaştığı engeller ile ilgili algılamaları ortaya koymak amaçlanmıştır.

ANAHTAR KELİMELE: Girişimcilik, İç Girişimcilik, Girişimsel Oryantasyon, İç Girişimciliğin Önündeki Engeller, Yazılım Sektörü, Firma Performansı

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS : Entrepreneurship and Obstacles to Intrapreneurship:
An Application In Software Sector

AUTHOR : Ali KAYIŞ

In environments where the competition in both the localized and global markets has increased with each passing day, the information and communication technology that has become part of daily living, the business circle was mostly characterized by complicated and determined, Organizations have to take action proactively, to exhibit competitive aggressiveness, to take a risk and to be innovative in terms of product, market and technology in order to create a competitive edge, to maintain a competitive advantage and even to survive. In this direction, Definition of “Intrapreneurship” that will eventuate in creation of value, display and measurement of the factors that affect Intrapreneurship are critically important by reason of elicitation and application of new ideas in terms of raw-material, product, service, process, industry or these all combinations.

In light of the afore mentioned datas, The main purpose of this study covering a wide range of literature is to theoretically elucidate the concept of Intrapreneurship, and to get acquainted with dimensions of Intrapreneurship together with its benefits to organization with organizational factors that affect Intrapreneurship. Also, It is aimed to determine the level of significance to Intrapreneurship from the point of view of dimensions of Intrapreneurship and to bring into sharp relief perceptions relevant to organizational factors that affect Intrapreneurship in these organizations in operating organizations in the software sector within the scope of the research in Technology Development Zones situated in particular to İstanbul, Kocaeli, Denizli, Ankara and Adana provinces with the purpose of researching software sector and existing entrepreneurial and intrapreneurial activities thoroughly.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Entrepreneurial Orientation, Obstacles to Intrapreneurship, Software Sector, Firm Performance

TEŞEKKÜR

Uzun bir araştırma ve çalışma süreci sonucunda ortaya çıkan bu tez çalışmasının oluşumunda bilgisini ve uzmanlığını esirgemeyen Danışmanım Sayın Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU başta olmak üzere yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım G.Y.T.E. İşletme Fakültesi'nin saygıdeğer öğretim üyeleri Sayın Prof. Dr. Halit KESKİN'e, Sayın Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e ve Sayın Doç. Dr. Hüseyin İNCE'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini ve değerli katkılarını esirgemeyen Pendik Belediyesi İşletme Müdürü Sayın Ahmet AKÇİL'e ve her zaman başvurabileceğim bir bilgi kaynağı olan can dostum Bünyamin CAN'a çok teşekkür ederim.

Son olarak moral kaynağım ve başarımdaki en büyük pay sahibi olan değerli eşim Havva Emine KAYIŞ'a şükranlarımı sunarım.

Ali KAYIŞ

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. GİRİŞİMCİLİK	4
2.1. Girişimciliğin Gelişim Süreci	5
2.2. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları	9
2.3. Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler	13
2.3.1. Bireysel Yaklaşım	15
2.3.1.1. Psikolojik Faktörler	15
2.3.1.1.1. Başarı İhtiyacı	16
2.3.1.1.2. Kontrol Odağı	18
2.3.1.1.3. Risk Alma Eğilimi	19
2.3.1.1.4. Belirsizliğe Katlanma	20
2.3.1.1.5. Yakın İlişki İhtiyacı	21
2.3.1.1.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik	22
2.3.1.2. Demografik Faktörler	23
2.3.1.2.1. Cinsiyet	23
2.3.1.2.2. Aile	24
2.3.1.2.3. Diğer Etkenler	25
2.3.2. Çevresel Yaklaşım	26
2.3.2.1. Genel Ülke Alt Yapısı	28

2.3.2.2. Girişimcilik Alt Yapısı	28
2.3.3. Firma Yaklaşımı	31
2.4. Girişimciliği Etkileyen Faktörler	38
2.5. Girişimciliğin Önemi	41
2.6. Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları	42
2.6.1. Girişimciliğin Avantajları	43
2.6.2. Girişimciliğin Dezavantajları	44
2.7. Girişimciliğin Önündeki Engeller	44
3. İÇ GİRİşİMCİLİK	50
3.1. İç Girişimcilik Tanımı ve Kapsamı	51
3.2. Girişimcilik ve İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması	55
3.3. İç Girişimcilik İle İlgili Çeşitli Yaklaşımlar	60
3.3.1. Girişimsel Odaklı Yönelim Yaklaşımı	62
3.3.2. Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı	62
3.4. İç Girişimciliğin Boyutları	65
3.4.1. Yeni İş Girişimi	66
3.4.2. Yeni İş Alanları	67
3.4.3. Ürün/Hizmet ve Teknoloji/Süreç Yeniliği	67
3.4.4. Kendi Kendine Yenilenme	69
3.4.5. Risk Alma	70
3.4.6. Rekabetçi Agresiflik	72
3.4.7. Proaktiflik	73
3.5. Girişimsel Oryantasyon ve Performans İlişkisi	75
3.6. İç Girişimcilik Modelleri	76
3.6.1. Jeffrey G. Covin ve Dennis P. Slevin'e Ait Model	77
3.6.2. G.Thomas Lumpkin ve Gregory G. Dess'e Ait Model	78
3.6.3. Shaker A. Zahra'ya Ait Model	79
3.6.4. William D. Guth ve Ari Ginsberg'e Ait Model	81

3.7. İç Girişimciliğin Önemi	82
3.8. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller	84
3.9. İç Girişimcilik İklimi	86
3.9.1. İç Girişimciliği Destekleyici Düşünce Sistemi	90
3.9.2. Girişimcilik Stratejisinin Unsurları	92
3.9.2.1. Vizyonun Geliştirilmesi	92
3.9.2.2. Yeniliklerin Özendirilmesi	93
3.9.2.3. İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması	94
3.9.2.4. Takımların Oluşturulması	95
3.9.3. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar	95
3.10. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	97
3.10.1. Yönetim Desteği	99
3.10.2. Özerklik	101
3.10.3. Zaman Tahsisi	102
3.10.4. Ödüllendirme	104
4. GİRİŞİMSEL ORYANTASYONUN VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ	105
4.1. Araştırmanın Amacı	105
4.2. Araştırmanın Kısıtları veya Sınırları	105
4.3. Araştırma Yöntemi	106
4.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	110
4.4.1. Demografik Özellikler	110
4.4.2. Faktör Analizi	116
4.4.3. Kolerasyon ve Güvenilirlik Analizi	119
4.4.4. Regresyon Analizi	123
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	128
KAYNAKLAR	132
ÖZGEÇMİŞ	
EK – 1 ANKET FORMU ÖRNEĞİ	

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

α	: Alfa Katsayısı
β	: Beta Katsayısı
F	: İki Dağılım Arasındaki Mesafe
Ar-Ge	: Araştırma – Geliştirme
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
bkz.	: Bakınız
et al.	: Ve Diğerleri
GOÜ	: Gelişmekte Olan Ülke
İK	: İnsan Kaynakları
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NFTE	: Amerikan Ulusal Girişimcilik Öğretimi Vakfı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
Örn.	: Örneğin
SWOT	: Üstünlükler, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
vb.	: Ve Benzeri
ve ark.	: Ve Arkadaşları
vs.	: Ve Saire

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>		<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1.	Çağdaş Girişimciliğin Gelişim Süreci	6
Şekil 2.2.	Yaratıcılık ve Girişimcilik	22
Şekil 2.3.	Girişimciliğin Gelişmesinde Hayat Tarihi Modeli	25
Şekil 2.4.	Girişimciliği Etkileyen Genel Çevre Faktörleri	27
Şekil 2.5.	Yeni Bir İşletmenin Performansını Etkileyen Faktörler	32
Şekil 2.6.	Girişimcilik Düşünce Matrisi	33
Şekil 2.7.	Hofer ve Charan'ın Profesyonel Yönetime Geçiş Süreci	37
Şekil 2.8.	Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları	42
Şekil 3.1.	Kurumsal Girişimcilik Türleri ve Süreci	63
Şekil 3.2.	Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yenilenme İlişkisi	70
Şekil 3.3.	Covin ve Slevin'in İç Girişimciliğe Yönelik Örgütlerdeki Davranış Seviyesini Gösteren Modeli	77
Şekil 3.4.	Girişimcilik Yönelimi – Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli	78
Şekil 3.5.	Zahra'nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Modelin Kavramsal Çerçevesi	80
Şekil 3.6.	İç Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Model	81
Şekil 4.1.	Araştırma Modeli	110
Şekil 4.2.	Araştırma Sonuç Modeli	127

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Orta Çağdan Bilgi Toplumuna Kadar Girişimciliğin Gelişim Aşamaları	8
Tablo 2.2: Girişimcilik Teorilerinde Girişimciye Bakış	11
Tablo 2.3: Girişimcilik İçin Gerekli Olan Beceri Türleri	14
Tablo 2.4: Girişimciliğin Destek Unsurları	30
Tablo 2.5: Girişimsel Süreç Aşamaları	31
Tablo 2.6: Girişimsel Bakış Açısı ile Yönetmel Bakış Açısının Karşılaştırılması	35
Tablo 2.7: Girişimciliği Etkileyen Faktörler	39
Tablo 3.1: İç Girişimcilik Tanımları	53
Tablo 3.2: Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklılıklar	57
Tablo 3.3: Girişimciler, İç Girişimciler ve Geleneksel Yöneticilerin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi	59
Tablo 3.4: Örgütsel Seviyedeki Girişimciliğin Sınıflandırılması	60
Tablo 3.5: İç Girişimcilik Boyutları	65
Tablo 3.6: Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler	85
Tablo 3.7: İç Girişimcilik Ortamı	88
Tablo 3.8: İç Girişimcilik Stratejisinde Amaçlar ve Programlar	93
Tablo 4.1: Cinsiyet Dağılımı	111
Tablo 4.2: Medeni Durum Dağılımı	111
Tablo 4.3: Yaş Dağılımı	112
Tablo 4.4: Unvan Durumu Dağılımı	112
Tablo 4.5: Öğrenim Durumu Dağılımı	113

Tablo 4.6:	Firmadaki Hizmet Süresi Dağılımı (Yıl Bazında)	113
Tablo 4.7:	Meslekteki Hizmet Süresi Dağılımı (Yıl Bazında)	114
Tablo 4.8:	Firma Tüzel Kişiliği	114
Tablo 4.9:	Çalışan Sayısı	115
Tablo 4.10:	Firmanın Yaşı (Yıl Bazında)	115
Tablo 4.11:	Değişkenlere Ait Faktör Analizi	117
Tablo 4.12:	Araştırma Modelindeki İlişkileri Gösteren Kolerasyon Analizi	121
Tablo 4.13:	Girişimsel Oryantasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	124
Tablo 4.14:	İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Firma Performansı Üzerine Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	125

1. GİRİŞ

En kısa ve kapsamlı tanımları “yeni organizasyonlar yaratma süreci” olan *girişimcilik* kavramı ile “mevcut, faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olan *iç girişimcilik* kavramları, yönetim ve örgüt yazınında sürekli gelişen ve giderek yaygınlaşan dinamik birer araştırma alanıdır. Girişimcilik alanındaki önceki dönem araştırmaları tamamen girişimcilerin özelliklerine ve eylemlerine odaklanmış bu nedenle de girişimcilik, yalnızca ‘girişimci birey’ perspektifinden ele alınmıştır. Sonraki dönemlerde pek çok araştırmacı bu bakış açısının, girişimciliği ve girişimsel süreci açıklamada yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kişisel özelliklerin ölçülmesindeki ve genelleştirilmesindeki zorluklar bu konudaki tartışmaları arttırmıştır. Girişimcilik faaliyetlerine dönük “*strateji-yapı-performans*” ilişkilerinde kişisel özelliklerden daha çok firma davranışının daha anlatılır ve ölçülebilir olduğu kabul edilmektedir. Bu gerekçelerden yola çıkarak bu yönde incelemeye yönelik araştırmaların artarak girişimciliği örgütsel perspektiften (kurumsal düzeyde) ele almaya başladıkları görülmektedir (Ağca ve Yörük, 2006, s.156).

Genel çevre ve piyasa koşullarının örgütsel bürokratik yapıdan çok daha hızlı değişmesi; örgütlerin, dinamik çevre ile gelişen ekonomik yapıya ve rekabet nedeniyle değişen yönetim trendlerine uyum sağlayabilmelerini gerektirmektedir. Örgütün tüm çalışanlarının yaratıcı enerjilerini ortaya çıkarmayı hedefleyen iç girişimcilik yaklaşımı (Daft, 1998, p.296); ölçeği ayırt etmeksizin büyük ya da küçük mevcut bir örgütü proaktif, rekabetçi agresif, yenilik ve risk alma davranışları yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı, örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmayı, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Zahra and Covin, 1995, p.44).

Tüm işletmelerin son 30–40 yıldır tartıştıkları konuların başında, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü nasıl elde edecekleri ve sahip oldukları üstünlükleri nasıl koruyacakları bulunmaktadır. İç girişimcilik, işte bu zorunlulukların ötesinde örgütün kendi başına dinamik çevreye uyarlanmasını sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir. İç girişimcilik, (1) işletmenin kendinden farklı bir işletme olarak başlı başına tamamen bağımsız ve yeni bir girişimde bulunması, (2) işletmenin sahip

olduğu içsel kaynaklarla tamamen bir iç girişimi gerçekleştirmesi, (3) uluslararasılaşma ve (4) şişletmeden bağımsız farklı kurumlarla dışsal bir ilişkiye girmesi ve yeni bir birliktelik oluşturması sonucu gerçekleşen (Öğüt ve ark., 2006, s.83), gerek akademisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından 80’li yıllardan beri ilgi gösterilmekte olan bir kavramdır. Bu ilginin temelinde ise iç girişimciliğin gerek kârlılık ve verimlilik gerekse ekonomik büyüme bakımından günümüz küresel pazar koşullarında şişletmelerin performanslarını iyileştirmesi ve bunun soncunda da sürdürülebilir rekabet yeteneklerini korumalarındaki ve artırmalarındaki önemi yer almaktadır (Ağca ve Kandemir, 2008, s.211).

İşletmelerdeki girişimsel faaliyetlerin arzulanan nihai sonucunun, performansın iyileştirilmesi olduğu ve yüksek seviyede iç girişimcilik faaliyetlerinin uzun dönemde yüksek performans getireceği konusunda literatürde geniş bir yelpazede araştırmacılar arasında güçlü bir görüş birliği bulunmaktadır (Pearce and Carland, 1996, p.96). İç girişimciliğin bu etkilerinden ve girişimcilik ruhunun, eğiliminin ve davranışının örgütler kurulduktan sonra da devam ettirilmesi gereğinden yola çıkılarak bu çalışmada, klasik girişimcilik anlayışına farklı bir açıdan yaklaşılarak yazılım sektöründe faaliyet gösteren şişletmelerdeki iç girişimcilik davranışlarıyla firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için öncelikle oldukça geniş bir literatür incelemesine yer verilmekte, bu yapıya bağlı olarak yazılım sektöründe faaliyet gösteren uygulamaya konu olan şişletmelerin iç girişimcilik özellikleriyle performansları arasındaki ilişki ampirik olarak araştırılmaktadır.

Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bağımsız girişimciliğin gelişim süreci, girişimci ve girişimcilik kavramları, girişimci olmayı belirleyen (etkileyen) faktörler, girişimciliğin önemi, avantaj ve dezavantajları ile önündeki engeller ve engellere yönelik birtakım çözüm önerileri ele alınmaktadır.

İkinci bölümde iç (kurumsal) girişimcilik tanımı ve kapsamı, girişimcilik ve iç girişimcilik karşılaştırması, iç girişimcilikle ilgili çeşitli yaklaşımlar, iç girişimciliğin boyutları, önemi, önündeki engeller, iç girişimcilik modelleri, iç girişimcilik iklimi ile örgüt kültürü ve iç girişimciliği etkileyen faktörler başlıklarındaki kavramların genel olarak açıklanması ve önemi üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde yazılım sektöründe iç girişimciliğin boyutlarının ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin (engeller) firma performansı üzerine etkilerini belirlemek amacıyla yapılan uygulama aşaması yer almaktadır. Bu aşamada anket yöntemi kullanılarak yazılım sektörü firmalarıyla anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Teorik çerçevedeki görüşleri bir ölçüde test etmek amacıyla İstanbul ili başta olmak üzere 5 ildeki 15 TGB’de faaliyette bulunan toplam 106 firmada, girişimsel oryantasyon ve girişimcilik iklimini etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin olarak yaptığımız uygulamaya yönelik araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışma, uygulamacı ve araştırmacılara gelecekteki benzer çalışmalara kaynak teşkil etmesi açısından öneriler sunularak sonuçlandırılmıştır.

2. GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik; tüm dünyayı ilgilendirecek şekilde sosyoekonomik ve ekonomik–politik uygulamaları konu alan, oldukça yeni ve ekolleri henüz belirginleşmemiş bir bilim dalıdır. Bu nedenle girişimcilik büyük ilgi duyulan, çok boyutlu ve kendi mecrasına paydaş yaptığı farklı bilimlerin katkılarıyla bir yandan gelişirken diğer yandan onları kendisine bağımlı kılan uygulamacı ve lider bir bilim dalı olarak görülmektedir (Aytek, 2008, p.62). Drucker’e (2002, p.62) göre pekiştirici özelliği olan girişimciliğin sebepleri ve sonuçları itibariyle ağırlıklı bir yönünü işletme ve iktisat, diğer bir ağırlıklı yönünü ise yönetim konuları oluşturmaktadır. Davranış bilimleri (psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji), muhasebe, finans, istatistik, pazarlama, halkla ilişkiler, İK (İnsan Kaynakları), BİT gibi alanların hepsi eşzamanlı ve sürekli olarak girişimciliğin kullanım alanı içinde yer almaktadır.

Girişimcilikle ilgili literatürde birçok tanıma rastlamak mümkündür. Buna rağmen girişimcilik, üzerinde uzlaşma sağlanamayan bir kavramdır. Bununla birlikte hâlen varlığını sürdürmekte olan bu kavram kargaşası ve girişimciliğin ne olduğuna ilişkin belirsizlik, girişimcilik kavramının açıklığa kavuşturulmasına olan ihtiyacı ve ilgiyi daha da artırmıştır (Döm, 2006, s.6). Bir ekonomist açısından girişimci; işgücünü, kaynakları, materyalleri ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerlerinden daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda da değişimi, yenilikçiliği ve yeni bir düzen anlayışını ortaya koyan bir birey olarak tanımlanmaktadır. Bir psikolog açısından ise girişimci; bir şeyler elde etme veya bir şeylere ulaşma, deneyimler edinme, başarıya veya başkalarının muhtemel otoritesinden kaçınma ya da otoriteye sahip olma ihtiyacı ve arzusu olan ve bu tür güdülerle harekete geçen bir birey olarak tanımlanmakta iken bir iş adamı açısından girişimci; bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, stratejik bir ortak veya başkalarının refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır (Hisrich and Peters, 2002, p.10).

Girişimcilik kavramının uzun bir tarihi geçmişe sahip olmasına karşın yakın zamana kadar özellikle tanımlarındaki belirsizlik ve az sayıda çalışmaya konu olması, kavramın iktisat bilimi tarafından yeterli ilgiyi görmediğini göstermektedir.

Bununla birlikte sürekli yeniliklere, yeni tanımlara ve misyonlara açık bir kavram olan girişimciliğin, sanayi devrimi ve ülkelerin iktisadi programlarının liberalleşmesiyle gittikçe yükselen bir değer olmaya başladığı görülmektedir. İstihdam ve refah üzerindeki olumlu etkilerine vurgu yapılan girişimcilik, ülkeler ve bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesinde önemli bir araç olmasının yanı sıra günümüz kapitalist piyasa ekonomisi sisteminin temel dinamiği olarak da kabul edilmektedir (Buttrick and Moran, 2005, p.364).

2.1. Girişimciliğin Gelişim Süreci

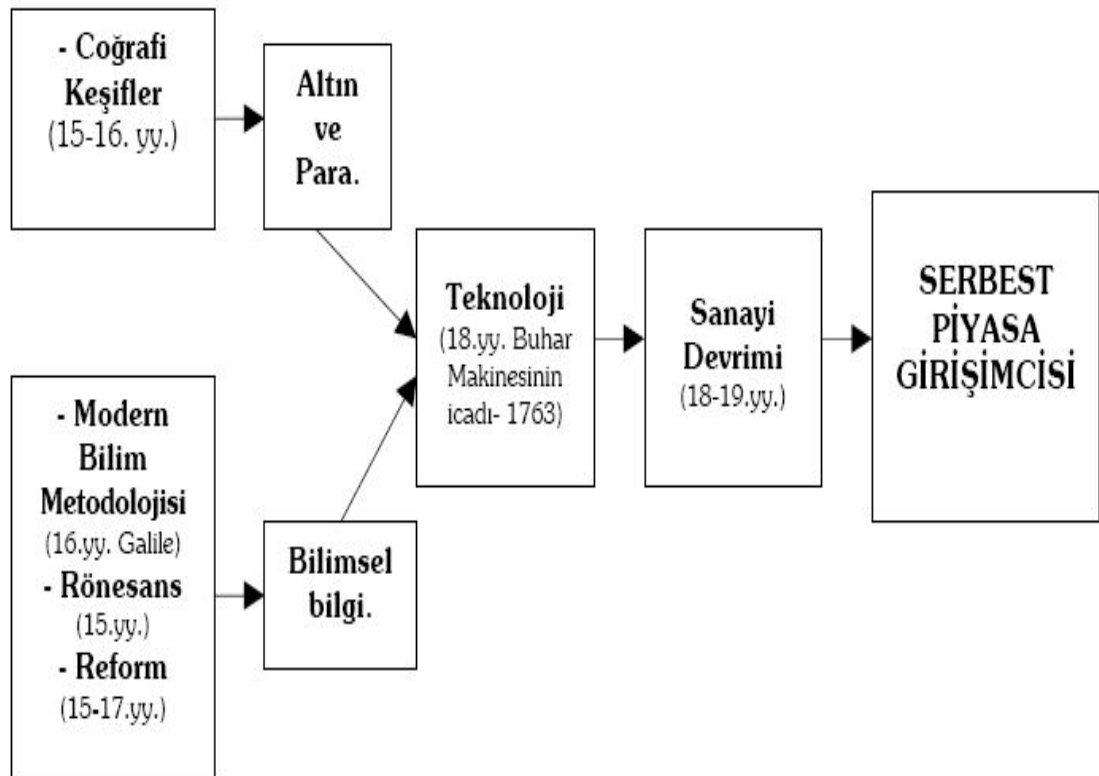
Geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan ekonomilerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın yapı taşı, ekonomik değer yaratmanın sürükleyici gücü olarak görülen girişimcilik (Naktiyok, 2004, s.11), ilk şekillerini insanoğlunun avcılık ve toplayıcılık devrine son verip cilalı taş döneminde üretime başlamasıyla birlikte oluşturmaya başlamıştır. Bu dönemden kısa bir süre sonra maden devrinin başlamasıyla bugünkü anlamda olmasa bile işyerlerinin kurulması neticesinde ticari hayat başlamış, tunç devrinde şehir devletleri kurulmuş ve ticaret yerel olmaktan çıkıp şehirler arasına yayılmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009, s.60).

Yazının icadı ve tarihi devirlerin başlamasıyla ticaret farklı bir boyut kazanarak kıtalara kadar yayılmıştır. İlk çağda İyonyalılar, Anadolu ile Akdeniz ve Karadeniz sahillerinde ticaret yaparak zengin olmuşlar hatta bu zenginlik onlara şehir devleti uygulaması ve dünyanın ilk demokrasisini hediye etmiştir. Bunun bir sonucu olarak özgür düşünce, bilim ve sanat gelişmiş; bu da Herodot, Hipokrat, Tukidides gibi günümüzde bile anılan bilim adamlarının yetişmesini sağlamıştır. Ayrıca yeni işletmelerin kurulup toplumlarının kendi ihtiyaçlarının fazlasını üretmeleri neticesinde ticaret kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum Anadolu kıyılarında kurulan Lidyalıların kara ticaretinde gelişmesine ve dünya tarihinde önemli bir buluş olan paranın icadına neden olmuştur.

18. yüzyılın sonlarına doğru liberal düşüncenin iyice hâkim hale geldiği Merkantilist çağ (ilk ticari kapitalizm) ile birlikte ülkeler sahip oldukları özel ve

kamu girişimlerinin ürünlerini ihraç etmenin yollarını aramış ve karşılığında altın getirme çabasına girmişlerdir. Bu akımla birlikte büyük sanayi kuruluşları oluşmaya başlamıştır. Merkantilist yaklaşımdan sonra liberalizmin kendisini Avrupa’da hissettirmeye başlamasıyla akılcılığın ön plana çıkması, rekabetin üst düzeyde yaşanması ve uluslararası ticaretin desteklenmesi özel sektör girişimciliğinin önemini hat safhada artırmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009, s.61).

Çağdaş girişimcilik ise sanayi devrimiyle başlayan bir süreçle ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi de iki temel unsurla hız kazanmıştır. Bunlardan ilki bilimsel bilgi, ikincisi ise coğrafi keşifler ve ticaret neticesinde oluşan sermayedir. Kısa zamanda büyük boyutlara ulaşan bu sermaye birikimi, Isaac Newton ve Galileo Galilei gibi bilim adamlarının öncülüğünde kurulmuş olan modern bilim metodolojisi ile birleşmiş (Özakpınar, 2003, s.88) ve geriye sadece bu kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayacak sanayi devriminin gerçekleşmesi kalmıştır. Çünkü sanayi devriminden sonra önem kazanan girişimciler, modern bilim temelinde ulaşılan bilgilerden faydalanarak büyük hacimli üretime imkân sağlayan yeni teknolojik ilerlemelere imza atmışlardır. Bu süreç Şekil 2.1’de görülmektedir.



Şekil 2.1. Çağdaş Girişimciliğin Gelişim Süreci (Ercan ve Gökdeniz, 2009, s.62)

Şekil 2.1'e göre Rönesans – Reform hareketleri ve modern bilim yöntemiyle bilimsel bilgi üretmeye başlayan Batı, diğer taraftan coğrafi keşifler ile ulaştığı serveti birleştirerek teknolojik ilerlemenin zeminini hazırlamıştır. Daha sonra buhar makinesinin üretim sürecine dâhil edilmesiyle sanayi devrimi başlamış ve çağdaş girişimcilik anlayışının temelleri de sanayi toplumu içerisinde atılmıştır. Dolayısıyla çağdaş girişimciliğin ortaya çıkmasını sağlayan en önemli unsurların başında bilimsel bilginin geldiği görülmektedir.

Sanayileşmenin ilk yıllarında üretim artmış, ticaret hacmi serbestleşerek genişlemiş ve katı rekabetin acımasız bir şekilde yaşandığı piyasa ekonomisine dönüşmüştür. Daha sonraki dönemlerde serbest piyasa ekonomisine geçilmesi, girişimciliğin hız kazanması açısından önemli bir dönemeç olmuştur. Özellikle Amerika'da Frederick Winslow Taylor, Avrupa'da Henri Fayol ve Maximilian Carl Emil Weber'in öncülüğünde girişimcilik, ilk bilimsel temellerini oluşturmuştur. Weber, aynı zamanda sosyolojik ve ekonomik analizler yaparak girişimciliğe iktisadi anlamda katkılarda bulunmuştur. Weber, girişimcilik açısından tarihi dönemeci iki açıdan değerlendirmektedir. Birincisi *iş yeri ile evin birbirinden ayrılması*, diğeri ise *muhasabe kayıtlarının tutulmasıdır* (Aron, 2003, p.369).

Serbest piyasa ekonomisinin temelini oluşturan girişim hürriyeti anlayışı, modern girişimciliğin yeşermesi için gerekli ortamı sağlamıştır. Bununla beraber girişimcilerin serbest piyasa ekonomisinin gelişimine yaptıkları katkılar da iktisatçılar tarafından genel kabul görmektedir. Fakat iktisat teorisinde emek, sermaye ve doğal kaynakların yanında dördüncü üretim faktörü olarak görülen girişimcinin önemi, hiçbir iktisatçı tarafından Joseph Alois Schumpeter gibi ağırlıkla vurgulanmamıştır. Avusturyalı iktisatçı ve siyaset bilimci olan Schumpeter, 20. yüzyılın başlarına gelindiğinde girişimciliği yeniden yorumlayarak kavramın bugün de geçerli olan fikri temellerini ortaya atmıştır (Seyidoğlu, 2002, s.232). Bununla birlikte girişimciliğin ciddi bir biçimde araştırma konusu olması 1980'lere rastlayan bir süreçtir (Çetindamar, 2002, s.35). İlkçağlardan bugünün bilgi toplumuna kadar olan tarihi süreç içerisinde girişimcilik anlayışındaki değişimler ve bazı bilim adamlarının görüşleri Tablo 2.1'de görülmektedir.

Tablo 2.1: Orta Çağdan Bilgi Toplumuna Kadar Girişimciliğin Gelişim Aşamaları (Hisrich and Peters, 2002, p.6; Özkara ve ark., 2006, s.222)

Tarihi Dönem	Bilim Adamı	Girişimci / Girişimcilik Hakkında Görüşler
İlk Çağ	–	Girişimciler, hayatlarını idame ettirmek için arayış içerisinde olan hür kimselerdir.
Orta Çağ	–	Girişimci kavramı, büyük ölçekli üretim projelerini yöneten bir aktör ya da yönetici olarak benimsenmiştir. Büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci, herhangi bir risk almayan sadece tahsis edilen kaynakları kullanarak projeyi yöneten kişidir.
17. Yüzyıl	–	Girişimcilik kavramı ile risk arasında ilk kez bu dönemde bir ilişki kurulmuştur. Girişimci, hükümet ile yapılan sabit fiyatlı sözleşmelerin kâr ya da zarar riskini üstlenen tarafıdır.
1725	Richard Cantillon	Girişimci; bir ürünü belirli bir fiyattan satın alan ancak belirsiz bir fiyattan satan bu nedenle de sermayeyi tedarik eden kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir.
1796	Francois Beaudeau	Girişimci; risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişidir.
1803	Jean-Baptiste Say	Girişimcinin kazancını, sermayenin getirisinden ayırmıştır. Girişimci, dördüncü üretim faktörüdür.
1876	Francis Walker	Fon sağlayıcı girişimci ile proje sahibi girişimcinin kazançlarını ayırmıştır.
1921	Frank H. Knight	“ <i>Risk, Uncertainty and Profit</i> ” adlı eserinde ilk defa <i>risk</i> ile <i>belirsizlik</i> birbirinden ayrılmıştır.
1934	Joseph Alois Schumpeter	Girişimci; değişimlere yol açan, endüstriyel devrimleri ateşleyen (yeni teknoloji geliştiren) ve üretim sürecinde yeniliklere imzasını atan kişidir.
1961	David McClelland	Girişimci, faal ve ılımlı riskleri alan kimsedir.
1975	Albert Shapero	Girişimci, örgütün sosyal ve ekonomik işleyişinde inisiyatif alan ve olası başarısızlık riskini üstlenen kişidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimci; zaman ve gayret sarf ederek farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılık bekleyen kişidir.
1995	Peter Drucker	Girişimci, elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999	Jeffrey Timmons	Girişimci; çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyet ile doğruların inşasını yapan kişidir.

2003	Lowell W. Busenitz	Girişimci; piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsuru, ekonomik refahın oluşumunun başrol oyuncusudur.
------	--------------------	--

Tablo 2.1’den anlaşılabacağı üzere geçmişten günümüze değin sosyoekonomik ve kültürel dönüşüm içerisinde girişimcilik kavramı da değişime uğramış; eski atak ve tuttuğunu koparan girişimci profili yerini daha sakin, bilgiye dayalı, düşünen ve yenilikçi bir anlayışa sahip bir girişimci profiline bırakmıştır.

2.2. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Son yüzyılda popüler bir kavram haline gelen girişimcilik terimi ekonomik teoride ilk kez İrlanda asıllı Fransız iktisatçı Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır (Ekelund and Hébert, 1990, p.61). Cantillon, 1730’da yazdığı fakat basımı 1755’e tekabül eden eseri ‘*Genel Olarak Ticaret Üzerine Deneme*’de ürün alış fiyatının sabit olması fakat satış fiyatının belirsiz olması nedeniyle ilk kez ‘girişim riski’ unsurunu ortaya atmıştır (Hisrich and Peters, 2002, p.6).

Girişimcilik kavramı köken itibariyle Fransızca ‘bir şey yapmak’ anlamına gelen ‘entreprendre’ terimine dayanmaktadır. Cantillon bu terimi ekonomik parametreler içerisinde kazanç elde etmeyi ve belirsizliği göğüslemeye arzulu, önsezi ve yaratma yeteneği olan bireyi tanımlamak için kullanmıştır (Culhane, 2003, p.19). Cantillon’a (1952) göre girişimci; belirli bir fiyattan ürünleri satın alarak belirsiz bir fiyattan satan, kâr elde etmekten arbitraja kadar bir dizi imkânların arayışı içerisinde olan ve bu bağlamda risk alan bir spekülâtördür (Sciascia and De Vita, 2004, p.4). Geleceğin bugünden tam olarak bilinmeyişi nedeniyle ‘geliri risk içeren aktörü’ büyük bir titizlikle mercek altına alan Cantillon, girişimciliğin risk alma vasfını öne çıkarmaktaydı. Fakat 18. yüzyılın son çeyreğinden gelen bu yaklaşım Condillac, Adam Smith ve Turgot dışında çok fazla taraftar bulamamıştır (Alada, 2001).

Cantillon’u takiben girişimciliğin açıklamasına yönelik olarak üç temel görüş ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, Marshall, Say ve Knight tarafından temsil edilen Neoklasik Ekol’dür. İkincisi; temsilciliğini von Thünen, Schumpeter ve Baumol’un yaptığı Alman Ekolü’dür. Üçüncüsü de Menger, von Mises ve Kirzner tarafından temsil edilen Avusturya Ekolü’dür (Özden ve ark., 2008, s.231).

Neoklasik Ekole göre girişimcinin temel rolü, girişimcilik faaliyetleri yoluyla piyasaların dengede bulunmasına katkı yapmaktır. Fransız iktisatçı ve iş adamı Jean-Baptiste Say, girişimcilik ile idarecilik işlevlerini birbirinden ayırmakla kalmayıp girişimciliğin kazancı olan kârın “üretimin iyi ya da kötü şanslarının peşinen kabul edilerek ortaya çıktığını” ileri sürmüştür (Hébert and Link, 1982, p.33). Girişimci tanımını Cantillon’dan sonra geliştiren Say’a göre girişimci, bütün üretim faktörlerini bir araya getirerek kıymetli olduğu sanılan bir malı üreten ve elde edeceği kâr için riski göze alan kişidir. Say’ın girişimci tanımı, risk üstlenme ile yöneticilik kabiliyetinin her ikisine birden sahip olma esasına dayanmaktadır (Binks and Vale, 1990, p.119).

Schumpeterci Ekol olarak da bilinen Alman Ekolünde ise girişimcinin bir değişim ya da reform yapması ön plandadır. Bu bağlamda girişimcinin fonksiyonu, yeni bir mal üretmek ya da mevcut ürününü yeni bir yöntemle üretmeye çalışmak gibi yenilikler ortaya koymaktır. İlk cildi 1826 yılında yayınlanan Johann Heinrich von Thünen’in ‘*Tarım ve Ulusal Ekonomi İle İlgili Olarak İzole Devlet*’ adlı eseri de girişimciliğin vasıflarını öne çıkarması bakımından bir köşe taşı olarak değerlendirilmektedir. Girişimci ile yönetici kavramını ayırtmış ve ayırt edici unsur olarak girişimcinin risk alması üzerinde durmuş olan Thünen’e göre ‘*bakiye getiri*’ olarak tanımladığı girişimcinin kazancı, önceden hesap edilemeyen dolayısıyla öngörülemeyen bir gelir kategorisidir (Blaug, 1987, p.222).

Avusturya Ekolünde ise girişimcinin kâr fırsatlarını yakalama yetenekleri ön plana çıkarılmaktadır. Girişimcinin en önemli fonksiyonu, tatmin edilememiş ihtiyaçları karşılamak veya piyasa eksikliklerini düzeltmektir. Alman ve Avusturya Ekolleri birbirine benzemekle birlikte Alman Ekolü, potansiyel yaratılmasına; Avusturya Ekolü ise bunun gerçekleştirilmesine önem vermektedir (Nooteboom, 1993, p.1). İktisatçılar girişimci kavramına çeşitli değişen işlevler yüklemişlerdir. Bu nedenle çeşitli iktisat teorilerinde girişimciye yüklenen roller Tablo 2.2’de özetlenmiştir.

Tablo 2.2: Girişimcilik Teorilerinde Girişimciye Bakış (Bosma et al., 2000, p.11)

Ekol	Risk Alan Kişi	Aracı Kişi	Sermaye Sahibi	Yönetici	Yenilikçi Kişi
Neoklasik Ekol					
Cantillon (1680–1734)	Teorinin temel taşı	Açıkça dâhil edilmiş	Üstü kapalı dâhil edilmiş	Ele alınmamış	Ele alınmamış
Say (1767–1832)	Açıkça dâhil edilmiş	Ele alınmamış	Tamamen dışlanmış	Teorinin temel taşı	Açıkça dâhil edilmiş
Marshall (1842–1924)	Üstü kapalı dâhil edilmiş	Açıkça dâhil edilmiş	Teorinin temel taşı	Teorinin temel taşı	Ele alınmamış
Knight (1885–1972)	Teorinin temel taşı	Ele alınmamış	Tamamen dışlanmış	Tamamen dışlanmış	Üstü kapalı dâhil edilmiş
Alman Ekolü					
Schumpeter (1883–1950)	Tamamen dışlanmış	Üstü kapalı dâhil edilmiş	Tamamen dışlanmış	Tamamen dışlanmış	Teorinin temel taşı
Avusturya Ekolü					
Menger (1840–1921)	Tamamen dışlanmış	Üstü kapalı dâhil edilmiş	Tamamen dışlanmış	Açıkça dâhil edilmiş	Ele alınmamış
Kirzner (1930–)	Tamamen dışlanmış	Teorinin temel taşı	Tamamen dışlanmış	Ele alınmamış	Ele alınmamış

Tablo 2.2’de görüldüğü gibi Alman ve Avusturya Ekolünde (Schumpeter, Menger ve Kirzner) risk alma fonksiyonu, girişimciliğin temel özelliği olarak görülmemekte; Neoklasik ekolde ise (Cantillon ve Knight) Alman – Avusturya ekollerinin aksine risk alma, girişimciliğin en temel özelliği olarak algılanmaktadır.

Buna karşılık hem Neoklasik ekolde (Cantillon, Marshall ve Menger) hem de Alman ve Avusturya ekollerinde (Schumpeter ve Kirzner) aracılık faaliyeti, girişimcinin en önemli fonksiyonu olarak görülmektedir. Bu görüşe göre girişimci, ekonomideki fırsatları sürekli araştırmakta ve bu fırsatları bilgi birikimiyle her an değerlendirmeye hazır durumda beklemektedir (Glancey and McQuaid, 2000, p.7).

Girişimcinin bir sermaye sahibi olup olmadığı konusu girişimcilik teorilerinde önemli bir tartışma konusudur. Neoklasik Marshall ve Cantillon girişimcinin kapitalist ile benzer çağrışımı yapmasına güçlü destek vermektedirler. Marshall, kapitalizmin girişimciliğin temel bir fonksiyonu olduğu görüşündedir. Buna karşılık Say, Menger, Knight, Schumpeter ve Kirzner ise aksi görüştedirler.

Girişimcinin yönetsel fonksiyonu ise Say, Marshall ve Menger tarafından vurgulanmaktadır. Say ve Marshall, girişimci ile yönetsel faaliyet arasındaki bağlantıları girişimcilik fonksiyonlarının temel taşı olarak görmüşlerdir. Girişimcinin yenilikçi fonksiyonuna ilk olarak vurgu yapan Say’a göre girişimci, üretim faktörlerini bir araya getiren ve söz konusu kaynakları verimliklerinin düşük olduğu alanlardan yüksek olduğu alanlara doğru yönlendiren bir ‘koordinatör’ işlevi görmektedir.

1912 yılında yayınlanan “*Ekonomik Gelişme Teorisi*” adlı eseriyle girişimcinin yenilikçi ve dinamik olma özelliğini ekonomik kalkınmada İK’nın temel yapı taşlarından birisi olarak ilk kez vurgulayan Schumpeter’dir. Schumpeter’e göre yenilikçilik; (1) müşterinin henüz tanımadığı yeni ya da mevcut bir ürünün yeni kalitesinin ortaya konulması, (2) mevcut üretim süreçlerinde yeni yöntemlerin uygulanması, (3) yeni pazarlara açılma, (4) yeni hammadde ve finansman kaynaklarının bulunması ile (5) herhangi bir endüstride yeni örgütlerin oluşturulması gibi birtakım eylemlerden oluşan bir süreçtir (Alada, 2001).

Girişimcilikte kâr elde etmenin önemi hemen hemen tüm ekollerde kabul görmekle birlikte kâr elde etmeye verilen önemin derecesi değişebilmektedir. Say, kâr elde etmenin girişimci ile doğrudan bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Cantillon, Marshall, Menger ve Schumpeter; kârı, girişimcilik eyleminin önemli bir sonucu olarak algılamakta iken Knight ve Kirzner ise kâr elde etmeyi girişimciliğin en önemli konusu olarak ifade etmektedirler. Neoklasik ekolde girişimcinin risk alan, kapitalist ve yönetici fonksiyonları ön planda iken Alman ve Avusturya ekollerinde girişimcinin yenilikçilik ve aracılık faaliyetleri üzerinde durulmaktadır.

2.3. Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler

Girişimciler farklı birikime, altyapıya ve özelliklere sahip olabilmektedirler. Girişimci özelliklerini ortaya çıkarma ve onların çalışma biçimlerini irdeleme her dönemde araştırmacıların ilgi odağını oluşturmuştur. Bununla birlikte aynı özelliklere sahip tek bir girişimci profili çıkarmak mümkün olamamıştır (Hisrich and Peters, 1995, p.51). Girişimciliği ele alan araştırmalarda çıkan farklı bakış açıları, girişimciliğin pek çok kişilik özelliğinin birleşimiyle ortaya çıkan bir faaliyet biçimi olduğunu ileri sürmektedir (Olsen, 1998, p.25). Girişimcilik konusunda bu farklı boyutlara sahip araştırmalar, çevre ve girişimcinin kişilik özellikleri arasındaki etkileşimin önemini yansıtmayı açısından önemlidir (Naffziger, 1995, p.22).

Bireyler rakiplerinden daha iyi işler ortaya koymak, zor amaçlara ulaşmak, karmaşık bir problemi çözmek veya herhangi bir işi en iyi şekilde yapabilmek için bir yol geliştirme ihtiyacı hissettiklerinde kendi başlarına bir iş kurmak ve işlerinden sorumlu olmak isterler (Luthans, 1992, p.150). Kişileri girişimci olmaya yönelten nedenler ise şunlardır (Morrison, 2006, p.197; Tekin, 1999, s.4);

- Kendi işinin patronu olarak kendisi ve/veya aile üyeleri için iş imkânı sağlama, başkalarından emir almama ve yeteneklerini kullanabilme isteği
- Ekonomik ihtiyaçlarını giderme ve işsizlikten kaçınma isteği
- Para kazanma, gelir düzeyini arttırma ve refah içinde yaşama isteği
- Kendisinin ve içinde bulunduğu toplumun sorunlarına çözüm üretme isteği
- Tanınma ve prestij kazanma, yaptıklarıyla toplumda iz bırakma isteği
- Başka insanların göremedikleri ya da uğraşmadıkları işleri keşfedip bu fırsatlardan yararlanabilme isteği
- Bağımsızlık, kazancını kontrol etme ya da esnek yaşam stili gibi içsel hedefleri gerçekleştirme ve çalışma hayatında yukarı doğru yükselmeyi engelleyen hareketlerin üstesinden gelme isteği

Girişimciliği diğer yönetsel alanlardan ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bir girişimcinin sahip olduğu beceriler teknik, yönetsel ve bireysel olmak üzere üç ana başlık altında Tablo 2.3'te incelenmiştir.

Tablo 2.3: Girişimcilik İçin Gerekli Olan Beceri Türleri (Hisrich and Peters, 2002, p.9; Cromie, 2000, p.7; Burns, 2001, p.27)

Teknik Beceriler	Yönetsel Beceriler	Bireysel Beceriler
Çevresel Gözlem (Fırsatları Yakalama)	Pazarlama, Finans ve Muhasebe Bilgisi	Öz güven, Misyon ve Vizyon Sahibi Olma
Organize Edebilme & Şebeke Kurabilme	Analiz, Problem Çözme ve Müzakere Yeteneği	Yenilikçi, Değişime Açık ve Fırsatçı Olma
Yazılı ve Sözlü İletişim	Objektif ve İyimser Olma	İçsel Denetim / Disiplin
Paraya ve Teknolojiye Olan Tutum	Organizasyon ve Planlama Yeteneği	Yaşama Becerisi & Orta Düzeyde Risk Alma
Yönetsel Tarzlar Oluşturma	Yönetim (Sevk – İdare) & Yönetimi geliştirme	Eğitim ve Sürekli Gelişme İsteği
Lider, Yetiştirici ve Takım Oyuncusu Olma	Motive Olabilme & Hızlı Karar Verebilme	Sonuç Odaklı Olma & İnisiyatif Alabilme
Teknik Yönetim Bilgisi	Amaç Birliği Yaratma	Kararlı ve Olumlu Tutum
Dinleme ve Anlama	Proaktif Olma	Büyüme İsteği
İkna Kabiliyeti	İK Bilgisi	Enerjik ve Hırslı Olma
Kişisel Bağlantılar	Kontrol – Denetim	Değişimi Tesis Edebilme

Tablo 2.3'te de görüldüğü üzere teknik beceriler; girişimci için belirli bir teknik faaliyet alanının bilinmesi, bu faaliyet alanı ile ilgili işlerin yapılabilmesi için mevcut teknik araçların kullanılabilmesini ifade etmektedir. Yönetsel beceriler, genelde bir yöneticide bulunması gereken özellikleri içerirken; bireysel beceriler içerisindeki risk almak, yenilik yapmak ve değişimi yönetmek vb. beceriler bilgi çağı girişimcisinde öne çıkan temel belirleyicilerdir.

Girişimcilik özellikleri, girişimcileri diğer sıradan işletme sahiplerinden ayıran özellikleri belirleme hususunda ilgi görmekle beraber; kişilik özelliklerin ölçümünde kişilik özelliklerin sabit kalmayıp zaman içerisinde değişiklik göstermesi, kişilik özellikleri saptamada öznel yargılamaların söz konusu olması, ölçümlerin çevresel ve kültürel etkileri reddetme eğiliminde olması, eğitim ve öğrenim rolünün genellikle göz ardı edilmesi ile yaş, cinsiyet ve sosyal sınıf gibi demografik ve sosyal faktörlerin etkisinin ihmal edilebilmesi gibi birtakım metodolojik problemlerle karşılaşılsa da genel olarak girişimci olmayı belirleyen faktörlerin literatürde

bireysel, çevresel ve firma olmak üzere üç yaklaşım altında incelendiği görülmektedir (Kuriloff et al., 1993, p.21).

2.3.1. Bireysel Yaklaşım

Girişimcilik ile ilgili çalışma, araştırma ve tartışmalarda girişimciliği belirleyen faktör ya da faktörlerin neler olduğuna dair çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bireysel yaklaşıma göre girişimcilerin eşsiz değer, tutum ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu nedenle psikolojik etki, kişilik özellikleri ve bireyin yaşadığı deneyimler girişimci olmayı etkilemektedir. Bireysel yaklaşım açısından psikolojik faktörlerin yanı sıra demografik değişkenler de girişimci olmada önemli rol oynamaktadır.

Bireysel yaklaşımı benimseyen bazı araştırmacılar, girişimcilerin büyük bir insan olarak doğduğunu ve bir şekilde büyük şeyler yaptığını vurgulamaktadırlar. Bu yaklaşımın savunucularına göre girişimciler, topluma aykırı bireylerdir. Sosyal uyumsuzluğa sahip olan bireyler, sosyal duruma uyum sağlayacak yenilik ve yeni organizasyonlar oluşturmaya daha fazla motive olmaktadır (Wickham, 2001, p.14).

2.3.1.1. Psikolojik Faktörler

Psikolojik olarak bireylerin değerleri, tutumları, yaşadıkları deneyimleri ve davranışlarının kendi bilinçaltlarından etkilenmesi gibi etkenlerin yanı sıra organize edebilme kabiliyeti, zekâ, motivasyon, hayal edebilmek, yenilikçilik, ihtiyatlı ve ısrarcı olmak, bir dereceye kadar şüpheli olmak ve belki de en önemlisi risk almaya yatkınlık gibi nosyonları girişimciliklerini belirlemede önemli roller oynamaktadır (Lundström and Stevenson, 2001, pp.107–130).

Girişimcilik konusunda en fazla uygulamalı çalışmalar girişimcilerin özelliklerine yöneliktir. Benzer girişimcilik özelliklerine yönelik yapılan çalışmaların sayısı oldukça fazladır (Herron and Robinson, 1993, p.94). Bunun nedeni ise girişimcilik çalışmalarında ilk aşama girişimcilerin psikolojik özelliklerini anlamak olmasından kaynaklanmaktadır.

2.3.1.1.1. Başarı İhtiyacı

McClelland (1961) başarı ihtiyacını, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan güdü olarak tanımlamış; temelde bireysel farklılık olarak bireyin sahip olduğu karakteristik bir nitelik ve psikolojik güç olarak ele almıştır (Shaver and Scott, 1991, p.45).

Yakın ilişki, güç ve başarının içgüdüsel arzular olmaktan çok, öğrenilmiş ihtiyaçlar olduğuna vurgu yapan McClelland (Northcraft and Neale, 1994, p.111) başarı ihtiyacı hakkında girişimcilerde var olan psikolojik özellikleri ortaya koyarak bu düşüncelerden hareketle girişimcilerin özelliklerine yönelik üç tutum belirlemiştir (Hisrich and Peters, 1995, p.53);

- Problem çözme, amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmada yüksek sorumluluk üstlenme
- Yüksek düzeyde hesaplanmış risk alma arzusu (riski hesaplayarak alma)
- Görevdeki başarının sonuçlarına ait bilgi (performansa yönelik geri bildirim)

Bu güdüye sahip bireylerin, bireysel ve profesyonel hedeflere yönelik olarak ‘istekli ve gayretli çalışma’ ile ‘zorluklara meydan okuma’ eğilimleri yüksek olmakta bu nedenle başarı güdülerinde mükemmellik, kazanma ve içsel başarı duyguları ön plana çıkmaktadır (Sagie and Elizur, 1999, p.375). Girişimciler, yüksek iş başarısı güdüsünün etkisiyle kendilerini başarı ile özdeşleştirme ve başarı ihtiyaçlarını tatmin etme eğilimindedirler. Bu yüzden başarı güdüsünün esasen bir girişimcilik özelliği olduğu belirtilmektedir (Stormer et al., 1999, p.47). Ayrıca girişimcilik eğilimi yüksek olan ve olmayan kişiler arasındaki farklılıkların nedenlerinin araştırıldığı çeşitli çalışmalarda başarı ihtiyacının girişimci olanlarda olmayanlara göre daha fazla olduğu bulgusuna ulaşıldığı görülmektedir (Robinson et al., 1991, pp.13–32).

Yüksek başarı ihtiyacı duyan bireyler, mükemmeliyetçi bir standart oluşturabilmek için problemleri kendince çözme yönünde güçlü arzulara sahip olup ulaşmayı arzu ettiği amaçlar doğrultusunda düzenlemeler yapmaktan, çaba sarf etmekten ve yaptıkları şeyler konusunda geri bildirimler almaktan haz duymaktadırlar (Kuratko and Hodgetts, 1995, p.17). Bu bireyler davranışlarının

sonuçlarına katlanma ve sorunları çözme sorumluluğu ile zorlukları aşma ve risk alma arzusuna sahiptirler. Aynı zamanda bu bireyler; durumları analiz eder, başarı olasılıklarını araştırır, olaylara daha fazla odaklanır ve olayları değişim potansiyellerine göre değerlendirirler (Champoux, 1996, p.180).

İş etiği, üstünlük (güç ihtiyacı), rekabetçilik, statü tutkusu, para ve varlık düşkünlüğünün başarı güdüsünün temel faktörleri olduğunu belirten Cassidy ve Lynn (1989, pp.301–311)’nin yanı sıra Schuler ve Prochaska (2001) ana unsurlar ile ikincil unsurların bir arada olduğu, ana unsurların merkezde ikincil unsurların bu merkezin çevresinde olduğu bir model önermişlerdir (Byrne et al., 2004, p.203). Buna göre başarı ihtiyacının ana unsurları; “*hırslı ve azimli çalışma*”, “*özgüven*” ve “*göreve ilişkin motivasyon*” olarak tanımlanmıştır. Başarı güdüsünün ikincil unsurları ise şöyle özetlenmiştir;

- a) **Telafi edici çaba:** Bir görevde başarısızlıktan kaçınmak için ayrıca çaba harcamaya gönüllü/istekli olmak
- b) **Rekabet yönelimi:** Başkalarından daha hızlı ve daha iyi olma arzusu
- c) **Başarılı olunacağına dair güven duyma:** Üstesinden gelinecek engeller olduğu zamanlarda bile başarının elde edileceğine inanmak
- d) **Güç ihtiyacı (Üstünlük):** Başkalarının üstünde etki ve güç bırakma ihtiyacı
- e) **Öğrenme isteği:** Bilgi uğruna zaman ayırma arzu ve isteği
- f) **Düzenli ve sürekli çalışma:** Bir faaliyette düzenli olma arzusu (Uzun süreli çalışılmadığı zamanlar bireyin rahatsızlık duyması)
- g) **Bağımsızlık:** Başkalarından emir almak yerine kendi kararlarını uygulamak
- h) **Korkusuzluk:** Zor durumlar karşısında bile başarısızlık korkusuna kapılmamak, baskı ve heyecana göğüs germek
- i) **Esneklik:** Değişimi kabul etmeye istekli olmak ve yeni görevlere meydan okumaktan zevk almak
- j) **Odaklanma:** Durumsal etkilerden telaşlanmaksızın uzun süre için bir şeye yoğunlaşabilme yeteneği
- k) **Hedef belirleme:** Yüksek hedefler belirleme eğilimi ve bu hedefleri başarmak için uzun dönemli planlar yapmak
- l) **Israr, inat:** Bir hedefe ulaşmak için uzun süre aşırı çaba sarf etme isteği
- m) **İçselleştirmek:** Kişinin başarısının/başarısızlığının durumsal nedenlerden çok içsel nedenlerden dolayı olduğuna inanmak

- n) Zor görevleri tercih etme:** Kolay görevler yerine zor görevleri tercih etme
- o) Üretkenlikten övünç ve gurur duyma:** Bir işte en iyi olma duygusu
- p) Kendine hâkimiyet:** Kişisel disiplin, kişinin kendi işine adanmışlığı ve kendisini bu doğrultuda kontrol altında tutabilmesi
- q) Statü kazanma:** Kişisel yaşamda yüksek statüye atanma ve profesyonellik kazanma arzusu

Örgütlerin, çalışanlarının sahip olduğu başarı ihtiyacı düzeylerini belirlerken bu hususlara dikkat etmelerinde önemli yararlar vardır. Bu unsurların bazılarının çeşitli nedenlerle çalışanlar tarafından gösterilmemiş olması ihtimali de bulunmaktadır. Bu nedenlerin başında örgütsel amaçların iyi belirlenmemesi, örgütsel yapının ve kültürün etkin olmaması, işe alma ve seçme yöntemlerinin yetersizliği gibi faktörler yer almaktadır. Önemli olan başarı ihtiyacının çalışanlar açısından ne ifade ettiğinin ve çalışanların bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için nasıl davrandıklarının tespiti. Eğer bu tespitler doğru yapılır ve örgütsel ortamda bireysel başarı ihtiyacını tatmin edecek şekilde yapılandırılırsa, organizasyonların bu durumdan önemli kazançlar elde etmesi kuvvetle muhtemel olacaktır (Kaya ve Selçuk, 2007, ss.178–179).

2.3.1.1.2. Kontrol Odağı

Kontrol odağı, kişinin hayatı üzerindeki kontrol etme anlayışını belirten bir niteliktir (Hisrich and Peters, 2002, p.10). Çeşitli uygulamalı çalışmalarda girişimciliğin bir belirleyicisi olduğu bulgusuna ulaşılan kontrol odağı, içsel kontrol odağı ve dışsal kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır;

- 1) İçsel kontrol odağı, psikolojide “kişinin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduğuna inandığı bir kişilik yönelimi” olarak tanımlanmaktadır (Budak, 1998, s.382). İçsel kontrol odağına sahip olan kişiler, yaşamdaki olaylar üzerinde kendilerinin kontrol sağlayabileceklerine inanmaktadırlar. Bu bağlamda ödül ve cezalar da kendi kontrol eylemlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı liderler ve girişimciler genellikle yüksek içsel kontrol odağı sergilemektedirler (Lee and Olsin, 1997, p.488).

- 2) Dışsal kontrol odağında ise kişinin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olmadığı; hayatının ve yaşadığı olayların başkaları, şans, kader vb. kendi dışındaki etkenlere bağlı olduğu inancıyla tanımlanan bir kişilik yönelimi söz konusudur (Budak, 1998, s.209). Psikolojide insanların başarısızlıklarını kötü şansla ya da diğer unsurlarla (personel, diğer bireyler, sisteme yükleme vb.) gerekçelendirme eğilimi ‘yükleme önyargısı (*Self-attribution Bias*)’ olarak bilinmektedir. Bu tür yaklaşımlar, işletme sahibi ile işletmesinin başarısını ve gelişimini engellemektedir (Döm, 2006, s.28).

Bu bağlamda Rotter (1966), bir işi başarmak için içsel kontrol odağına sahip olan kişilerin dışsal kontrol odağına sahip olan kişilere göre daha fazla çaba gösterdiklerini ileri sürmektedir. Brockhaus ve Horwitz (1986) ise içsel ve dışsal kontrol odaklarını, “girişimciler arasında başarılı olanlarla olmayanların ayırt edilmesine olanak sağlayan birer faktör” olduğunu belirtmişlerdir (Sexton and Smilor, 1989, p.48).

2.3.1.1.3. Risk Alma Eğilimi

Kavramsal olarak riskin farklı tanımları olmakla beraber genelde üzerinde ulaşılan unsur; kaybetme olasılığı ya da belirsizliktir. Knight (1971) riski ölçülebilir belirsizlik olarak tanımlarken; Sexton ve Bowman (1985) “karar verme durumunda bir kişinin şans almaya yönelik eğilimi”, Green ve arkadaşları (1996) ise “bir ekonomik kaybı göze alma konusundaki belirsizlik” olarak tanımlamışlardır.

Busenitz’e (1999, p.40) göre girişimcilik literatüründe yükselen temel konu risk almadır ve girişimcilerce riskli alternatiflere yönelik eğilimin ne olduğu ya da riskin nasıl yönetilmesi gerektiği önemli bir konudur. McCharthy (2000, p.75) ise “risk alma konusu girişimcilik literatürüne egemen konudur ve risk alma yeteneği girişimcilerce çözülmesi gereken en öncelikli sorundur” ifadelerini kullanmıştır. Perry’e (1990) göre risk alma bir özellik, bir yaklaşım veya bir tepki değil girişimcinin dünyayı algılama biçimidir ve girişimciler riskli durumları diğerlerine göre daha iyimser algılamaktadırlar (McCarthy and Leavy, 1999, p.1). Girişimcilik fonksiyonu öncelikli olarak risk alma ve risk ölçümü içerdiğinden yüksek dereceli

risk alma eğiliminin girişimciler arasında doğal bir varsayım olarak kabul edildiği görülmektedir (Das and Teng, 1997, p.69).

Girişimcinin risk alma rolünden ziyade risk yaratıcı rolüne vurgu yapan Kets de Vries (1977, p.38) de girişimcinin bir işte finansal riskten ziyade önemli derecede sosyal ve psikolojik risklere maruz kalacağını ileri sürmüştür. Girişimciliğin üçüncü özelliği (Koh, 1996, p.15) ve girişimci davranışın bir anahtarı olarak (Atherton, 2004, p.121) tanımlanan risk alma eğilimini Bird (1992, p.11) ise, *Ekonomik risk*, *Sosyal risk*, *Kariyer gelişimi açısından risk* ile *Psikolojik ve Sağlık alanında karşılaşılabilecek risk* olmak üzere dört kısma ayırmıştır.

Girişimcilerin risk alma eğilimini inceleyen araştırmaların ikiye ayrılmış olduğunu belirtmek gerekir: Birinci yaklaşım, motivasyonel bir başlangıç noktasından hareket ederek, yüksek başarıma ihtiyacına sahip kişilerin başarısız olmak istemediklerinden genellikle zorluk derecesi yüksek olmayan (başarılabilir) amaçlara yöneldiklerini ileri sürmekte; bu kişilerin başarısızlığın riskini azaltmak için sadece orta derece (kabul edilebilir) riskler aldıklarını iddia etmektedir. Böylece bu yaklaşımı destekleyen çalışmalar, girişimcilerin ‘kumarbaz’ olmadıklarını ve aşırı riskleri içeren durumlardan kaçma eğiliminde olduklarını ileri sürerek onları “ölçülü risk alıcılar” olarak tanımlamaktadır. Yapılan bazı psikolojik temelli çalışmalar da bu iddiayı doğrulayacak şekilde girişimcilerin risk alma eğiliminin yöneticilerden çok daha fazla olmadığını göstermiştir (Ray, 1994, p.157). İkinci grup araştırmacılar ise yaptıkları çalışmalarda risk alma yeteneğinin girişimcilerin önemli bir özelliği olduğunu belirterek girişimcilerin daha belirsiz bir ortam ile karşı karşıya kaldıklarını, bir ticari işe başlamanın tüm risklerini üzerine aldıklarını ayrıca yöneticilere ve girişimci olmayanlara göre daha fazla risk aldıklarını ileri sürmüşlerdir (Begley and Boyd, 1987, pp.79–93).

2.3.1.1.4. Belirsizliğe Katlanma

Belirsizliğe karşı tolerans; bir kişinin “yetersiz bilginin olduğu durum” olan belirsiz durumu algılaması ve bu belirsiz duruma karşı bulunduğu durumu organize etmesini ifade etmektedir. Riskten farklı olarak belirsizlik, bir tür olasılığı içermektedir. Bu nedenle belirsizlik durumundaki kararlar, hem bir tahmin

hesaplamasına hem de bu tahminin değerine bağlıdır. Girişimcilik, bu anlamda belirsizliklerin yönetimine ve kontrolüne dayanmaktadır (Gürbüz, 2008, s.487).

Başarılı bir girişim, sadece yetenekler ile ilgili değil aynı zamanda etkin bir biçimde belirsizliklerle de baş edebilmeye dayanmaktadır (Van Praag, 1999, pp.322–324). Yani girişimcinin karşı karşıya olduğu belirsizlik durumunda olasılıklar tanımlanabiliyorsa bu durum ‘risk’, tanımlanamıyorsa ‘belirsizlik’ olarak adlandırılmaktadır (LeRoy and Singell, 1987, pp.396–397).

Girişimcilik, belirsizliğin olduğu ve tanımlayıcı araçların işlevsizleştiği durumlarda isabetli kararlar verebilme yeteneğiyle ilişkilidir (Baron, 1998, pp.276–279). Hofstede (2003, pp.110–112), bu anlamda ‘belirsizlikten kaçınma’ davranışının düşük olduğu toplumlarda bireycilik vurgusunun daha yüksek olduğunu ve bu toplumların iktisadi kalkınmaya ilişkin yenilikçi girişim eğilimlerinin daha yüksek olduğunu iddia etmiştir. Girişimcilerin yenilik yaratma potansiyellerindeki kültürel etkileri araştıran Shane (1993, p.60), belirsizlik toleransı yüksek olan kültürlerin daha yenilikçi fikirlere açık olduğu ve dolayısıyla bu kültürlerde girişimcilik eğilimlerinin daha belirgin olduğu iddiasında bulunmuştur. Neelankavil ve arkadaşları (2000, p.142) için ise yönetim kültürü ile bu kültürün risk, ölçülü ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük eğilimleri firmaların başarılarında belirleyici olmaktadır.

2.3.1.1.5. Yakın İlişki İhtiyacı

Yüksek yakın ilişki ihtiyacına sahip olan bireyler, başarıya ulaşma doğrultusunda başkalarıyla yakın ilişki içerisinde olma arzusundadırlar (Mowen, 1993, p.184). Bu bireyler başkalarıyla olumlu ilişkiler kurarak ve bu ilişkileri sürdürmede kararlı ve özellikle önemsedikleri kişiler tarafından onaylanmak amacı gütmektedirler (Champoux, 1996, p.181). Örneğin deneklere kendilerine bir görevi yerine getirmelerinde yardımcı olacak kimseleri seçme fırsatı tanındığı bir araştırmada başarı güdüsüne sahip bireylerin, kişilerin yeterliklerine dayalı olarak seçim yaptıkları; yakın ilişki ihtiyacına sahip bireylerin ise yakın arkadaşlarını seçtikleri görülmüştür. Açıkça görülmektedir ki, yakın ilişki ihtiyacına sahip bireyler bir görevde başarılı olmaktan çok, yaptıkları işten zevk almak doğrultusunda seçim yapmaktadırlar (Mowen, 1993, p.186).

2.3.1.1.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Yaratıcılık, yeni fikirler geliştirme, problemler ve fırsatlara yeni bakış açıları getirebilmektir. Yenilik ise, bu problem ve fırsatlara insanların yaşam kalitesini geliştirecek ya da iyileştirecek yönde yaratıcı çözüm yollarını uygulama becerisidir (Döm, 2006, s.12). Schumpeter (1934) ve Mitton (1989) tarafından öne sürüldüğü gibi yenilikçilik; girişimcilğe ait özelliklerin temeli ve girişimciliğin odak noktasıdır. Yaratıcılık ise yeniliğin altyapısını oluşturmaktadır (Koh, 1996, p.16). De Bono (1992, p.72) girişimciliğin ayrılmaz parçaları olan yenilikçilik ve yaratıcılığı “var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yolu” olarak tanımlamıştır. Levitt’e göre yaratıcılık yeni şeyler düşündürmektir; yenilik ise yeni şeyler yapmaktır. Buna göre yaratıcılığı, yenilik izlediği zaman girişimci güç ortaya çıkmaktadır (Zimmerer and Scarborough, 2002, p.37).

Schumpeter’e göre yenilikler, yeni talep yaratmakta ve girişimciler bu yenilikleri piyasaya getirmektedir. Bu nedenle girişimciler, gelir yaratımının ve sermayenin dağılımının en önemli belirleyicisidirler. Burada girişimci, yeni bir buluş veya icat yapan kişi değildir. Buluş, bilinen bilgilerden yararlanılarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşmak, yöntem geliştirmek veya ilk defa yeni bir şey yaratmaktır (Short and Dunn, 2002, p.5). Birey ya da bireylerce yeni kombinasyonlar sağlama süreci tamamlandığında girişimcilik statüsü de ortadan kalkmaktadır (Sciascia and De Vita, 2004, p.8). Girişimcilik ile yaratıcılık arasındaki ilişki Şekil 2.2’de açıklanmaktadır.

Buluş ve Yaratıcılık	YÜKSEK	② MÜCADELECİ	① YENİLİKÇİ
	DÜŞÜK	③ DURGUNLAŞTIRICI	④ KOPYALAYAN

Şekil 2.2. Yaratıcılık ve Girişimcilik (Burns, 2001, p.51)

Şekil 2.2’de 1 numaralı bölüm, yenilikçi firmaları sergilerken ideal bir kombinasyonu göstermektedir. 2 numaralı bölüm yenilik yapan fakat girişimcilik açısından düşük olan firmaları; 3 numaralı bölüm girişimciliği yüksek, yenilikçiliği düşük firmaları; 4 numaralı bölüm ise yenilikçiliği ve girişimciliği düşük geleneksel firmaları göstermektedir.

2.3.1.2. Demografik Faktörler

Girişimciliğe bireysel yaklaşım, benzer geçmişi olan kişilerin benzer özellikleri taşıdığını varsaymaktadır. Bu yüzden girişimcilik eğilimi taşıyanların, bu eğilimi taşımayanlardan demografik ve aile özelliklerine göre ayrılması mümkün olmaktadır. Bu yaklaşım metodolojik açıdan kusursuz olmadığı gibi esnek bir özellik de göstermektedir. Çünkü araştırmacılar, girişimciyi farklı psikolojik ve kişilik özellikleri yükleyerek tanımlamaya çalışmışlardır. Girişimci bireylerin demografik özelliklerinin başında cinsiyet, aldıkları eğitim, yaş, iş tecrübesi, girişimci bir aile çevresinden gelme, ailenin ilk çocuğu olma, medeni durum, sosyoekonomik statü, ailenin eğitim/gelir durumu, kardeş sayısı ve rol model gibi birçok özellik gelmektedir (Kets de Vries, 1977, p.7).

2.3.1.2.1. Cinsiyet

Araştırmalar; kadınların girimcilikte önemli engellerle karşı karşıya geldiğini (Charbonneau, 1981, pp.21–23), finans, pazarlama ve satınalmada deneyim eksikliğini (Bowen and Hisrich, 1986, pp.393–407), sorumluluk ve yetkiyi aktarmada zorlandıklarını (Cuba et al., 1983, pp.40–45), rol modellerinin olmadığını ve kişisel yaşamları ile kariyerleri arasında uyumsuzluklar bulunduğunu (Neider, 1987, p.22) ortaya koymuştur. Bundan dolayı erkeklerin kadınlara göre daha girişimci olduğu ve kadınların girişimcilik üzerine artan ilgileri olmasına rağmen girişimcilik konusunda erkeklerin baskınlığı literatürce desteklenmektedir.

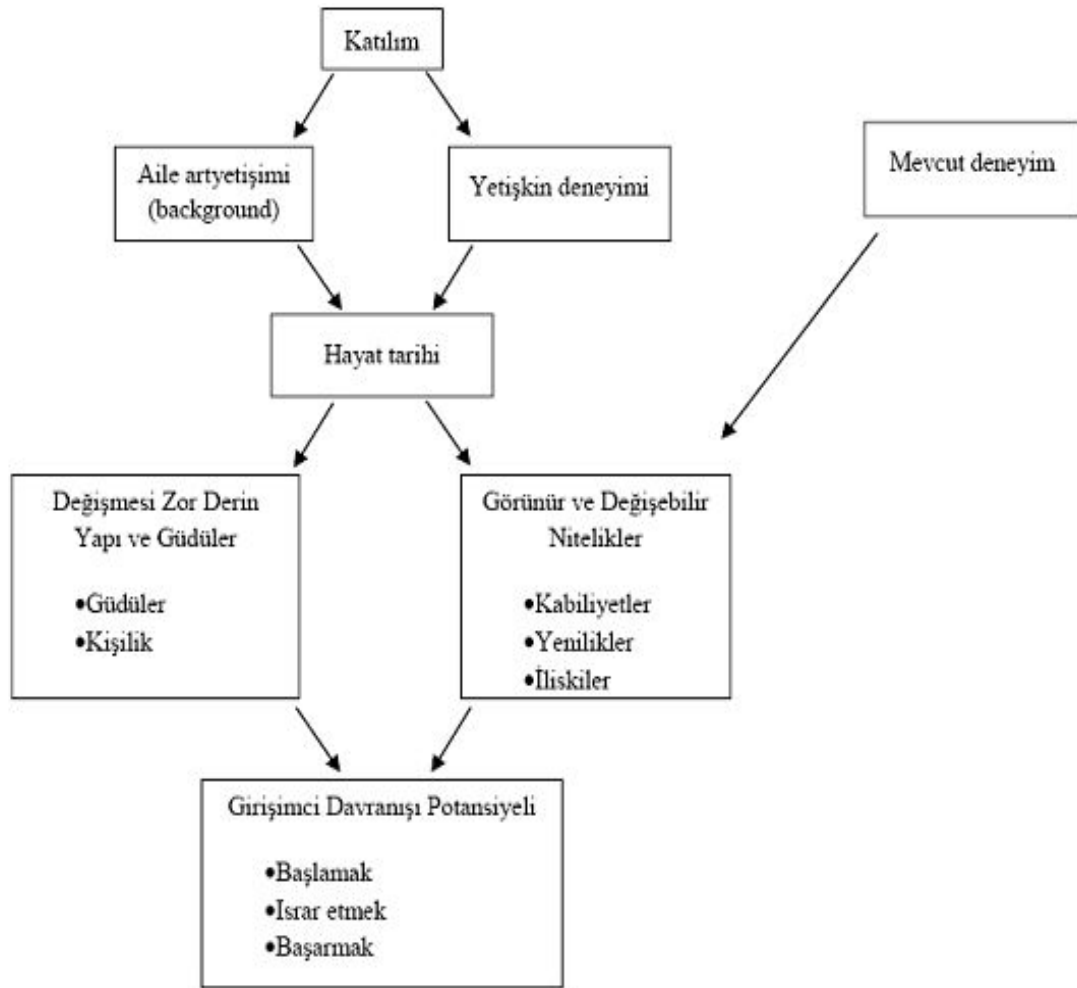
Araştırmalar, kadın ve erkeklerin girişimciliğe başlamadaki güdüleyicilerinde erkeklerin genellikle ekonomik güdüleyicileri tercih ettiğini; kadınların ise iş ve aile dengesini sağlamak için girişimciliğe başladığını göstermektedir (DeMartino and

Barbato, 2003, p.816). Bu durum sosyokültürel yapı içinde kadınların kendilerine yüklenen rol gereği öncelikle eş, aile ve çocuk bakımı gibi toplumsal sorumlulukları üstlenecekleri konulara eğilim gösterdikleri; iş hayatına katılımı ise ikinci planda düşündükleri şeklinde açıklanmaktadır (Aytaç ve Bayram, 2001).

2.3.1.2.2. Aile

Ailenin girişimci yapıya sahip olması, özellikle de babanın kendi işine sahip olması girişimciliği tetikleyici önemli bir unsurdur (Gürbüz, 2008, s.492). Ayrıca ilk doğan çocukların daha girişimci bir şekilde davranma eğilimi taşıyor olmaları ampirik bulgularla da desteklenmektedir (Neider, 1987, p.29). Özellikle kardeş sayısı ne kadar az olursa bir birey o kadar fazla özel ilgi ve sorumlulukla karşılaşmakta bu nedenle girişimci bir davranış sergileme ihtimali de bir o kadar artırmaktadır (Sonnenfeld and Kotter, 1982, pp.19–46).

Yapılan birçok araştırma bireyin doğumundan itibaren daha çok kendi ailesindeki bireylerden aldığı eğitim ve görgü kurallarından etkilendiğini ve yaşamı boyunca da etkisini sürdürdüğünü ortaya koymaktadır. Bireyin aile yapısı, yetiştiği çevre şartları ile ailesinin sahip olduğu çocuk sayısı, gelir durumu, sosyal statüsü ve akrabalık ilişkileri de girişimcilik kültürünün oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998, s.32). Girişimci kişi ve deneyimleri üzerinde duran ve kişiliği öne çıkarak Bird'in geliştirdiği girişimciliğe demografik yaklaşımı gösteren hayat tarihi modeli Şekil 2.3'te görülmektedir.



Şekil 2.3. Girişimciliğin Gelişmesinde Hayat Tarihi Modeli (Bird, 1993, p.14)

Şekil 2.3’te görüleceği üzere demografik yaklaşımın özü; kişiyi, art yetiştirmesi ve deneyimleri çerçevesinde incelemektir. Çocukların sosyalleşme sürecinin ailede başlaması ve çocuğun yetiştiği aile ortamının sonraki hayatındaki etkisi bilindiği için girişimcinin öznel deneyimleri ve deneyimlerinin geçtiği ortamı anlamak önemlidir. Art yetiştirme ve deneyimler; içinde bulunulan ortamın siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel yönleri hakkında ipuçları taşımaktadır (Erdoğan, 2004, s.21).

2.3.1.2.3. Diğer Etkenler

Girişimcilerin bir girişimi başlatırken özellikle karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelirken eğitimin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bıçimsel eğitim gerekli olmamasına karşın iş hayatında başarı için eğitim önemli bir unsur olarak görülmektedir. Girişimcilerin başlattıkları girişimin teknik yönünün yanında finans, stratejik planlama, pazarlama, yönetim ve diğer alanlarda da eğitime ihtiyaçları

bulunmaktadır. Ayrıca girişimcilikte yazılı ve sözlü iletişim becerileri de çok önemlidir (Dündar ve Ağca, 2007, s.130).

Yaşın dönemleri ile girişimcilik eğilimi arasında önemli bir ilişki bulunduğu ve tipik bir girişimcinin 30'lu yaşlarda girişimciliğe atıldığına dikkat çekilmekte; genel olarak 22–25 yaş aralığı girişimcilik kariyerine başlamak için ideal olarak görülmektedir. Bu yaşlar dışında da girişimciliğe başlamak mümkün olmasına rağmen girişimcilikte başarı için yüksek enerji ve finansal destek gerekli olmaktadır (Cooper, 1981, p.45).

Bazı alanlarda uzmanlığa (iş tecrübesi) sahip olmak çok önemlidir. Finans, dağıtım kanallarının geliştirilmesi, üstün ürün ya da hizmet geliştirme, pazar planı hazırlama gibi alanlarda kişinin tecrübesi ve iş hüneryi, onun yeni bir işe başlamasında önemli bir kolaylaştırıcı unsurdur (Hisrich and Peters, 1995, p.55).

Bireylerin girişimcilik kariyerlerinde kim ya da kimleri örnek aldıkları önem taşımakla birlikte bu örnekler aile bireyleri ve arkadaşlar gibi yakın çevre olabileceği gibi ulusal ya da uluslararası arenada çalışan bireyler de olabilmektedir. Ayrıca ebeveynleri ya da diğer yakın akrabaları özel iş sahibi olan bireylerin de genelde kendi işlerini kurma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Bridge et al., 1998, p.55).

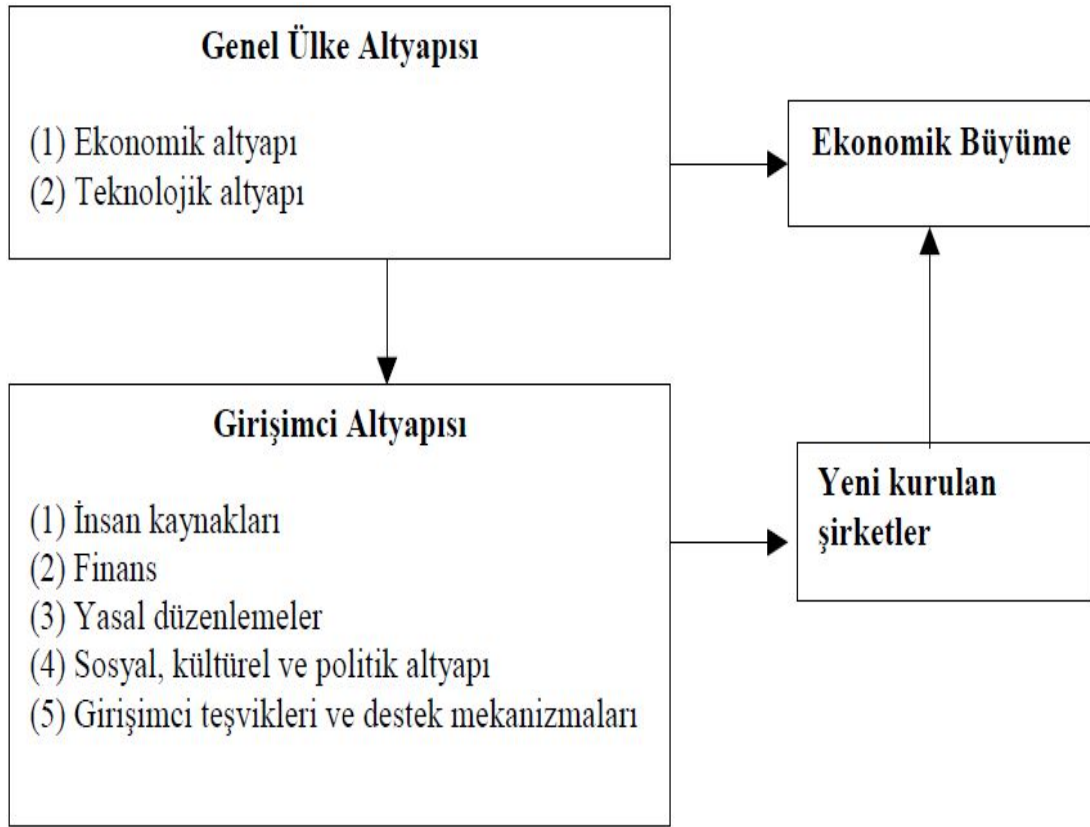
Kişisel değerler ile ilgili çalışmalarda daha çok, girişimci ile etkili yönetici kavramları arasında bir benzerlik kurulmuştur. Bu bağlamda başarılı girişimcilerin genel olarak kazanmak için işe başladıkları görüşü kabul görmektedir (Hisrich and Peters, 1995, p.58).

2.3.2. Çevresel Yaklaşım

Girişimciliği etkileyen kişilik faktörlerinin yanı sıra girişimciler; faaliyetlerini sürdürdüğü ortamdaki sosyal, politik, ekonomik, teknolojik ve kültürel koşullar gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Ekonomik etkinlikler yerine getirilirken toplumun değer ve normları girişimciliği önemli ölçüde etkilemektedir. Değer ve normlar ise kültürden önemli ölçüde etkilenmektedir (Özden ve ark., 2008, s.232). Girişimcilerin ortaya çıkışında çevresel faktörleri ön plana çıkaran yaklaşımlar, pazar

mekanizmalarını ve devlet/hükümet politikalarının etkisinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşım, girişimcinin ortaya çıkmasında gelişmiş ülkeler için pazar mekanizmalarının; gelişmemiş ülkelerde ise hükümet politikalarının belirlediği ekonomik güdülemelerin etkili olduğunu savunmaktadır (Erdoğan, 2000, s.95).

TÜSİAD tarafından yaptırılan ‘Türkiye’de Girişimcilik’ adlı çalışmada, kişilik yerine çevre faktörlerinin girişimciliğe etkisi üzerinde duran makro bir bakış açısına hâkim olan model Şekil 2.4’te görülmektedir.



Şekil 2.4. Girişimciliği Etkileyen Genel Çevre Faktörleri (Çetindamar, 2002, s.48)

Şekil 2.4’te görüldüğü gibi uygun ülke alt yapısı, girişimci alt yapısını etkilemekte ve uygun bir zemin hazırlamaktadır. Bu tarz bir alt yapısı, yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırmakta, yeni şirket ve endüstrilerin doğmasına yol açmakta, teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliği artırmakta ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır.

2.3.2.1. Genel Ülke Alt Yapısı

Genel ülke alt yapısı, *ekonomik* ve *teknolojik* alt yapı olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. İstikrarlı bir ekonomik çevre ve gelişmiş bir rekabet ortamı, gircimciliği desteklerken; uygun teknolojik altyapının gircimciliğe yol açan yeniliklerin ortaya çıkarılmasına ve gircimciliğin gelişme potansiyeline katkı yapmasına büyük etkisi bulunmaktadır. Ülke altyapısı, genel olarak gircimcinin bulunduğu ortama ya da çevreye dair bilgileri içermektedir (Çetindamar, 2002, s.49).

İstikrarlı ve gelişmiş bir ekonomi alt yapısı gircimciliği desteklemektedir. Devletin ekonomik ve sosyal yaşama aşırı müdahaleleri, yüksek vergi oranları, yasal ve kurumsal düzenlemelerin ağırlığı ve fazlalığı, bütçe içinde borçlanmanın fazla yer alması, kamunun özel sektörü dışlaması vb. sorunlar gircimciliğin karşılaştığı birtakım engellerdendir (Yardımcıoğlu ve Ay, 2008, s.307).

Üretim yapısı, maliyetleri, pazarlama ve satış yöntemleri gibi birçok alanda gircimciye yardımcı olan teknolojik bir alt yapının kullanılması, gircimciliğin gelişme potansiyelinin belirleyicisi olabilmektedir. Firmaların Ar-Ge (Araştırma – Geliştirme) harcamaları ve Ar-Ge çalışanı sayısı, patent ve yayın sayısı gibi rasyolar teknolojinin kullanılma derecesini vermektedir. Bilgisayar kullanımı ve internet erişimi ise teknolojik alt yapının en belirgin öğeleridir (Yardımcıoğlu ve Ay, 2008, s.308).

2.3.2.2. Gircimcilik Alt Yapısı

Gircimciyi ve girişimi doğrudan etkileyen gircimcilik alt yapı faktörleri şunlardır: (1) İnsan kaynakları, (2) finans, (3) yasal düzenlemeler, (4) sosyal, kültürel ve politik alt yapı ile (5) gircimcilik üzerindeki teşvik ve desteklerdir (Çetindamar, 2002, s.49). Üretimin ve istihdamın temelindeki önemi kadar gircimciliğin potansiyelinde de ülke insanının demografik yapısı bir o kadar önemli bir yere sahiptir. İşsizlik ve istihdam oranları ile eğitim düzeyi, İK'nın ve dolayısıyla gircimciliğin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Eğitim düzeyi, gircimciliğin ve gircimci kültürünün alt yapısını oluşturmaktadır. İstihdamın oranı ve dağılımı da gircimciliği belirlemektedir (Çetindamar, 2002, s.50).

Girişimcinin üretim faktörlerinden sermayeyi edinebilmek için aracılardan ortadan kalktığı ve maliyetin daha düşük olduğu, ‘yatırımı ve tasarrufu olan’ ile ‘yatırım ve girişimde bulunmak isteyip de yeterli sermayesi olmayan’ tarafları bir araya getirebilen gelişmiş bir sermaye piyasasına gereksinimi bulunmaktadır. Bu piyasada risk sermayesi şirketlerinden yararlanılmaktadır. Risk sermayesi finansman modeli; iyi bir iş kurma fikri ile gerekli girişimcilik yeteneğine ve bilgisine sahip olan ancak yeterli finansman imkânı bulamayan girişimcilerin fikirlerini hayata geçirmeye imkân sağlayan bir finansman modelidir (Akkaya ve İçerli, 2001, s.63).

Bir girişimcilik faaliyetinin yaşama geçirilmesi ve devam ettirilmesinde işletmenin içinde bulunduğu toplumun hukuk düzeni önemli bir role sahiptir. Uzun süre üzerinde çalışarak, kaynak ayırarak yeni fikir ve buluşlar yapan girişimcilere ait buluşların fikri mülkiyet haklarının rekabetten korunması gerekmektedir. Çünkü buluşu taklit edenler, hiçbir maliyete katlanmadan yüksek kârlarla haksız rekabete neden olacaktırlar (TİSK, 2001). Şirketleşmenin kolaylaştırılması ve vergi sisteminde girişimciliği kolaylaştıracak birtakım teşvik unsurlarının alınması ile çalışma yaşamı üzerindeki bürokratik ve mali yükümlülüğün azaltılması kuruluş ve gelişme aşamalarında firmalar üzerinde olumlu katkılar sağlamaktadır (Çetindamar, 2002, s.51).

Girişimcilik sosyal çevrenin desteğı ölçüsünde bir gelişme göstermektedir. Girişimciliğı destekleyen kültür eksikliği; özellikle GOÜ’lerde (Gelişmekte Olan Ülke) cari açık, bütçe açıkları, işsizlik, durgunluk, kamu borç stokunun büyüklüğü, milli gelir ve üretim düşüklüğü gibi sorunların büyük boyutlarda ve uzun soluklu olmasına neden olmaktadır. Yasal düzenlemelerin yanı sıra yazılı olmayan, şirketlerin, örgütlerin ve insanların davranışlarını etkileyen; ülkelere özgü toplumsal, politik, ekonomik ve ahlaki boyutları olan alt yapılar da girişimciliğın oluşmasını ve yaygınlaşmasını etkilemektedir (Çetindamar, 2002, s.51).

Bir ülkede girişimciliğın gerek devlet düzeyinde ve gerekse bölgesel ve entegrasyonlar düzeyinde geliştirilmesi aşamasında kamuya ve topluma yararlı özel sektör kuruluşlarının bazı destek programlarına ihtiyaçları olmaktadır (Çetindamar, 2002, s.52). Vergi oranlarının ve ücret dışı işgücü maliyetlerinin düşük tutulduğu, işgücü piyasalarının yeterli esnekliğe sahip olduğu ekonomilerde girişimcilik

faaliyetleri daha yoğun ve başarılı olmaktadır. Günümüzde vergi politikaları aracılığıyla üretkenliği artırmak, dış tasarrufları çekmek, arz ya da talep yönlü politikalar ile büyüme ve gelir dağılımını düzenlemek gibi birtakım devlet fonksiyonları gerçekleştirilebilmektedir (TİSK, 2004). Gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde kurumlarca geliştirilen bu tür destekler Tablo 2.4'te listelenmiştir.

Tablo 2.4: Girişimciliğin Destek Unsurları (Soylu ve Çamurdan, 2008, s.186)

Finansman	Risk sermayesi şirketleri, Kredi garanti fonları, KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) borsaları
Fiziki Altyapı	Teknopark ve teknoloji merkezleri, İnkübatörler (kuluçka merkezleri), Nitelikli yatırım bölgeleri (organize sanayi ve endüstri bölgeleri, serbest bölgeler vb.)
Bilgiye Erişim ve Eğitim	Yenilik aktarım merkezleri, Girişimci eğitimi (NFTE, KOSGEB vb.), Ar-Ge amaçlı mali ve teknik destek
Vergi İndirimleri	İstihdam üzerinden alınan vergilerin indirimi, Vasıtasız vergi oranlarında indirim
İhracat	İhracat pazar araştırması, İhracat kredileri, Vergi iadesi, Ofis mağaza desteği, Markalaşma ve yurtdışı destekleri
Bürokrasinin Azaltılması	Şirket kuruluş işlemlerinin kolaylaştırılması, Destek ofisleri
Sınaî Mülkiyet	Patent, Tasarım ve Faydalı model giderlerinin karşılanması
Girdi Destekleri	Enerji destekleri, İşlenmiş tarım ürünlerine prim desteği

Sonuç olarak girişimcilerin özendirilmesine ve girişimcilik kültürünün oluşmasına yönelik teşvikler, yasal düzenlemeler, sermaye kaynaklarına kolayca ulaşma imkânları vb. yatırım ortamını elverişli kılan bütün etkenler girişimciliği de olumlu yönde etkilemektedir. Bu anlamda yatırım ortamı ile girişimcilik arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon bulunmaktadır.

2.3.3. Firma Yaklaşımı

Girişimcilik, yeni bir işletme oluşturma yanısıra var olan bir işletme içerisindeki birimleri harekete geçirmeyi de içermektedir. Firma yaklaşımı olguya bu açıdan bakarak var olan işletme içerisinde yapılan faaliyetlere odaklanmaktadır (Lee and Peterson, 2000, p.403). Başka bir ifadeyle girişimciliği yöneticiliğe yaklaştıran bu bakış açısına göre girişimci, kurmuş olduğu işletmesini yönetirken işletmenin büyüme evresine girmesiyle daha profesyonel bir yönetici kimliğine girme gereksinimi duymaktadır (Berber, 2000).

Bir girişimin başlatılması ancak girişimcinin bir yeniliği ortaya koymasını engelleyici güçlerin üstesinden gelerek yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür. Girişim faktörlerinin bir araya getirilmesine ilişkin girişimsel süreç Tablo 2.5’te görülmektedir.

Tablo 2.5: Girişimsel Süreç Aşamaları (Hisrich and Peters, 2002, p.31)

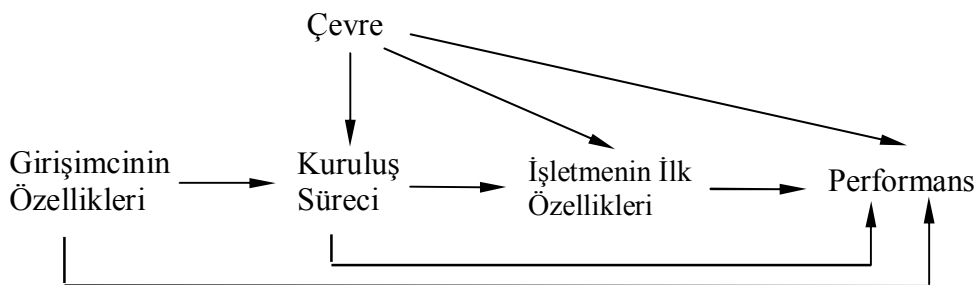
Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi	İş Planının Geliştirilmesi	Gereksinim Duyulan Kaynaklar	İşletmenin Yönetilmesi
Fırsatın yaratılması ve büyüklüğü	Pazarın özellikleri ve büyüklüğü	Girişimcinin mevcut kaynakları	Yönetim tarzı ve yapısı
Fırsatın gerçek ve algılanan değeri	Pazarlama planı	Kaynak boşlukları ve kullanımı için hazır olanlar	Başarının kilit unsurları
Fırsatın getirdiği risk ve avantajlar	Finansal planlama ve gereksinimler	Gerekli kaynaklara ulaşım	Mevcut ve potansiyel sorunların tanımlanması
Fırsata karşı kişisel yetenekler ve amaçlar	Örgüt biçimi	—	Kontrol sistemlerinin yerleştirilmesi
Rekabet durumu	Pazara giriş stratejisi	—	—

Tablo 2.5'te girişimsel süreç dört ana başlık altında toplanmaktadır. Aşamaların her birinin belli bir gelişim evresinden geçerek bir sonrakine bağlanmasıyla ortaya çıkan girişimsel süreçte girişimcinin başarısı, sürecin tüm aşamalarını bir arada değerlendirebilmesine bağlıdır (Hisrich and Peters, 2002, pp.30–32).

Bir girişimcinin girişimsel örgütünü oluştururken dikkate alması gereken yönetsel faktörler şunlardır (Hisrich and Peters, 2002, p.187);

- **Örgüt yapısı:** Örgütün çalışanları, görevleri, ilişkileri ve iletişim biçimleri belirlenmelidir.
- **Planlama ve ölçme:** Girişim fikrinin altında yatan amaçlar ve hedefler ortaya konmalı, başarıyı ölçecek unsurlar belirlenmelidir.
- **Ödüller:** Girişimci, çalışanların beklentilerini karşılayarak onları motive etmek ve bunu sağlamak için kaynak bulmak durumundadır.
- **Seçim kriteri:** Girişimci, örgüt içindeki pozisyonları hangi nitelikteki personelin yürüteceğini tespit etmelidir.
- **Eğitim:** İş esnasında ve dışında, personelin faaliyetlerle ilgili eğitiminin nasıl verileceği girişimci tarafından belirlenmelidir.

Girişimcinin özellikleri doğrultusunda yakalanan fırsatın değerlendirilmesiyle başlayan girişimsel sürecin sonunda kurulan girişimsel örgüt, kurulduğu andan itibaren çevre koşullarına maruz kalmaktadır. Girişimsel sürecin sonucunda ortaya çıkan 'kuruluş süreci' hem 'girişimcinin özelliklerinden' hem de 'çevre koşullarından' etkilenecek, bu etkileme doğrultusunda yine çevre koşullarından etkilenen işletmenin 'ilk özellikleri' oluşacaktır. Bu süreç Şekil 2.5'te görülmektedir.



Şekil 2.5. Yeni Bir İşletmenin Performansını Etkileyen Faktörler (Cooper, 1993, p.241)

Şekil 2.5’te görüldüğü üzere işletmenin kuruluş sürecini girişimcinin özellikleri ve çevre koşulları etkilemekte, kuruluş süreci sonucunda işletmenin ortaya çıkan ilk özellikleri yine çevre koşullarının etkisi ile işletmenin performansını belirlemektedir. Ayrıca girişimcinin yönetsel özelliklerinin uygun olması işletmenin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Lussier, 1995, pp.8–20).

Yapılan başka bir araştırma sonucunda, yeni girişimlerin başarısızlık nedenleri üç ana başlık altında toplanmıştır (Bruno et al., 1987, pp.50–58);

- 1) Ürün ve pazar sorunları:** Yanlış zamanlama ile girilen pazarlar, ürün tasarım sorunları, uygun olmayan dağıtım stratejisi, tek bir müşteriye aşırı bağımlılık vb. sorunlardır.
- 2) Finansal zorluklar:** Yetersiz başlangıç sermayesi, borç ödeme miktarı ve tarihi ile ilgili tahminlerde hataya düşme, sermayedar ile girişimci arasındaki görüş farklılıkları vb. unsurlardır.
- 3) Yönetsel sorunlar:** Yakınlarını kalifiye işgörenlere tercih etmek, kardeş firmalarla ve varsa sermayedarlarla olan zayıf ilişkiler, güçlü yönlerini bir kenara bırakıp sürekli zayıf yönleri ile uğraşan firmalar, konusunda yetersiz kalan uzmanlarla çalışmak, çeşitli İK vb. sorunlardır.

Girişimci yeni örgütün kurulmasıyla birlikte girdiği işletme yönetimi sürecinde gelecekteki değişim isteklerini ele aldığı bir girişimsel düşünce süreci içerisine girecektir. Girişimcinin işletme içinde bulunduğu ortamın, değişim ve statükoyu koruma eğilimlerini nasıl etkilediğine ilişkin girişimsel düşünce matrisi Şekil 2.6’da görülmektedir.

Geleceğe İlişkin Amaçlar

		Değişim	Statüko
<i>Algılanan Kapasite</i>	Olası	Girişimci	Tatmin Olan Yönetici
	Bloke Edilmiş	Hayal Kırıklığına Uğrayan Yönetici	Klasik Bürokrat

Şekil 2.6. Girişimcilik Düşünce Matrisi (Kuratko and Hodgetts, 1998, p.495)

Şekil 2.6’da görüleceği üzere girişimsel düşünce matrisi, girişimci ile yönetici profilleri arasındaki farklılıkları ve geçiş özelliklerini değişik yönetici tipleri açısından ortaya koymaktadır. Girişimci ile yönetici arasındaki farklılıkların girişimci tarafından algılanması, bir yandan girişimcinin belli kurallarından ödün vermesine yol açarken diğer yandan girişimcinin yönetim konusundaki eksikliklerini gidermesine de olanak sağlamaktadır (Kuratko and Hodgetts, 1998, p.496). Girişimsel düşünce süreci içerisinde bir bireyin girişimci olarak kalabilmesi için; değişimi arzulaması, yenilik yapması, risk alması gibi özelliklerini koruması ve yeniliği reddeden bürokratik kimliğe dönüşme tehlikelerinden uzak kalması önemlidir. Çünkü birey, girişimsel yönetim süreci boyunca ‘girişimci’, ‘tatmin olan yönetici’, ‘hayal kırıklığına uğrayan yönetici’ ve ‘klasik bürokrat’ şeklinde dört farklı kimlikle karşı karşıyadır. Girişimci kimlikte değişim ve yenilik vurgulanırken, klasik bürokrat ve tatmin olan yönetici kimliklerinde statükoyu koruma vurgulanmaktadır.

Girişimsel yönetim kültürü ile profesyonel yönetim kültürünün karşılaştırılmasına ilişkin en kapsamlı çalışmalardan birisi Stevenson ve Gumpert tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın özünde elde edilen iki bakış açısı arasındaki farklılıkları şu soruların yansıttığı görülmektedir (Stevenson and Gumpert, 1985, p.84);

1) Girişimcinin bakış açısı:

- Fırsat nerede ve bu fırsata nasıl yatırım yapılabilir?
- Bunun için ne gibi kaynaklar gereklidir?
- Bunlar üzerinde nasıl bir kontrol sağlayabilirim?
- Hangi yapı en iyi olandır?

2) Yöneticinin bakış açısı:

- Hangi kaynakları kontrol ediyorum?
- Örgütümüzün pazarı ile ilişkisini hangi yapı belirlemektedir?
- Başkalarının faaliyet yeteneğimin üzerine etkisini nasıl azaltabilirim?
- Hangi fırsat daha uygundur?

Stevenson ve Gumpert tarafından gerçekleştirilen karşılaştırmada girişimsel tarz ile yönetsel tarz arasındaki farklılıklar işletme yöneticiliğinin beş boyutu üzerinden ele alınarak bu boyutların özelliklerini etkileyen baskılar Tablo 2.6’da değerlendirilmiştir.

Tablo 2.6: Girişimsel Bakış Açısı ile Yönetmel Bakış Açısının Karşılaştırılması
(Stevenson and Gumpert, 1985, p.85)

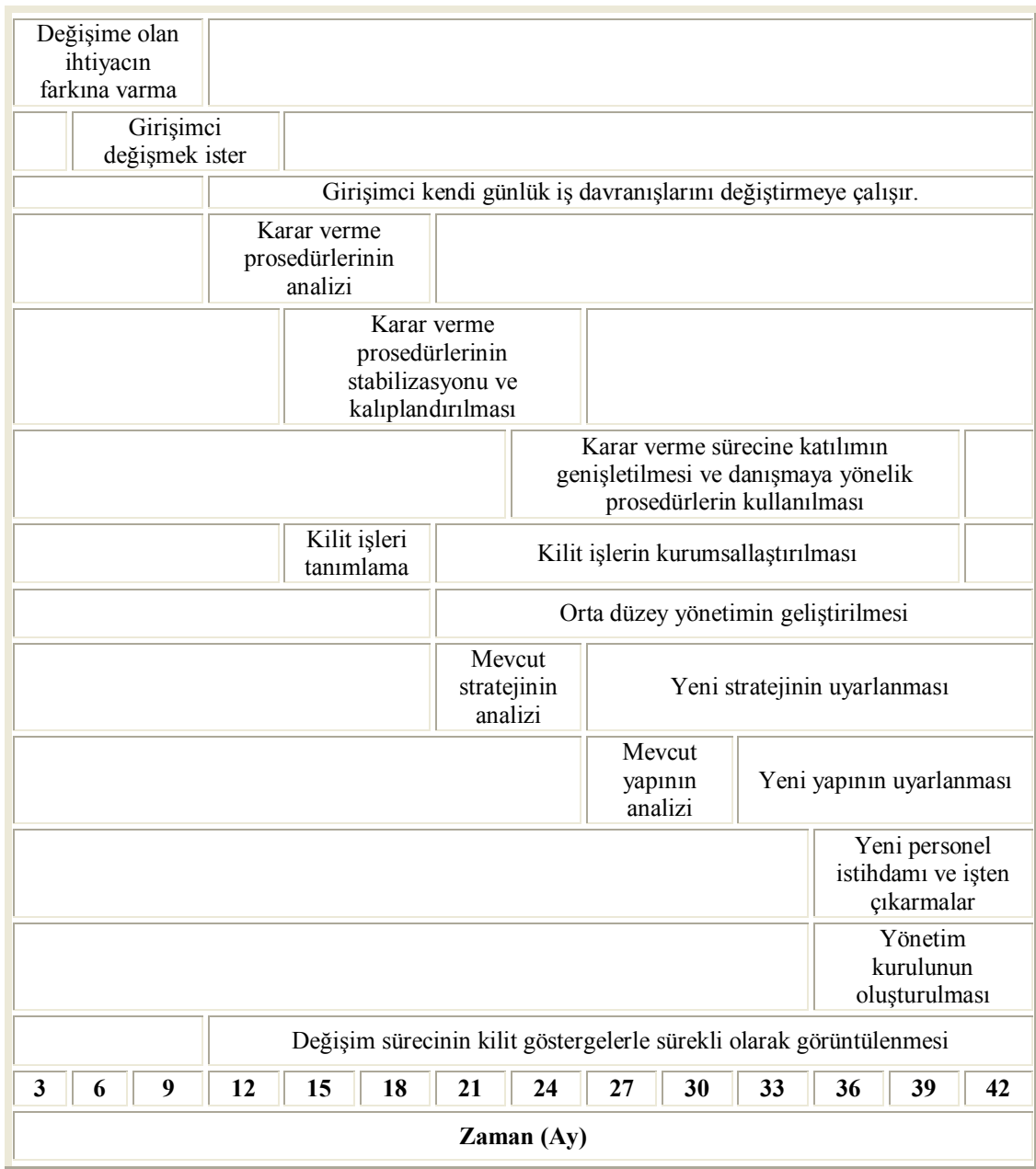
	GİRİŞİMSEL BAKIŞ AÇISI		YÖNETSEL BAKIŞ AÇISI	
Boyut	Özellikler	Baskılar	Özellikler	Baskılar
Stratejik Açıdan Yönlendirilme	Algılanan fırsatlarla yönlendirilme	*Azalan fırsatlar, sürekli değişen teknoloji, tüketici ekonomisi, sosyal değerler, politik faktörler	Kontrol edilen kaynaklarla yönlendirilme	*Sosyal sözleşmeler *Performans ölçme kriterleri *Planlama sistemleri ve döngüleri
Fırsatları Yakalama ve Değerlendirme	Devrimsel ve kısa süreli	*Faaliyetlerle yönlendirilme *Dar karar verme çerçevesi *Makul riskleri kabullenme *Karar için az sayıda kişiye danışma	Evrimsel ve uzun süreli	*Karar için çok sayıda kişiden fikir alma *Stratejik yön için anlaşmaya varma *Riski azaltma *Mevcut kaynaklarla koordinasyona geçme
Kaynakları Değerlendirme	Çok etaplı, her etap için en az düzeyde dikkat yönetme	*Öngörülebilir kaynak gereksiniminin eksikliği *Çevre üzerinde kontrolün olmaması *Kaynakların uygunsuz kullanımına yönelik talepler *Yabancı rekabet *Daha etkin kullanıma yönelik talepler	Tek etaplı, verilen karar sonucunda tüm dikkati yönetme	*Riski azaltma gereksinimi *Teşvik edici karşılık *Yönetici devri *Sermaye bütçeleme sistemleri *Formel planlama sistemleri
Kaynakların Denetimi	Kaynakların ayrı ayrı kullanımı ya da gerekli kaynağın kiralanması	*Artan kaynak uzmanlaşması *Kaynağın uzun süreli varlığı *Amortisman riski *Tanımlanan fırsatın doğasındaki risk *Kaynaklara sürekli ulaşımdaki esneklik	Gerekli kaynaklara sahip olma	*Güç, statü ve finansal ödüller *Faaliyetin koordinasyonu *Etkinlik ölçümleri *Eylemsizlik ve değişim maliyeti *Endüstri yapıları
Yönetim Yapısı	Baskı ve informelliğin yaygın olması	*Denetlenemeyen ana kaynakların koordinasyonu *Hiyerarşi ile mücadele *Çalışanların bağımsız olma arzusu	Hiyerarşi	*Yetkilerin ve sorumlulukların açıkça tanımlanmış olma gerekliliği *Örgütsel kültür *Ödüllendirme sistemleri *Yönetim teorisi

Tablo 2.6’da yapılan karşılaştırmada stratejik açıdan yönlendirme konusunda girişimcinin profesyonel yöneticiden ayrıldığı nokta; algıladığı fırsatların kendiliğinden oluşturulması, bulunması arzusudur. Girişimci ve yönetici arasındaki fark, fırsatın yakalanması ve değerlendirilmesine ayrılan zaman unsurudur. Eldeki kaynakların değerlendirilmesi için gereken unsur, planlama ve bütçeleme yapılması gerekliliği ve büyüyen örgüt içerisinde kaynakların boşa gitmesinin önlenmesi için gerekli düzenlemelerin yapılarak dengenin sağlanmasıdır. Yöneticiler kaynağın sahiplenme yolu ile elde edilerek kullanılması yolunu; girişimciler ise sınırlı kaynakların baskısı altında kaynakları kiralama veya belli aralıklarla kullanma yolunu izlemektedirler. Yöneticiler, yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olduğu örgütlerde belli yönetim teorilerine ve ödüllendirme sistemlerine dayanan bir yönetim tarzı benimseyebilmektedirler. Girişimcide ise bu informal yapı yerini örgüt kültürü çerçevesindeki ilişkilere ve sisteme bırakmıştır.

Sonuç olarak girişimcinin profesyonel yönetim sergilemek durumunda kalması, değişim ve yenilik yapma eğilimini profesyonel yönetim unsurları ile dengelemesine bağlıdır (Hisrich and Peters, 1992, p.34). Büyümekte olan girişimsel örgütlerde karşılaşılan başlıca sorunlar şu şekilde özetlenmektedir (Hodgetts and Kuratko, 1992, pp.325–328);

- Kontrol ve kaynak oluşturma sisteminin düzenli çalışması ile işletme çalışanlarının güvenilirliği ve sadakati
- Girişimcinin büyüyen örgütün artan sorunlarına çözüm getirememesi ve düşüncelerinde daha verimli olamaması
- Girişimcinin tek başına örgütü yönetmesi durumunda bir veya iki kişiye gereğinden fazla bağlı kalarak diğer bireyleri ihmal etmesi
- Girişimcinin koruyucu baba rolü ve örgütteki ‘aile’ atmosferi, özellikle bu anlayış çerçevesinde verilen tavizler
- İşletmede yetkinin kolayca devredilebilmesine karşın sorumluluk duygusunun yerleştirilememiş olması
- Tolerans gösterilen hatalar karşısında girişimcinin toleranslı davranmasının giderek zorlaşması
- Yönetimsel yetenek gerektiren planlama, yürütme ve uygulama faaliyetlerinin daha güvenilir temellere dayanan kararlar ve projelerle hayata geçirilememesi

Büyüme eğilimi gösteren örgütlerde bu ve benzeri nedenlerden dolayı profesyonel yönetim gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada girişimciliğin ‘yaratıcı olma, yenilik getirme ve risk alma’ niteliklerinin, profesyonel yöneticiliğin ‘iş idaresi için planlama ve örgütlenme’ nitelikleri ile dengelenmesi söz konusudur. Girişimci bakış açısı ile örgütü yöneten kişinin, profesyonel bir yönetim tarzıyla örgütü yönetebileceği yeni geçiş dönemine ilişkin ayrıntılı bir model Şekil 2.7’de görülmektedir.



Şekil 2.7. Hofer ve Charan’ın Profesyonel Yönetime Geçiş Süreci (Hodgetts and Kuratko, 1992, p.328)

Şekil 2.7’den anlaşılacağı gibi girişimcinin gerekli geçişi gerçekleştirebilmesi için geçiş sürecini dikkatle planlaması ve uygulaması gerekmektedir. Hofer ve Charan girişimcilikten yöneticiliğe geçiş için önerdiği bu süreçte girişimcinin yapması gereken yedi temel aşama şunlardır (Hodgetts and Kuratko 1992, p.326);

- 1) Sürecin en başında girişimcinin değişimi gerçekleştirmek arzusunda olması gereklidir.
- 2) Örgüt içerisindeki günlük karar verme prosedürleri değiştirilmelidir.
- 3) Faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli kilit işlerin belirlenmesi ve bunlardan iki veya üç tanesinin kurumsallaştırılması gerekmektedir.
- 4) Uzmanların kendilerini geleceğin fonksiyonel yöneticisi olarak görmeleri ve bu yolda hazırlanmaları gerekmektedir.
- 5) İşletmenin stratejisi değerlendirilmeli, büyüme yönünde değişiklikler yapılmalıdır.
- 6) İşletmede oluşturulan yeni strateji doğrultusunda örgütsel yapı ile yönetim sistemi ve prosedürleri üzerinde gerekli ayarlamalar yapılmalıdır.
- 7) Son aşamada işletme, profesyonel yönetim kurulunu oluşturmalıdır.

Gelinen son aşamada işletme, profesyonel şekilde yönetilen; yenilik getirmek, yaratıcılık ve girişimcilik gibi girişimciliğin temel niteliklerini koruyan, girişimcinin yöneticilik için gerekli nitelikleri dengelediği bir örgüt şeklini almıştır.

2.4. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Ülkelerin ekonomik politikalarından eğitim ve sosyoekonomik politikalarına kadar girişimciliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Girişimciliğin OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkelerinde yaygınlaşmasını tavsiye eden temel politikalar şunlardır (OECD, 2004, p.8);

- Girişimcinin iş ortamını destekleyecek istikrarlı makro ekonomik politikaları ve çevresel koşullar tesis etmek
- KOBİ’ler üzerine orantısız olarak yüklenen maliyetlerin ve idari düzenlemelerin azaltılmasını ya da kolaylaştırılmasını sağlamak
- Bölgesel gelişim boyutunun girişimciliğin ilerletilmesi anlayışıyla entegrasyonunun sağlanması

- Eğitim yoluyla girişimci bir toplum ve girişimci bir kültür yaratmak
- KOBİ'leri ve girişimciliği destekleme programlarının gerçekçi ve ölçülebilir sonuçlar üretmesini sağlamak
- Politika üretmede olaylara dayalı ve analitik temelli olmasını sağlamak ve bu sayede politikacıların ampirik bulgularla karar alabilmesine imkân tanımak

OECD tarafından 2004 yılında İstanbul'da ikincisi düzenlenen KOBİ'lerden Sorumlu Bakanlar Toplantısında girişimciliği etkileyen faktörlere ilişkin yapılan sınıflandırma Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7: Girişimciliği Etkileyen Faktörler (OECD, 2004, p.64)

Faktörler	Örnekler
Kültür	—Servete karşı tutumlar, yaşlılar, gençler, riskler, meslekler, başarılar —Aile, aile genişliği, birey, kolektif mülkiyet vs. —Kadınlara karşı tutumlar, azınlıklar, sınıflar, kastlar vs. —Dine ve iş hayatına yönelik etik tutumlar
Altyapı	—Maddi ve manevi değerler, haberleşme araçları, ulaşım, dağıtım, sağlık, kamu güvenliği, yasalar ve mahkemeler, eğitim sistemi vb.
Sosyal (Toplumsal) Faktörler	—Demografik profil —Göç olayları (göç alma veya verme) —Katı bir kast ya da sınıf ayrılığı —Sosyal homojenlik
Ekonomik Faktörler	—Ulusal ya da uluslararası büyüme fırsatları —Çevresel fırsatlar ya da tehditler —Sermaye kazançlarına ilişkin vergi politikaları, kuruluş giderleri, maddi olmayan varlık harcamaları, hisse opsiyonları vs.
Yasalar ve Düzenlemeler	—Yeni kurulan ve küçük işletmelere uygulanan idari yükler —Düzenleyici engeller (lisanslar vs.) —Mülkiyet hakları (maddi ve maddi olmayan) —Anlaşmaları ya da hakları yürütme ve savunma maliyetleri —İflas durumunda uygulanan cezai müeyyideler —Spesifik piyasalar ya da aktivitelere ilişkin spesifik yasalar ve düzenlemeler
Bilgi	—Fırsatlar, teknoloji, partnerler, yasalar ve düzenlemeler vs. ilişkin bilgiye erişim —Basın özgürlüğü ve bilgiyi yayma, reklam özgürlüğü —Farklı dillerde bilgi alabilme ve bilgiye erişebilme

Sermaye ve Finansman	—Finansmanda ayrımcılık (yaş, cinsiyet, sınıf ayrımı vs.) —Piyasaların gelişmiş ve sofistike olması (mikro finans, kuruluş ve tohum finansmanı, risk sermayesi, ikincil ve tezgâh üstü piyasalar vb.) —Mali piyasalardaki süreklilik (piyasalar arasındaki ayrılıklar, girişimcinin halka arzla faaliyetlerini genişletebilmesi vb.) —Mali piyasalardaki tam rekabet ortamı —Güvenlik amacıyla mülkiyet haklarını kullanabilme imkânı
Teknoloji	—Teknoloji transferi için büyük firmalara ya da üniversitelere ve araştırma laboratuvarlarına erişebilme olanakları —Arz zincirine ulaşabilme —Teknoloji desteği ve inkübatörlere ulaşabilme
Eğitim ve İnsan Kaynakları	—Okuryazar düzeyi —Bilgisayar ile BİT bilgisi (okullarda, üniversitelerde girişimcilik için spesifik eğitim – eğitim programlarına erişirlik)
Piyasa Yapısı	—Tekelci davranışlar, büyük firmaların fırsatçı fiyatlandırmaları —Ağlar (Networks), gruplar, emek piyasalarındaki esneklik —Endüstriyel ya da spesifik pazarlara yönelik teşvikler ve maddi destekler
Birey	—Bireyin kişiliği ve risk alma eğilimi, içsel kontrol odağı, yenilikçilik gibi motivasyonel özellikler —Bireyin bilgi düzeyi ve deneyimleri
Diğer	—Üst yönetime yüksek statü tanıyan hiyerarşik organizasyonların (Pyramid Climbing) egemen olduğu işletmeler —İşletme içindeki mesleki uzmanların çalışmalarını ödüllendirici mekanizmaya sahip olan işletmeler

Büyük başarıların arkasında girişimcilerin yaratıcılığı ve cesareti ile yeteneklerinin bulunmasının yanı sıra başarılı olabilmeleri için birtakım koşulların da mevcut olması gereklidir. Girişimcilerin sahip olduğu potansiyeli başarılı işletmelere dönüştürebilmeleri için bir ülkede olması gereken koşullar şunlardır (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009, s.259);

- **Uygun makro ekonomik koşullar** (fiyat istikrarı, sürekli büyüme, tam istihdam ve adil gelir dağılımı)
- **Uygun altyapı koşulları** (ulaşım, iletişim ve bilgiye erişim, üretim yeri olanakları, eğitim sistemi)
- **Uygun kurumsal yapı** (vergiler, finans kaynakları, sınaî mülkiyet hakları) ve
- **Uygun destekler** (eğitim, danışmanlık) mevcut ise girişimcilerin sahip olduğu potansiyelin başarılı işletmelere dönüşebilme şansı yüksektir.

2.5. Girişimciliğın Önemi

Girişimcilik, işsizlik sorununa önemli bir çözüm olanağı sunduğı gibi ayrıca ekonomik büyümenin de önemli bir bileşeni durumundadır. Girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür. Çünkü girişimci, üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlamakta; kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımıyla üretimi artırmaktadır. Bu yönüyle girişimci, toplumsal fayda yaratan ekonomik bir aktördür. Girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırmaktadır. Ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına yol açmakta, teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliğı artırmakta ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır. Dolayısıyla girişimci; ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesinde, istihdam yaratılmasında ve üretim faaliyetlerinde anahtar faktör konumundadır (Kurt ve ark., 2006, s.104).

Girişimciliğın desteklenmesi, gelişmiş ve GOÜ'lerin temel politikası haline gelmiştir. Bu bağlamda da girişimcilere verilen maddi–manevi kurumsal birtakım destek mekanizmaları işletilmektedir. Erken yaşlarda bireyleri girişimcilğe yönlendirmek ve toplumun kültürünün bir parçası yapabilmek amacıyla lisans düzeyinde girişimcilik dersleri yaygınlaştırılmaktadır. Girişimciliğı önemli kılan unsurlar şunlardır (Hisrich and Peters, 1995, p.31);

- a) **Rekabet ortamı:** Bir ülkede girişimcilerin artması rekabetin artmasına da sebep olacağından rekabet ortamı, firmaların daha üretken ve etkin olmasını zorunlu kılacaktır.
- b) **Toplum menfaatleri:** Girişimciliğın özendirilmesiyle başarılı girişimciler üretkenliğı ve iş olanaklarını arttırarak toplum zenginliğine katkıda bulunmaktadır.
- c) **Bireysel menfaatler:** Girişimciliğın en önemli faydalarından biri de bireyin kendi potansiyelini ortaya koyması ve bu sayede yapmak istediklerini uygulama imkânı bulmasıdır. Bağımsız çalışma ve kendilerini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlar, bireyi girişimci olmaya ve risk almaya teşvik etmektedir.

Bu üç unsurun olduğu yerde daha üretken ve etkin, toplum menfaatleri doğrultusunda üretim yapan ve istihdamı arttıran ve kendine daha fazla güvenen ve girişimci istihdam eden firmalar doğacak böylece daha yenilikçi, yaratıcı, risk alan ve sistemler geliştiren girişimci bireylerin arttığı bir toplum yaratılmış olacaktır (Hisrich and Peters, 1995, p.33).

2.6. Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları

Girişimcilik zor ve uzun soluklu bir süreçtir. Girişimciliğin avantajları olduğu kadar dezavantajları da yadsınamaz. Bu süreçte girişimci adaylarının kendi yetkinliklerinin ve becerilerinin farkına varmaları; girişimci olmanın getirdiği avantajları kadar dezavantajlarına da hazır olmaları ve girişimcilerin en büyük silahı olan ‘motivasyonlarını’ yükselterek başarıyı yakalamaları gerekmektedir. Girişimciliğin avantaj ve dezavantajları Şekil 2.8’de görülmektedir.



Şekil 2.8. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları (Arıkan, 2004, s.69)

Şekil 2.8’de yer alan avantajlar şu şekilde açıklanmaktadır; Özerklik, bağımsızlık ihtiyacı ve karar verme özgürlüğü girişimcilerin en temel amaçlarındandır. Bir şey oluşturma fikrini kârlılığa dönüştürmek girişimcilere başarı hissi verir ve girişimciler fikrin başarıya dönüşmesinin tek sorumlusunun kendileri olduğunun bilincindedirler. Girişimcilerin finansal anlamda bağımsızlıklarının olması genelde varlıklı oldukları hissini doğursa da girişimcilerin asıl istedikleri finansal kararlar üzerinde kontrol sahibi olabilmektedir. Dezavantajlar ise şöyle açıklanmaktadır; Yeni kurulan işletme, girişimcinin özel yaşamından kişisel özverilerde bulunmasına neden olmakta; bunun sonucunda aile ilişkilerinde

gerilimler ve yüksek düzeyde stres ortaya çıkmaktadır. Şirket çalışanlarının aksine girişimcilerin sorumlulukları vardır. Girişimci birikimlerini şirket için harcamaktadır. Şirket çalışanları pazarlama, finansman ya da İK gibi spesifik bir alanda uzmanlaşırken; girişimciler tüm fonksiyonları yönetmek zorundadır. Ayrıca şirketlerin belirli bir noktaya kadar zarara karşı tolere göstermemesi kâr elde etmeyi olumsuz yönde etkilemektedir (Arıkan, 2004, s.69).

2.6.1. Girişimciliğin Avantajları

Girişimci olmanın maddi ve maddi olmayan birtakım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Maddi unsurlar kadar maddi olmayan unsurların da girişimciler nezdinde büyük değere sahip olduğu gözlenmektedir. Yeni girişimlerde finansal ve duygusal riskler yüksek olmaktadır (Hisrich and Peters, 1995, p.10). Girişimci olmanın ya da girişimciliğin avantajları şunlardır (Zimmerer and Scarborough, 2002, p.6);

- 1) **Bağımsızlık:** Özgür olmak ve işle ilgili karar gücünün kendisinde olması, girişimciyi motive etmektedir.
- 2) **Başarma duygusu:** Başarı elde etme ve kazanma güdüsünün verdiği keyif, bireyleri kendi işini kurmaya teşvik etmektedir.
- 3) **Saygınlık elde etme:** Kamuoyunun saygınlığını kazanmak girişimci açısından tatmin edici bir duygu olmaktadır.
- 4) **Kâr elde etme:** İşletme kâr elde ettikçe girişimci de zenginliğini arttıracaktır. Ancak girişimciler için kâr elde etme ve para kazanma öncelikli amaç değildir.
- 5) **Kişisel gelişime olan katkısı:** Girişimci, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde görev üstlendikçe kendi becerilerini kullanma ve kendi potansiyelini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatı elde edecektir.
- 6) **Diğer:** Diğer insanlara iş yaratma, onların gelişimine katkıda bulunma gibi olumlu tecrübeler de girişimciyi memnun ve teşvik etmektedir. Ayrıca işsiz kalma veya işyerinde yükselememe korkularından kurtulma, çocuklarının geleceğini garantiye alma ve tasarrufları iyi değerlendirme isteği vb. durumlar da bireyleri girişimci olmaya teşvik etmektedir.

2.6.2. Girişimciliğın Dezavantajları

Bir işe başlamanın bazı avantajları bulunmakla birlikte her kazanım bazı maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Girişimci olmanın ya da girişimciliğın dezavantajları ise şunlardır (Kuriloff et al., 1993, p.36);

- 1) Girişimci kendi işinin patronu gibi gözükmekle birlikte gerçek anlamda tam serbesti sahibi değildir. Yatırımcıların, müşterilerin ve kamu otoritelerinin baskısı altındadır.
- 2) İş yapma kapasitesi mevcut kaynaklarıyla sınırlı olmasından ötürü girişimci çoğu zaman hayalini kurduğu büyük projelere imza atmaktan vazgeçebilir.
- 3) Girişimci, bir iş açma ve işletmenin riskiyle çalışmaktadır. Faaliyetlerini sürdürecektir, hayatta kalabilecek kadar kâr edebilme garantisi yoktur ve bunun stresi altındadır.
- 4) Girişimci tüm sermayesini kaybetme riski ile çalışmaktadırlar.
- 5) Girişimcinin mesai saati yoktur. Uzun çalışma saatleri, girişimcinin enerjisini kaybettirir. Özel yaşamı, sosyal ve aile yaşamı bundan olumsuz bir şekilde etkilenir. Bu durum girişimcinin veya girişimci adaylarının güçlü mental ve fiziksel özelliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır.
- 6) Yeni ve riskli bir işe girme ya da başarısızlığın stresi, girişimcinin aile yaşamını olumsuz etkilemekte; boşanma sayılarında artışlara neden olmaktadır.
- 7) Bu zorunlu çalışma temposu bazı fiziksel problemleri ve strese bağlı bazı psikosomatik rahatsızlıkları da beraberinde getirebilmektedir.

2.7. Girişimciliğın Önündeki Engeller

Literatürdeki çalışmalarda girişimciliği olumsuz etkileyen faktörler ve bu faktörlerin ortadan kaldırılma yollarının analiz edildiği girişimciliğın teşvik edilmesi için alınması gereken tedbirlerin üç başlık altında toplandığı görülmektedir (Bilginoğlu, 2008, s.300);

- 1) Piyasalarda gelişmiş bir rekabet ortamının tesisi ve korunması, piyasaya giriş engellerinin ortadan kaldırılması ve girişimciliğın herkese açık hale getirilmesiyle ekonomide girişimci sayısının artırılması

- 2) Girişimciliğin risk ve ödüllerinin dengelenmesi, düzenleyici ortam, vergilendirme, nitelikli işgücüne erişim, finansman erişimi, bilgilendirme ve uluslararası fırsatlardan yararlanılma gibi girişimciliği teşvik mekanizmalarının çeşitlendirilerek girişimlerin büyümesinin önündeki engellerin kaldırılması
- 3) Girişimcilik ruhunun geliştirilmesine ve girişimciliğe değeri veren bir toplum yaratılmasına dönük eğitim faaliyetleri.

GÖÜ’lerde girişimciliğin yetersiz ve gelişiminin yavaş olmasının nedenleri arasında ise şu unsurlar gösterilmektedir (Durukan, 2006, ss.33–34);

- Kırsal kesimde baskıcı bir sosyal çevre ve aile yapısında yetişen birey, hayatının ilerleyen dönemlerinde kendine güveni olmayan, devamlı hata yapma ve hesap verme korkusu içerisinde pasif bir kişilik geliştirmektedir. Oysa bireyler özgür oldukları ve fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ölçüde girişimciliğin temel unsuru olan yenilik yapma konusunda başarılı olabilmektedirler.
- Fizibilite çalışmaları, devletten teşvik alabilmek için yapılması gereken bürokratik bir işlem olarak değerlendirildiği için yetersiz kalmaktadır.
- Faaliyet gösterilecek hedef pazarın özenle seçilmesini ve analiz edilmesini sağlayacak piyasa araştırmalarına gereken önem verilmemektedir.
- Ar-Ge çalışmalarına zaman kaybı ve masraf olarak bakan girişimciler, yenilik yapamamakta ve kısa zamanda piyasadan silinmektedirler.
- Geleneksel aile işletmeciliği anlayışı büyümenin önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. Küçükken aile bireylerinin dayanışmasıyla sorunların üstesinden kolayca gelebilen işletmeler kritik büyüme aşamasına geldiklerinde dağılma sürecine girebilmektedir.
- Girişimciler sahip oldukları KOBİ’ler için düşük faizli ve uzun vadeli kredi bulmakta güçlük çekmektedirler.
- Bilgi edinme, bilgi işleme ve bu bilgileri değerlendirme konusunda yetersiz kalmaktadır.
- Toplumun girişimciye bakış açısındaki olumsuzluklar yönetimi oluşturan kamu görevlilerine yansıyarak girişimcilere kötü muamele edilmesine ve işlemlerinin savsaklanmasına kadar gidebilmektedir.

Gelişen ülkelerde girişimciliğin geliştirilmesinde rekabet politikasının önemi ortaya konulurken öncelikle kamu girişimciliği ve özel girişimcilik alternatifleri arasından hangisine öncelik verileceği konusunda net bir tavır sergilenmesi gerekmektedir. Devletlerin rekabetin teşvik edilmesinde benimseyebilecekleri aktif ve pasif olmak üzere iki farklı yaklaşım bulunmaktadır (Lachman, 1999, pp.19–21);

- Pasif yaklaşımda firmaların davranışlarını ve iktisadi faaliyetleri kısıtlayan ortamın ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla fiyatların serbestleştirilmesi, makro ekonomik istikrarın sağlanması, korumacı dış ticaret politikaları ile keyfi ve açık olmayan sanayi politikalarının uygulamadan kaldırılması, piyasada tekelleşmenin engellenmesi ve kamu tarafından sunulan hizmetlerin azaltılarak etkin ve modern bir hale getirilmesi yoluna gidilebilir.
- Ancak pasif yaklaşımın firmaların makro ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan uluslararası alanda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesini sağlayacak bir ortamı hedefleyen aktif bir yaklaşımla da desteklenmesi gereklidir. Bu yaklaşım, firmaların küresel piyasalarda karşılaşacakları rekabetin üstesinden gelmelerini sağlayacak öğeleri içermelidir. Bu öğelerin en önemli olanları; yurtiçi ve yabancı piyasalardaki koşullar, teknoloji ve fiyatlar konusunda enformasyon, etkin iletişim ve ulaşım sistemleri, teknolojik ve örgütsel know-how, nitelikli beşeri kaynaklar, üretimi desteklemek için fiziki, ekonomik ve sosyal yapıda iyileştirmeler ve girişimcilik kapasitesinin teşvikidir. Belirtilen faktörler, kamu kesimi ile özel kesim arasında uyumlu bir işbirliğinin yanı sıra üniversite eğitim sistemleri ve sanayi arasında güçlü bir ilişki kurulması yoluyla gerçekleştirilebilmektedir.

Gelişen ülkelerde girişimciliğin geliştirilmesi için alınması gereken önlemler *rekabetçi bir alt yapının yaratılması ve piyasaya giriş ve çıkışların kolaylaştırılması* alt başlıkları altında sıralanmaktadır. Rekabetçi bir alt yapıya sahip piyasa ekonomisinin oluşturulmasında alınması gereken önlemler şunlardır (Bilginoğlu, 2008, s.303);

- Devletlerin olumlu dışsallıkları teşvik edecek, olumsuz dışsallıkları ise caydıracak şekilde piyasa aksaklıklarını düzeltme yönünde çaba göstermeleri gereklidir. Bu doğrultuda sağlam bir para ve maliye politikası

devreye sokulmalı, sermaye piyasalarında aksaklıklar düzeltilmeye çalışılmalı, vergi ve sosyal güvenlik sistemi etkin bir hale getirilmelidir.

- Ekonomide vergi politikası araçlarının kullanımından kaynaklanan çarpıklıklar vergi indirimleri yoluyla giderilmeli ve dolaysız vergiler ağırlıklı bir vergi yapısı oluşturulmalıdır.
- Sübvansiyonların nispi fiyat yapısını bozucu etkileri göz önüne alınmalı, fiyat kontrolleri azaltılmalı ve fiyatların malların gerçek kıtlık derecelerini yansıtacak bir gösterge olmaları sağlanmalıdır.
- Piyasadaki belirsizlik ortamı ortadan kaldırılarak duygusal zekâyâ duyulan gereksinim azaltılmalıdır.
- Çalışanların yaşam standartlarında bir düşüşe neden olmadan işgücü piyasalarına esneklik kazandırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlanmalıdır.
- Yaratıcı girişimciliği finanse edecek mekanizmalar oluşturulmalıdır. Üniversite ve araştırma kurumlarının araştırma potansiyelleri ile sanayi kuruluşlarının ileri teknolojiler temelindeki yaratıcı girişimlerini buluşturan; teknopark ve teknokentleri, patent ofislerini, genel ve fikri mülkiyet haklarını koruyan, şirketlerde kurumlaşmayı teşvik eden bir hukuk sistemi geliştirilmelidir. Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini değerlendiren ve destekleyen finans kurumlarını kapsayan ve etkin işleyen bir ‘milli yenilik sistemi’ oluşturulmalıdır.
- Piyasalar hâkim pozisyon oluşmasına, kartellere ve piyasa gücünün kötüye kullanımına karşı korunmalıdır. Kişi hak ve hürriyetlerinin korunmasına bağlı olarak özel sektördeki ekonomik gücün dağılması sağlanmalı, pazardaki rekabetçilerin ekonomik özgürlüğü korunmalıdır. Ayrımcılık, satmayı reddetmek, boykot benzeri olumsuz tutumların sergilendiği uygulamalarda dürüst ticaret uygulamaları kodu oluşturulmalı, iş ahlakı standartları belirlenmeli ve etkin bir rekabet süreci işletilmelidir. Piyasada yerleşik firmaların dışarıdan gelecek tehditlerin baskısı altında daha etkin çalışmasının sağlanabilmesi, yarışabilirliğin özendirilmesi ya da yeniliklerin piyasaya sokulması yoluyla gerçekleştirebileceği için ‘yaratıcı yıkım’ süreci özendirilmelidir. Rekabet politikaları oluşturulurken teknolojinin yarattığı ölçek ve kapsam ekonomilerinin önemli olduğu durumlarda temel hedef, tam rekabete ulaşmak değil bir yandan yarışabilirliği yerleştirirken öte

yandan endüstrinin bir bütün olarak etkinliğine katkıda bulunacak teknolojik gelişmeleri özendirmek olmalıdır (Güenalp ve Özen, 2005, s.77).

- Yapısal dönüşüm politikaları rekabet politikalarıyla uyum içinde olmalı, rekabetin geliştirilmesi hedefine yönelik özelleştirme programları tasarlanmalıdır (Kim and Horn, 1999, p.3).
- Girişimlerin farklı piyasalarda yaşayabilirliğinin sağlanması açısından ulaştırma sistemleri (hava, deniz, kara ve demiryolu) arasındaki rekabette olduğu gibi benzer ihtiyaçlara yönelen farklı mallar arasındaki tekelleşen rekabet koşullarının geçerli olduğu türden rekabet ortamları özendirilmelidir.
- Girişimciliğin özel getirisi yüksek ancak toplumsal getirisi düşük faaliyetlerden üretken ve toplumsal getirisi yüksek faaliyetlere yeniden tahsis edilmesi yanında sektörel ve bölgesel düzeyde dağılımın etkinleştirilmesi de GOÜ'lerde ciddi refah artışlarına yol açmaktadır.

Girişimcilerin piyasalara girişlerinin önündeki engelleri kaldırabilmek için alınması gereken önlemler ise şöyle sıralanmaktadır (Bilginoğlu, 2008, s.304);

- Girişimcilik eğitimi ve öğretimiyle girişimcilik ruhu geliştirilmelidir.
- Daha hızlı ve ucuz iş kurma süreçleri geliştirilmeli, girişimcilerin istihdam artırıcı faaliyetleri desteklenmeli ve yatırım ortamı hakkında bilgi sağlanmalı; iş kurma süreciyle ilgili mevzuat, bürokrasiyi azaltacak şekilde basitleştirilmeli, genç ve kadın girişimcilere yönelik kredi programları yaygınlaştırılmalıdır.
- Girişimcilik konusu, küresel ve ulusal piyasa düzeyi yanında yerel düzeyde de ele alınmalıdır.
- Kamu tekelleri ortadan kaldırılarak ve özel sektör işletmelerinin daha önce kamu tarafından korunan alanlara girişine izin verilerek etkin bir özelleştirme programı uygulanmalıdır.
- Kiralama için vergi indirimleri, eski makine ve teçhizatın yeni etkinliklerde kullanıma olanağının artırılması ve sermaye amortismanının yükseltilmesi gibi önlemlerle batık maliyetler azaltılmalıdır. Piyasaya yeni girecek firmaların piyasada var olan batık tesislerden makul bir bedel karşılığı serbestçe yararlanabilmeleri için hükümet müdahaleleri gereklidir. Batık yatırımın endüstrinin görece olarak daha yarışabilir bölümünden yalıtılması

ve sermayenin batık kesiminin kamu otoritesi tarafından düzenlenmesi ve hatta işletilmesi yoluna gidilmelidir (Bailey and Baumol, 1984, p.124). Büyük batık maliyetler gerektiren teknolojilerin yerine daha düşük batık maliyetler yaratan ya da endüstrideki bütün firmaların kullanabileceği fırsatlar yaratan teknolojilere geçilmesi özendirilmelidir (Bailey, 1981, p.182). Ayrıca sermaye için kiralama piyasaları özendirilmelidir (Kessides, 1991, p.44).

- Firmaların Ar-Ge hedeflerini gerçekleştirebilmek için birleşmeleri ve işbirliği yapmaları gerektiğinin kabul edildiği durumlarda işbirliği ve yoğunlaşmanın rekabet için zararlı değil gerekli olduğu düşünülmeli, finansal destek vb. devlet politikalarının uygulanması normal karşılanmalıdır. Teknolojik gelişmeye ve tüketici refahına olumlu katkılar sağlayabilen rekabet ile ters düşen bazı kısıtlayıcı uygulamalar rekabet politikası dışında tutulabilmelidir (Groenewegen and Beije, 1992, pp.497–507).

Freeman ve Soete (1997, p.398), yerel yönetimlerin hizmet rekabeti içine girdiklerini; bu rekabetin uygulamaya, çok uluslu girişimcileri de bölgeye çekerek sıkı bir iletişim ve etkileşim mekanizması sağlamayı hedefleyen, ‘yeni büyüme alanları’, ‘teknoparklar’ veya ‘teknokentler’ kurulması şeklinde yansıdığını ileri sürmüşlerdir. Yerel rekabet politikası, GOÜ’lerde ülke girişimcilerinin teknolojik ağlara erişimini sağlama açısından da önem kaydetmektedir.

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK

1980'lerden itibaren akademik literatürde artan bir öneme sahip olan iç girişimcilik olgusu; dünya piyasalarının gün geçtikçe daha fazla bütünleşmesi ile küresel rekabetin şiddetini artırması, yeni piyasa kurallarının hızlılığı, esnekliği ve sürekli kendi kendini yenilemeyi gerekli kılmasına paralel olarak bilgi temelli, yüksek teknoloji odaklı ve hizmet yoğun yeni ekonomik düzende (Bartlett and Ghoshal, 2002, p.36) firmalar açısından son derece önemli bir konu haline gelmiştir.

Pazarda yeni ve sofistike rakiplerin sayısındaki hızlı artış, geleneksel örgüt yönetimi anlayışlarına ve metotlarına karşı algılanan güvensizlik ve zayıflık duygusunun giderek artması, piyasalardaki durgunluk ve düşüşün önüne geçmek için değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri, artan küresel rekabet, örgütlerin daha fazla etkinlik ve verimlilik için küçülme stratejilerindeki süreklilik, kendi küçük işletmelerinin girişimcileri olmak için en iyi ve en parlak fikirli çalışanların kurumdan ayrılmaları ve yenilik odaklı düşünen çalışanların katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak firmalarından ayrılma oranlarındaki artışlar gibi nedenlerle yönetim ve örgüt teorisyenleri arasında iç girişimcilik uygulamalarının örgütsel etkinliği geliştirmede ve piyasada değişen şartlarla uyum sağlayacak farklılığı sağlamada önemli bir faktör olduğu konusunda artan bir uzlaşma bulunmaktadır (Kuratko and Welsch, 1994, pp.357–358).

Günümüzde bile tam olarak ne anlatılmak istendiği konusunda kesin bir fikir birliği bulunmasa da en basit anlamıyla kurulu bir örgüt içinde söz konusu olan girişimcilik faaliyeti olarak tanımlanan iç girişimcilik (Sætre, 2001, p.10) bazen stratejik açıdan rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlı yeni iş yaratma faaliyeti (Zahra, 1991, p.260) bazen de fırsat bulma ve fırsatları kullanabilmek için kaynak oluşturma çabası (Antoncic and Hisrich, 2001, p.497) olarak ifade edilmektedir. Bakış açısı farklılıklarına rağmen günümüz koşullarında iç girişimcilik, bir işletmede zaman içerisinde söz konusu olan bürokratikleşme eğiliminin önüne geçebilecek ve kurumsallaşarak büyüyen bir şirkette girişimcilik ruhunun devam ettirilmesine imkân verecek bir kavram olması açısından büyük önem taşımaktadır.

3.1.İç Girişimcilik Tanımı ve Kapsamı

İç girişimcilik kavramı ilk kez Gifford ve Elizabeth Pinchot tarafından 1976 yılında dile getirilmiştir. Gifford ve Elizabeth Pinchot, iç girişimcinin tamamladığı çalışması sonucunda elde edeceği getirinin bir kısmını ödül olarak alabileceğini bir kısmını da gelecekteki iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinde kullanabileceğini ortaya koymuşlardır. Yöntemlerinin İsveç'te denedikleri uygulamalarının başarılı olması sonucunda 1985 yılında araştırmalarının sonuçlarının bulunduğu '*İç Girişimcilik*' adlı kitaplarını yayınlamışlardır (Başar ve Tosunoğlu, 2006, s.125). 1986'da yayınlanan '*İşletmenin Yeniden Keşfi*' adlı kitabında John Naisbitt, iç girişimciliği kurulu işletmelerin yeni piyasalar ve yeni ürünler bulmak için önemli bir yöntem olarak tanımlamıştır. Rosabeth Moss Kanter de 1990 yılında yayınlanan '*Devler Dans Etmeyi Öğrenince*' adlı kitabında, iç girişimciliğin geliştirilmesinin işletmelerin hayatta kalmalarını sağlayacak en önemli faktör olduğunu belirterek kavramın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur.

İç girişimcilik ve kimlerin iç girişimci sayılacağı konusunda literatürde birçok tanım mevcuttur. Gifford Pinchot'a göre iç girişimcilik; "*Hayalperest herhangi bir kişinin ya da kişilerin yaptığı iştir. Bu kişiler yenilik yaratmak için sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu kişiler yaratıcı veya mucit olabilir ancak daima bir fikri ya da düşünceyi kârlı bir gerçeğe dönüştürebilen hayalperestlerdir*" (Morrison et al., 1999, p.54). Kuratko ve Hodgetts'a (1998, p.72) göre ise "*İç girişimciler; kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yeniliği getirmekle kalmayarak bu fikirlerini ve modellerini bulundukları işletmenin kârlılığını ve rekabet gücünü artıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir*". Farklı araştırmacılar tarafından iç girişimcilik; örgütsel kârlılığı iyileştirmek ve firmanın rekabet gücünü artırmak için kurulu bir örgüt içerisinde yeni işlerin yaratıldığı (Zahra, 1991, p.260), mevcut bir örgüt içinde yenilik ihtiyacının tanımlandığı ve teşvik edildiği (Stoner and Freeman, 1992, p.157), birey veya bireyler vasıtasıyla mevcut bir örgüt içerisinde yeniliklerin yapıldığı, örgütsel yenilenmenin ve yeni bir örgüt yaratmanın teşvik edildiği (Parboteeah, 2000, p.30), örgüt içerisinde bireylerin kendi kontrolleri altındaki kaynakları dikkate almaksızın yeni fırsatları takip ettikleri (Antoncic and Hisrich, 2001, p.497), var olan bir

örgütteki girişimcilik ruhunun teşvik edildiği (Antoncic and Hisrich, 2003, p.9), büyümek için küçük işletmelerin satın alınması (Morrison et al., 1999, p.54) ve mevcut bir örgütte yeni işlerin yaratıldığı (Christensen, 2004, p.305) bir süreç gibi farklı şekillerde de tanımlanmıştır.

Araştırmacı Zahra (1991, p.260) iç girişimcilik ile aynı anlamda kullandığı kurumsal girişimcilik (Corporate Enterprenurship) kavramını “*var olan bir örgütün rekabet pozisyonunu ve finansal performansını iyileştirme amacına yönelik olarak organizasyon, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde, ürünlerde ve süreçlerdeki yenilikler ve pazar geliştirmesi yoluyla yeni işler yaratmayı amaçlayan biçimsel veya biçimsel olmayan faaliyetler*” olarak tanımlamaktadır. Uluslararası akademik yazında üzerinde en fazla ilgi duyulan ve odaklanılan terim olarak ‘kurumsal girişimcilik’ dikkati çekse de birtakım bilim adamları bu terimin içerisindeki ‘kurumsal’ kavramının çoğu zaman büyük şirketlerle ilgili olduğunu buna karşın girişimcilik faaliyetlerinin KOBİ’ler için de çok önemli olduğunu belirtmişler ve bu minvalde ‘örgüt içi girişimcilik’ teriminin mevcut örgütlerdeki girişimcilik anlamında kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Stevenson and Jarillo, 1990, pp.17–27; Antoncic and Hisrich, 2001, p.495).

İç girişimcilik fenomeni, örgüt içi girişimcilik (*Intrapreneurship*) (Antoncic and Hisrich, 2000, p.21), kurumsal girişimcilik (*Corporate Entrepreneurship*) (Zahra, 1991, p.260), kurumsal iş girişi (*Corporate Venturing*) (Sexton and Smilor, 1989, p.241), kurumlar içindeki girişimcilik (*Internal Corporate Entrepreneurship*) (Schollhammer, 1982, p.209), dâhili–kurumsal girişimcilik (*Intra–Corporate Entrepreneurship*) (Cooper, 1981, p.39), yenilikçi strateji oluşturma (*Innovative Strategy Making*) (Miller and Friesen, 1983, p.221), girişimsel strateji oluşturma (*Entrepreneurial Strategy Making*) (Dess et al., 1997, p.677), firma seviyesinde girişimsel tutum (Covin and Slevin, 1986, p.628) ve girişimsel odaklı yönelim (*Entrepreneurial Orientation*) (Lumpkin and Dess, 1996, p.135) gibi birçok farklı terimle ifade edilmiştir. Genel olarak bakıldığında bu kavramların hepsi; büyüklüğü ne olursa olsun mevcut, faaliyet halindeki organizasyonlardaki iç girişimcilik olgusunu veya girişimcilik eğilimini açıklamaktadır. Bu kavramlara yönelik yapılan tanımların büyük bir bölümü Tablo 3.1’de kaynaklarıyla birlikte gösterilmektedir.

Tablo 3.1: İç Girişimcilik Tanımları (Sharma and Chrisman, 1999, pp.14–15)

KAYNAK	TANIM
	KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
Burgelman, 1983, p.1349	İçsel gelişme yoluyla ürün çeşitlendirmesiyle ilgili olan firmalardaki süreçleri ifade etmektedir. Bu çeşitlendirme, firmanın faaliyetleriyle ilgisi olmayan ve çok az ilgisi bulunan alanlardaki faaliyetlerini genişletmek için yeni kaynak kombinasyonu oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.
Vesper, 1984, p.294	Yeni bir şeye girişmek için örgütte alttan gelen işgören inisiyatifini içeren bir olgu olarak görülmekte ve kavram (1) yeni stratejik yönelimler, (2) işgören inisiyatifleri ve (3) özerk iş/işletme oluşturulması şeklinde üç temel unsura göre tanımlanmaktadır.
Spann, Adam and Wortman, 1988, p.149	Yeni bir ürün/hizmet tanıtmak, yeni bir pazar yaratmak veya yeni bir teknolojiye yararlanmak için farklı kurumsal örgütlerin (stratejik işletme birimi vb.) kurulmasıdır.
Jennings and Lumpkin, 1989, p.489	Yeni ürünler ve/veya yeni pazarların geliştirildiği boyut olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt ortalama yeni ürünler ve/veya yeni pazarlardan daha fazla sayıda ürün veya pazar geliştirirse o örgüt girişimci olarak nitelendirilmektedir.
Schendel, 1990, p.2	Sürekliliği olan işletmeler içerisinde yeni işletmelerin oluşturulma düşüncesi ile yeniden canlanma veya dönüşüm ihtiyacı karşısında durgun firmaların dönüşümü fikrini içermektedir.
Covin and Slevin, 1991, p.7	İçsel olarak üretilen yeni kaynak kombinasyonları yoluyla firmanın ilgi alanı ve kabiliyetlerinin farklı alanlara yayılması ve buna karşılık gelen fırsat grubunun genişletilmesini içermektedir
Zahra, 1993a, p.321	<i>Yenilik ve girişimcilik ile stratejik yenilenme</i> şeklinde iki farklı ama birbiriyle ilişkili boyuta sahip örgütsel yenilenme sürecidir.
Zahra, 1996, p.1715	Bir şirketin yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamıdır. Yenilik; ürünler, üretim süreçleri ve örgütsel sistemlerin yaratılması ve tanıtımını içermektedir. Yenilenme; iş alanını, rekabet yaklaşımını veya her ikisini değiştirmek suretiyle firma faaliyetlerinin yeniden canlandırılması işidir. Ayrıca yeni imkân ve lisansları yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek paydaşlar için değer katma yaratmak anlamı da taşımaktadır. Yeni ya da mevcut pazarlarda faaliyetlerini genişletmek suretiyle bir firmanın yeni işlere girmesini ifade etmektedir.
Chung and Gibbons, 1997	Belirsizlik yönetimi yoluyla bireysel fikirlerin kolektif hareketlere dönüştürülmesine olanak sağlayan örgütsel bir süreçtir.
	DÂHİLİ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
Schollhammer, 1982, p.211	Mevcut bir örgütteki resmiyet kazanmış bütün girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir. Resmiyet kazanmış dâhili girişimcilik faaliyetleri; yeni ürün gelişimi, ürün iyileştirmesi, yeni yöntem veya prosedürlerini içermektedir.

Jones and Butler, 1992, p.734	Bir firmadaki girişimcilik davranışlarını içermektedir.
	KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ
Biggadike, 1979, p.104	Kurumsal bir girişim; ana şirketin daha önce pazarlamadığı bir ürün veya hizmetin işletme boyutunda pazarlanması olup yeni ekipmanlar, yeni teçhizatlar, yeni elemanlar veya yeni bilgi edinimi için bir ana şirketin varlığına gereksinim duyulmaktadır.
Ellis and Taylor, 1987, p.528	Mevcut faaliyetleriyle ilişkisi olmayan bir stratejiyi takip etmek, bağımsız bir birim yapısı benimsemek ve değişik kaynakları amacıyla istenmektedir.
Block and MacMillan, 1993, p.14	Bir proje, örgüt için (a) yeni bir faaliyet içerdiğinde (b) dâhili olarak başlatılıp yürütüldüğünde (c) örgütün temel faaliyet alanından önemli derecede daha yüksek başarısızlık riski veya daha büyük kayıp olasılığı ihtiva ettiğinde (d) temel faaliyet alanından daha büyük belirsizlikle nitelendirildiğinde (e) yürürlük süresi boyunca herhangi bir zaman aralığında ayrı olarak yönetilecekse (f) satışları, üretkenliği veya kaliteyi arttırmak amacıyla girişilmişse bu bir kurumsal girişimdir.
Von Hippel, 1997, p.163	Dışsal veya içsel kurumsal girişimlerin inşa edilmesi yoluyla kurum için yeni işletmelerin yaratılmasına çalışılan bir faaliyettir.
	GİRİŞİM, DÂHİLİ GİRİŞİMLER, DÂHİLİ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ, YENİ İŞ GİRİŞİMİ
Roberts and Berry, 1985, p.6	Dâhili girişimler, mevcut kurumsal yapı içerisinde ayrı bir teşekkül oluşturarak mevcut temel işlerden daha farklı ürünler geliştirmeye veya farklı pazarlara girmeye yönelik teşebbüslerdir.
Zajac, Golden, Shotell, 1991, p.171	Dâhilî kurumsal girişimcilik, nihai otoriteyi devam ettiren sponsor örgütün içerisinde yarı özerk ve kendisine dâhilî olarak eleman sağlanan bir girişimin yaratılmasını içermektedir.
Hornsby et al., 1993, p.30	Girişim, kurumsal bir çatı içerisinde yeni iş çabalarının geliştirilmesine yönelik uygulanabilmektedir.
Stopford and Baden-Fuller, 1994, p.522	Yeni iş girişimi, örgütteki diğer çalışanların davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip bireyler ve küçük takımların girişimcilik grupları oluşturduğu zaman meydana gelmekte bu nedenle yeni kurumsal kaynakların yaratılmasını etkilemektedir.
Zahra, 1996, p.1715	Girişimcilik, mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini genişletmek suretiyle ‘yeni işlere girecek firma’ anlamındadır.
	ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK
Nielson, Peters and Hisrich, 1985, p.181	Örgütlerde dâhili anlamda pazar testi yapmak, yenilikçi personel hizmetleri, teknolojileri veya metotlarını genişletmek için tasarlanan daha küçük ve bağımsız birimler ile büyük örgütlerin kendi pazarlarındaki gelişmelerini ifade etmektedir.
Gifford Pinchot III	Örgüt içi girişimciler, ‘kim yapar hayalcileri’ olup, örgüt içindeki herhangi bir yeniliğin yaratılmasına yönelik sorumluluğu ellerine

(1985)	alan (belirli bir riski üstlenebilen) bireylerdir. Her zaman bir fikrin kârlı bir gerçeğe nasıl dönüştürüleceğini çözen hayalcilerdir.
STRATEJİK VEYA ÖRGÜTSEL YENİLENME	
Guth and Ginsberg, 1990	Stratejik yenilenme, kaynakların yeni kombinasyonu yoluyla yeni refah yaratılmasını içermektedir.
Stopford and Baden-Fuller, 1994, p.522	Örgütsel yenilenme, daha iyi ve sürdürülebilir bütünsel bir ekonomik performansı gerçekleştirebilmek için işletmenin kaynak şablonunu değiştirmesidir. Sürdürülebilir olabilmek için; birkaç birey ve finans fonksiyonundan çok, her tarafa yayılan ve her zaman hissedilen çabalara ihtiyaç duyulmaktadır.
Zahra, 1993a, p.321; 1996, p.1715	Yenilenme; yenilikçilik yoluyla ve rekabet profilinin değiştirilmesi suretiyle bir firmanın işinin yeniden canlandırılması olup işin kapsamının değiştirilmesiyle firmanın operasyonlarının, rekabet yaklaşımının veya her ikisinin yeniden canlandırılması anlamına gelmektedir. Yenilenme, ürün ve teknolojilerin yeni kombinasyonlarına sebebiyet veren kaynakların yaratıcı bir şekilde yeniden düzenlenmesi ve firma misyonunun yeniden tanımlanması yoluyla gerçekleştirilmektedir.

Tablo 3.1’de yer alan iç girişimcilik veya örgüt içi girişimcilik tanımlarıyla ilgili olarak birtakım sonuçlar çıkarmak mümkündür. İlk olarak bazı araştırmacıların aynı fenomeni tanımlamak için farklı terimler kullandıkları, farklı araştırmacıların ise aynı kavramı farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedir. Bazı araştırmacılar da yapmış oldukları tanımlarda küçük organizasyonları dışarıda tutarak daha dar kapsamlı olarak sadece büyük organizasyonlara odaklanmışlardır. Ayrıca bazı yazarların kavramları sadece yeni girişim oluşturmayla eşdeğerde tuttukları, bazı araştırmacıların da 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 hâlâ gelişmektedir. Çalışmalar devam ettikçe kavram veya kavramlarla ilgili genel kabul görmüş tanımlamalara da ulaşılabileceği anlaşılmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007, s.87).

3.2. Girişimcilik ve İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Girişimcilik ya da bağımsız girişimcilik mevcut işletme dışındaki bireysel seviyedeki girişimcilik çabalarını tanımlamak amacıyla kullanılırken; iç girişimcilik

(Antoncic and Hisrich, 2003, p.9) mevcut, faaliyet halindeki işletme içinde örgütsel seviyedeki girişimsel çabaları açıklamak için kullanılmaktadır. Bu noktada bağımsız girişimciliği iç girişimcilikten ayıran ilk ve en önemli farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yer ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Carrier, 1996, p.6). Bununla ilgili olarak girişimcilik davranışları ile iç girişimcilik davranışlarının benzer davranışlar olmasına rağmen bazı ilgi çekici farkların olduğu ileri sürülmekte, her ikisinin de yüksek verimlilik ve katma değer yaratmayı amaçlayarak yoğun bir biçimde yenilik süreçlerine dayandıkları ancak yer aldıkları genel koşullar itibariyle farklı oldukları öncelikle ifade edilmiştir (Luchsinger and Bagby, 1987, pp.10–13). Bu farklılıkların daha çok kaynakları elde etme ve kullanma yeteneği, strateji oluşturma ve performans seviyesi bakımından sistematik olarak ortaya çıktığı ileri sürülmektedir.

İç girişimci; işletme içerisinde her departmanda görev alabilse de işletmenin var olan kontrol sistemiyle, bütçesiyle ve kalıplaşmış kurallarıyla karşılaşabilmektedir (Hisrich and Peters, 2002, pp.51–52). İç girişimciler; işletmeye özgü yapı, süreç, prosedür ve kültür gibi değişkenlerden de etkilenmektedirler. Bu yüzden çalıştıkları işletmedeki entegrasyon ve koordinasyona girişimcilere göre daha fazla önem verme durumundadırlar. Pinchot'a (1985) göre bir iç girişimcinin genel özellikleri şöyledir (Katrinli, 1994, s.4);

- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister.
- Başarma isteği yüksektir. Genelde sistem hakkında kuşkuları olmakla birlikte sistem ile başa çıkma konusunda kendisine güvenleri sonsuzdur. Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır.
- Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar.
- Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içindekiler hem de müşterilerdir. Orta derecede risk alır. Genelde işten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür.
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır, girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler.
- Araştırma, sorgulama ve analitik problem çözebilme yeteneğine sahiptir, pazar araştırmalarını ve değerlendirmelerini kendi yapar.
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için önemli bir güçtür.

Bağımsız girişimci ve örgüt içi girişimci arasında yenilikçilik, risk alma, değişim odaklılık, fırsatlara odaklanma ve yaratıcılık gibi konularda birçok benzerlik olduğu (Johnson and Hayes, 1996, pp.62–63) belirtilmesine karşın başta örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler olmak üzere bu iki tür girişimci arasında birçok farklılık bulunmaktadır. Girişimci ve iç girişimci arasında riske karşı gösterdikleri tutum, aldıkları sorumluluk ile yetki sınırları, kullanılan sermayenin kaynağı, yönetsel motivasyonlar, personel ve fonksiyonel eğilimler gibi temel konular açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 3.2’de bağımsız girişimci ile iç girişimci arasındaki farklar özetlenmiştir.

Tablo 3.2: Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklılıklar (Fry, 1993, p.374; Carrier, 1996, p.2; Shrader and Simon, 1997, pp.47–66)

Bağımsız Girişimci	İç Girişimci
İç girişimciye oranla daha fazla risk alır.	Görece olarak daha az risk almayı tercih eder.
Geliştiricidir ve kendisi için yenilik yapar.	Güçlendiricidir ve var olan bir örgütte başkaları adına yenilik yapar.
Kendi isteğiyle ve neredeyse sıfırdan girişimsel bir faaliyette bulunur.	Örgüt içinde başkalarınınca seçilir ve örgüte kendisini kabul ettirir.
Risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönüktür.	Risk tercihi kariyere ve işe yöneliktir.
Girişimciyi motive eden temel faktör; yeni bir iş kurma, kendi işine başlama ve finansal kazanç elde etme düşüncesidir.	Terfi, prim, yüksek ücret ve gelir artışı gibi faktörlerle motive olurlar.
Özerkliğe sahip olup bürokratik atalete maruz kalmaz. Hızlı hareket edebilme yetisine sahiptir.	İç girişimin sponsoru olan ana firma, sıkı maliyet kontrolleri yaparak ve kısa dönemli kesin hedefler belirlemektedir.
Mücadelesi pazara yöneliktir. Pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışır.	Mücadelesi şirket kültürüne yöneliktir ve daha iyiye yönelik olarak firma içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
İş planı, mülkiyet bölümünü içerir. Dış kaynak gereksinimi duyabilir. Kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorundadır.	İş planı, mülkiyet bölümüne ihtiyaç duymaz. Dış kaynak araştırmaz, mevcut fonları kullanır.
Sermaye bakımından kendi sermayesini riske eder. Çünkü mülkiyet ve kontrol kendi elindedir.	Bir işgören olarak çalıştığı firmanın sermayesini riske ederler. Daha fazla sermayeye ulaşım imkânına sahiptirler.

Yönetimsel motivasyonlar bakımından girişimin sonucundaki başarıya odaklıdır. Yeni ürünler/hizmetler, süreçler ve yönetim teknikleri konusunda farklılığı yakalamaya çalışır.	İşletmedeki farklı politik ve kurumsal amaçları dengelemek zorundadır. Girişim planına bağlı ve sık değerlemeye tabidir. Bağımsız girişimci gibi farklılığı yakalamaya çalışır.
Personel ve fonksiyonel eğilimleri bakımından üst yönetim ekipleri daha çok teknolojik altyapısı olan personelden oluşmaktadır. Girişimsel yöneticilere daha yüksek erişim kolaylığına sahiptir.	Değişik fonksiyonel alanlardaki üst yöneticilere erişim kolaylığına sahiptir ve pazarlama fonksiyonunu önemser.

Tablo 3.2'ye göre iç girişimcilik ile bağımsız girişimcilik arasındaki farklar daha çok girişimsel eğilim ve davranışlar bakımındandır. İç girişimcilik, kaynakları elde etme ve kullanma yeteneği bakımından sistematik olarak bağımsız girişimcilikten farklıdır. Bu farklılık kendini farklı işletme stratejileri seçme ve farklı performans seviyeleri oluşturma bakımından devam ettirmektedir. Özellikle bağımsız girişimciliğin karşı karşıya olduğu örgütsel meşruiyet yetersizliği sorunu girişimcilerin yeni kaynaklar yaratmada kendini iç girişimcilere göre daha fazla hissettirmektedir. Bu farklılıkların yanı sıra iç girişimlere ana firma (sponsor) tarafından sağlanan ana firmanın mevcut imkânları dolayısıyla düşük maliyetle etkili dağıtım sistemleri ve satış elamanlarına erişim kolaylığına sahip olmaları, ana firmanın bir halkası olarak girdi sağlayıcılar üzerinde daha fazla kontrole sahip olmaları ve ana firmanın fazla kapasitesine erişim imkânından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanmakta olmaları gibi birtakım imkânlar da bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar iç girişimcilerin geleneksel yönetimden daha farklı ve girişimsel yönetime biraz daha yatkın bir tarzı benimsediklerini ortaya koymuştur (Berber, 2000). Gerçekte girişimci ve geleneksel yönetici profilleri incelenirken iç girişimci profili de üçüncü bir tip olarak ele alınacak düzeyde farklılıklar göstermektedir. Bu tip araştırmalara Gifford Pinchot III tarafından gerçekleştirilen çok kapsamlı bir çalışma örnek olarak gösterilmektedir. Geleneksel yönetim ile girişimci ve iç girişimci arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları inceleyen bu geniş analizin daraltılmış versiyonu Tablo 3.3'te yer almaktadır.

Tablo 3.3: Girişimciler, İ Girişimciler ve Geleneksel Yöneticilerin Karşılaştırılmal Değerlendirilmesi (Hisrich and Peters, 2002, p.48)

	Geleneksel Yöneticiler	Girişimciler	İ Girişimciler
Temel Motivasyon Faktörü	Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri	Özgürlük, yaratılacak fırsat ve para	Özgürlük ve kurum ödülleri içinde gelişim sağlayabilme
Faaliyet	Doğrudan katılım yerine yetki verme ve yönlendirme eğilimi	Doğrudan katılım	Yetki vermekten çok doğrudan katılım
Risk Durumu	Dikkatli	Makul riski üstlenen	Makul riski üstlenen
Statü	Statü sembollerine yoğunlaşmış	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerine yoğunlaşmamış
Hata ve Başarısızlık	Hata ve başarısızlıktan kaçma çabası	Hata ve başarısızlıkların üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projeleri gözden uzak tutma
Kararlar	Genellikle üstleri ile uyum içerisinde	Hayallerini kararları ile izlemekte	Hayale ulaşmak için başkalarını ikna etmek zorunda
Hizmet Verme	Diğerlerine	Kendisine ve müşterilere	Kendisine, müşterilere ve sponsorlara
Aile Geçmişi	Genellikle büyük örgütlerde çalışmış aile bireyleri	Genellikle küçük işletme sahibi aile bireyleri	Genellikle küçük işletme sahibi aile bireyleri
Odaklanma	Kurum içi ilişkiler	Öncelikle teknoloji ve pazar	Hem iç hem dış koşullar
Başkaları ile İlişi	Temel ilişkilerde hiyerarşi	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı
Sorun Çözme Tarzı	Sistemin içinde sorunu çözme	Büyük sorunların çözümünden kaçınma	Sistemin içinde sorunu çözme

İ girişimcilerin genellikle girişimciler ile geleneksel yöneticiler arasında bir profile sahip oldukları söylenmektedir. Örnek olarak temel motivasyon faktörleri açısından iç girişimcinin; geleneksel yöneticideki gibi kurum ödülleri alabilme arzusuna girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde

geleneksel yöneticinin aksine yetki vermekten çok girişimci kimliğindeki doğrudan katılımı benimsemesi, girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu aynı zamanda kuruma göstermeme çabası, geleneksel kalıptaki hiyerarşik düzen içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi, sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özellikleri, fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine kabul edilebilir riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket etmeleri gösterilebilmektedir (Berber, 2000).

3.3.İç Girişimcilik İle İlgili Çeşitli Yaklaşımlar

Antoncic ve Hisrich (2003, pp.14–16), iç girişimciliğin kavramlaştırılması üzerine yapmış oldukları çalışmalarda literatürdeki örgüt seviyesindeki girişimcilikle ilgili iki yaklaşımın varlığını belirtmişler ve iç girişimciliğin bütünüyle kendisinin içerik ve tipik boyutları yoluyla anlaşılabilirliğini ifade etmişlerdir. Örgüt seviyesindeki girişimciliğin özelliklere ilişkin yapılan sınıflandırma Tablo 3.4'te özetlenmektedir.

Tablo 3.4: Örgütsel Seviyedeki Girişimciliğin Sınıflandırılması (Antoncic and Hisrich, 2003, p.15)

Kavram / Yazar	Tipik Boyutu	Tanım
Yenilik / Miller and Friesen (1983, p.222)	Yeni Ürünler	Yeni ürünlerin ve üretim/hizmet teknolojilerinin tanıtımı, pazarlama ve üretim problemlerine yönelik orijinal ve alışılmışın dışında çözümler için araştırma
	Risk Alma	–
	Proaktiflik	Rakipleri takip etmekten çok, onların önünde olma girişi
Girişimcilik Tutumu / Covin and Slevin (1991, p.10)	Risk Alma	Belirsizlik karşısında yatırım kararları ve stratejik hareketlerle ilgili risk alma
	Yenilikçilik	Ürün yeniliğinin ve teknolojik liderliğe doğru söz konusu eğilimin sıklığı ve büyüklüğü
	Proaktiflik	Firmanın rakipleriyle agresif ve proaktif bir şekilde rekabet etme eğiliminin öncü doğası

Kurumsal Girişimcilik / Guth and Ginsberg (1990, p.5)	İçsel Yenilik, İş Girişimi	Mevcut örgütler içerisindeki yeni işletmelerin oluşumu
	Stratejik Yenilenme	Örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüşümü
Kurumsal Girişimcilik / Zahra (1993a, p.321)	Yenilik ve İş Girişimi	Pazardaki gelişmeler yoluyla veya ürün, hizmet, teknolojik ve idari yenilik projeleri suretiyle yeni işler yaratma
	Stratejik Yenilenme	İş kavramının yeniden tanımlanması, yeniden örgütlenme ve yeniliğe yönelik kapsamlı sistem değişiklikleri tanıtımı
Girişimsel Yönelim / Lumpkin and Dess (1996, pp.140–148)	Özeklik	Bir fikir veya görüş oluşturmada ve bu fikir ile görüşleri sona götürmede bir takımın veya bireyin bağımsız hareketi
	Yenilikçilik	Yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlere neden olabilecek yeni fikir, yenilik, deneme ve yaratıcı süreçlerle meşgul olma ve onları destekleme yönündeki firmanın eğilimi
	Risk Alma	Belirsizlik hissi, kaybetme olasılığı ve kaynakların borçlanılmasından veya çok miktarda kullanılmasından oluşan büyük baskı
	Proaktiflik	Yeni fırsatların gerçekleşebileceğini kestirmek, yeni fırsatları kovalamak ve geliştirmekte olan pazarlara girmek suretiyle inisiyatif almak
	Rekabetçi Agresiflik	Pazara girişi gerçekleştirmek veya pozisyonunu geliştirmek için firmanın rakipleriyle doğrudan ve yoğun bir şekilde mücadele etme eğilimi
Girişimsel Yönelim / Knight (1997, p.214)	Yenilikçilik	Örgütsel fonksiyonları yürütmek için ürün ve hizmetleri geliştirmeye ayrıca idari, teknik ve teknolojileri içeren mücadelelerin üstesinden gelmeye uğraşan firmanın yaratıcı veya orijinal çözümleri gerçekleştirmeye çalışması
	Proaktiflik	Re-aktifliğin tersi durum ve rakiplerine göre firmanın agresif bir tutum içinde olması

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere örgütsel düzeyde girişimcilik yazını tipik boyut olarak yenilikçiliği, risk almayı, proaktif olmayı, otonomiye ve rekabetçi agresifliği baz alan ‘Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımı’ ile yenilik ve iş girişimi ile stratejik yenilenmeyi tipik boyut olarak dikkate alan ‘Kurumsal Girişimcilik Yönelimi Yaklaşımı’ adı verilen ve temel özellikleri belirtilmekte olan iki akımdan oluşmaktadır.

3.3.1. Girişimsel Odaklı Yönelim Yaklaşımı

Girişimsel odaklı yönelim yaklaşımı, Miller ile Friesen (1983, p.221)'nin yenilikçi strateji oluşturma şeklinde kategorize edilen çalışmasına dayanmaktadır. Covin ve Slevin (1991) girişimsel tutum (*Entrepreneurial Posture*) olarak yeniden isimlendirmek suretiyle kavramın gelişmesine katkıda bulunmuş ve firma seviyesindeki girişimciliği literatürde genel kabul görmekte olan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarını çalışmalarında ifade etmişlerdir.

Girişimcilik eğilimi (*Entrepreneurship Orientation*) yaklaşımının öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları; yeni ürünler geliştirme, risk alma ve proaktif davranma (Miller and Friesen, 1983), risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma, özerklik, rekabetçi agresiflik (Covin and Slevin, 1991), yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma (Lupkin and Dess, 1996), yenilikçilik ve proaktiflik (Knight, 1997) ile yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik (Moris and Kuratko, 2002) olarak görülmektedir.

Lumpkin ve Dess (1996) kavramı girişimsel odaklı yönelim (girişimsel oryantasyon) olarak isimlendirmiş, özerklik ve rekabetçi agresiflik şeklinde iki ilave boyut ekleyerek kavramın daha da gelişimini sağlamışlardır. Dess ve arkadaşları (1997, p.695) ise “girişimcilik odaklı stratejinin, deneme ve risk alma unsurlarıyla cesur ve fırsat peşinde koşan bir tarza sahip olduğunu” belirtmişlerdir.

3.3.2. Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı

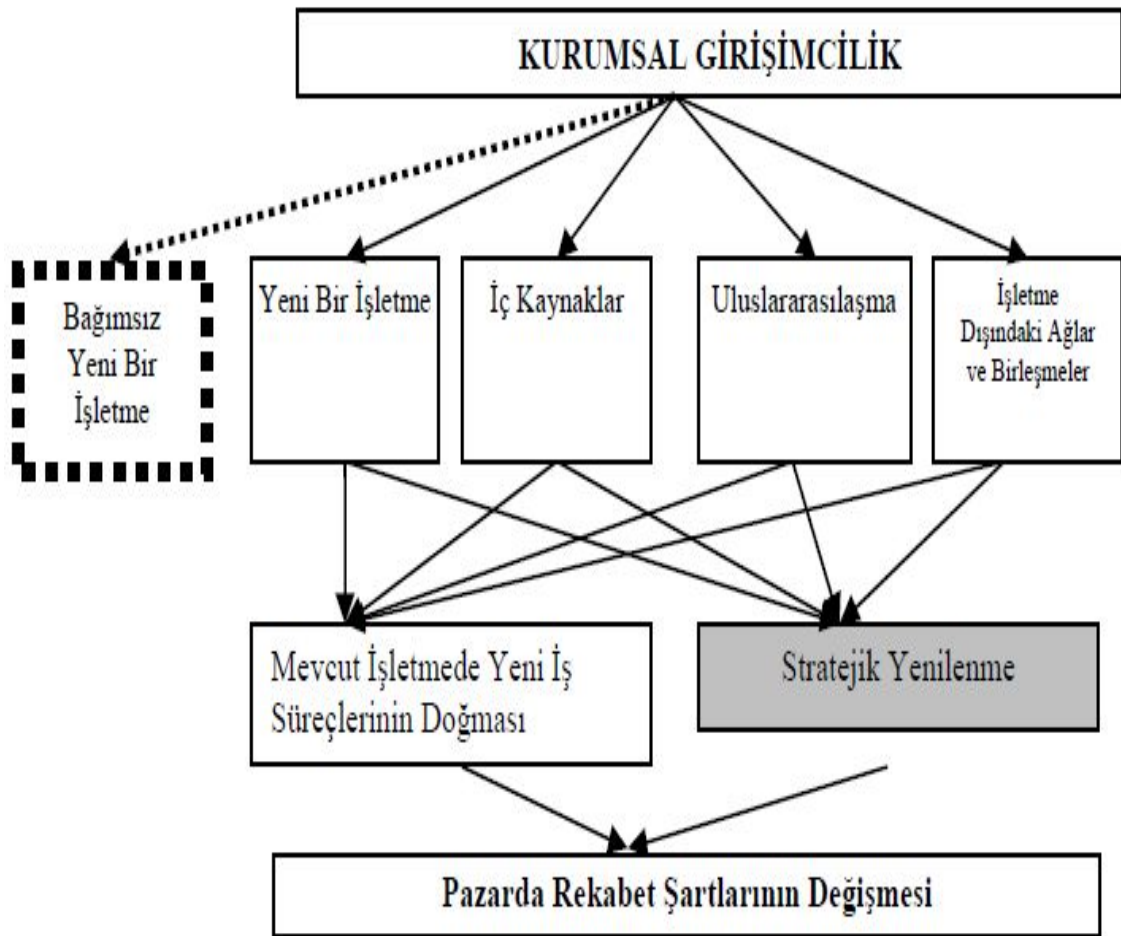
Bu yaklaşım yeni bir ürün, teknik sunma, kaynakların yeni ve farklı şekilde kombinasyonunu yaratarak pazarın yapısını değiştirme şeklinde yenilikçilik kavramına rol yüklemekte; ilk yaklaşımdan farklı olarak örgüt seviyesindeki girişimciliğin iki önemli özelliğine vurgu yapmaktadır (Guth and Ginsberg, 1990, p.5);

- 1) Kurumsal iş girişimi faaliyetleri ve kurulu bir örgütte farklı alanda işlev gören ‘yeni iş girişimlerinin başlatılması’

- 2) Örgütün üzerine inşa edildiği temel yeteneklerin (kilit fikirlerin) yenilenmesi yoluyla örgütün yenilenmesi anlamına gelen '*kendi kendine yenilenme ya da stratejik yenilenme*'.

Bu noktadan hareketle kurumsal girişimcilik (*Corporate Entrepreneurship*) mevcut bir örgütteki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanmakta ve geleneksel yöntemlerden ayrı olarak iş yapmayı benimsemiş bir örgütün ortaya koyduğu hareket tarzı ile davranışsal niyetine vurgu yapmaktadır (Erkocaoğlu, 2005, s.15).

Kurumsal girişimcilik, işletmelerde yapısal ve stratejik değişimlere yol açan ve temelinde yenilikçi olabilmenin yattığı bir davranıştır. Bu bağlamda işletmeler, kurumsal girişimcilik faaliyetlerine çeşitli yollarla başvurabilmektedirler. Kurumsal girişimcilik süreci ve çeşitleri Şekil 3.1'de görülmektedir.



Şekil 3.1. Kurumsal Girişimcilik Türleri ve Süreci (Christensen, 2004, p.301)

Şekil 3.1'e göre kurumsal girişimcilik; mevcut işletme ile bağlantılı bir işletmenin kurulması, iç kaynakların yeniden düzenlenmesi ve potansiyel yeteneklerin ortaya çıkartılması, uluslararasılaşma faaliyetinde bulunulması ve işletmenin diğer işletmeler, kurumlar ya da ağlar ile işbirliği yapması şeklinde olabilmektedir. Bağımsız bir işletmenin kurulması dışındaki seçenekler, işletmede yeni iş süreçlerinin ortaya çıkmasına veya işletmenin sahip olduğu stratejilerinin yenilenmesine sebep olabilmektedir.

Yeni bir iş girişiminde bulunmanın başlıca sebebi, büyük işletmelerde var olan bürokratik yapı ve biçimsel prosedürlerin yenilikçi fikirlerin yeşermesine imkân vermemesidir. Bu sebeptendir ki büyük işletmeler, ana işletmenin dışında yeni bir işletme girişiminde bulunarak yoğun Ar-Ge faaliyetleri sonucunda oluşan radikal teknolojik yenilikleri hayata geçirebilmekte ya da pazar fırsatlarını kollayarak artımsal ve radikal yenilikleri gerçekleştirebilmektedir (Chesbrough, 2000, p.31).

İşletmelerde çalışan işgörenlerin sahip olduğu 'bilgi kaynaklarının kullanılması' ile 'yeni bilgilerin yaratılabilmesi, paylaşılması ve yayılması' işletmelere yeni imkânlar sunarak rekabet üstünlüklerini ve sahip oldukları yetenekleri geliştirme ve koruma olanağı sağlamaktadır (Brush et al., 2001, p.64).

Uluslararasılaşma, işletmelerin mevcut pazarlarını ve faaliyet alanlarını yabancı pazarlara doğru genişletmesini ifade etmekte olup sadece yeni süreçlerin uygulanmasını değil uluslararası fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması tarzındaki rekabet üstünlüğünü güçlendirmesi bakımından da önemlidir (Christensen, 2004, p.301).

Büyüme ve yenilik açısından işletmenin dış bağlantıları ve bağlantılı olduğu ağlar, strateji ve girişimcilik açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ağlar ve dış bağlantılar; kişiler ve gruplar arasında ortak ilişkiler sunması, bir örgütün kaynaklarını değerlendirmesi ve yaşamını sürdürmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Kurumsal girişimcilik bağlamında kurulan ilişkilerde temel amaç, ağlar aracılığıyla ihtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesi ve yeteneklerin nasıl geliştirileceğinin dışarıdaki işletmelerden öğrenilmesidir (Gulati, 1998, p.293).

Stratejik ortaklıklar, seçkin müşteriler ya da üniversiteler ile ilişki kurulması yeni ürünlerin/teknolojilerin geliştirilmesine olanak sağlayabilmektedir. İşletmeler arasındaki ağlar, ortak Ar-Ge çalışmaları, lisans anlaşmaları, pazar araştırmaları ile sözleşmeler ortak girişim ve stratejik ortaklıklara imkân tanıyabilmektedir (Stuart et al., 1999, p.315).

3.4.İç Girişimciliğin Boyutları

Literatürde iç girişimciliğin yeni iş girişi, yenilik, süreç yenileme, kendini yenileme, stratejik yenilenme, özerklik, risk alma, proaktif olma ve rekabetçi agresiflik gibi kendine has çok farklı boyutlarına değinilmiştir (Lumpkin and Dess, 1996, pp.138–149; Antoncic and Hisrich, 2003, p.15). Bu boyutlarda yeni işler takip etmekten firmanın örgütsel dönüşümünü başarma yeteneğine; firma içinde düşüncelerin bağımsızca ortaya konulabilme durumundan, risk alabilmekten, ilk olmaktan, yeni rakiplere karşı gösterilen tepkilere kadar birçok farklı faktör yer almaktadır.

Bir firmanın yeni işlere girmesi ve/veya sonuçları belirsizlik taşıyan stratejileri uygulamadaki istekliliği o firmadaki iç girişimciliğin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Heinonen and Korvela, 2003, p.3). Örgüt seviyesindeki girişimciliğin özelliklere ilişkin yapılan sınıflandırma Tablo 3.5’te özetlenmektedir.

Tablo 3.5: İç Girişimcilik Boyutları (Antoncic and Hisrich, 2003, p.19; Ağca ve Kurt, 2007, s.92)

Boyut	Tanım	Teorisyenler
Yeni İş Girişimi	Özerk ya da yarı özerk yeni birimlerin veya yeni firmaların kurulması	Schollhammer (1981); Hisrich and Peters (1984); MacMillan et al., (1984); Vesper (1984); Kanter and Richardson (1991); Stopford and Baden-Fuller (1994)
Yeni İş Alanları	Mevcut ürün veya pazarlarla ilişkili yeni iş alanlarına girme veya onların peşinde olma	Rule and Irwin (1988); Zahra (1991); Stopford and Baden-Fuller (1994)

Ürün/Hizmet Yenilikçiliği	Yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması	Schollhammer (1982); Covin & Slevin (1991); Damanpour (1996); Burgelman and Rosenblom (1997); Knight (1997)
Süreç Yenilikçiliği	Üretim prosedürleri ve tekniklerindeki yenilikçilik	
Kendi Kendine Yenilenme	Stratejinin yeniden formüle edilmesi, yeniden organize edilmesi ve örgütsel değişim	Guth and Ginsberg (1990); Zahra (1993); Stopford and Baden-Fuller (1994); Muzyka et al., (1995); Sharma and Chrisman (1999)
Risk Alma	Yeni fırsatlara yönelik kaynakların yönlendirilmesi ve cesur hareket tarzı geliştirilmesiyle ilişkili kaybetme olasılığı	Mintzberg (1973); Miles and Snow (1978); Covin and Slevin (1989); Stopford and Baden-Fuller (1994); Dess et al., (1997); Lumpkin (1998)
Rekabetçi Agresiflik	Rakiplere karşı agresif tavır	Covin and Slevin (1991); Miller (1987); Covin and Covin (1990); Lumpkin and Dess (1997); Knight (1997); Lumpkin (1998)
Proaktiflik	İnisiyatif almak ve öncü olmak için üst yönetimin yönelimi	Covin and Slevin (1986); Stopford and Baden-Fuller (1994); Lumpkin and Dess (1996) Venkatraman (1989)

3.4.1. Yeni İş Girişimi

Yeni iş girişi ve yeni işletmeler, mevcut bir örgüt içinde yeni iş alanı yaratılmasına sebebiyet verdiğinden kurumsal girişimciliğin en göze çarpan boyutudur (Stopford and Baden-Fuller, 1994, p.522; Antoncic and Hisrich, 2001, p.498). Çünkü yeni iş/işletme girişi; mevcut bir örgütte (1) ürün, kaynak, süreç, teknolojik ve yönetsel süreçlerin yeniden tanımlanması ve/veya (2) yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla mevcut bir örgüt içerisinde yeni işlerin yaratılması işidir (Antoncic and Hisrich, 2003, p.16).

Yeni iş girişi literatürde kuluçka aşamasındaki girişimcilik (*Incubative Entrepreneurship*) (Schollhammer, 1982), dâhili girişim (Hisrich and Peters, 1984), kurumsal başlangıçlar (*Corporate Start-ups*) (MacMillan et al., 1984), özerk işletme birimi yaratımı (*Autonomous Business Unit Creation*) (Vesper, 1984), yeni girişim faaliyetleri (*New Venturing Activities*) (Guth and Ginsberg, 1990), yeni akımlar

(*Newstreams*) (Kanter and Richardson, 1991) ve kurumsal iş girişimi (*Corporate Venturing*) (Sharma and Chrisman, 1999) olarak farklı isimlerle adlandırılmaktadır (Antoncic and Hisrich, 2003, p.24).

Çok büyük işletmelerde olduğu kadar mevcut küçük işletmelerde yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, oldukça biçimsel özerk veya yarı özerk birimler ya da firmalar şeklinde oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu yeni birimler mevcut örgütsel faaliyet alanı içerisinde olursa dâhili iş girişimi (*Internal Venturing*), mevcut örgütsel faaliyet alanının dışında bir alanda yürütülecekse harici iş girişimi (*External Venturing*) olarak sınıflandırılmaktadır (Sharma and Chrisman, 1999, pp.19–20). Bir firmanın teknoparklara katılımı da bu çerçevede bir faaliyet olup firma içerisinde bu eğilimlerin var olması orada iç girişimcilik olduğunun önemli bir göstergesidir.

3.4.2. Yeni İş Alanları

Zahra'ya (1991) göre firmaların ürün veya hizmetlerinin yeniden tanımlanması suretiyle ve/veya yeni pazarların geliştirilmesini sağlamak yoluyla yeni iş alanlarına girmek de iç girişimciliğin önemli bir unsurudur. Ölçeğine bakılmaksızın bütün örgütler için 'yeni iş girişimi boyutu' yeni bir birimin veya firmanın oluşturulmasına işaret ederken 'yeni iş alanı boyutu' yeni örgütsel bir yapı oluşumu olmaksızın mevcut örgüt yoluyla yeni iş alanlarına girmeyi ifade etmektedir (Antoncic and Hisrich, 2004, p.16). Bu bağlamda firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin yeniden belirlenmesi; mevcut iş kavramının yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmesi yoluyla revizyonunu içermektedir. İşlerin revize edilmesi firmanın portföyüne birleşmeler, satınalmalar, ortak girişimler, içsel geliştirmeler, yeni ürün sunumları veya yeni pazarlar geliştirilmesiyle yeni işlerin eklenmesini içermektedir (Zahra, 1991, p.261).

3.4.3. Ürün/Hizmet ve Teknoloji/Süreç Yeniliği

Yenilik bir süreç olarak bir buluşun (ürün, hizmet ya da süreç) ticari değeri kazandırılmasını (pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesi), geliştirilmiş bir üretim ve dağıtım sistemine veyahut yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürülmesini ifade

ederken (Sathe, 1988, p.389) yenilik, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan “pazarlanabilir yeni bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir (Akyos, 2003, s.17). Pearce ve Carland ise (1996, p.87) yenilik ile iç girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için iç girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadır. Ürün/hizmet ve teknoloji/süreç yenilikçiliği; bir firmanın yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratabilecek yeni fikirleri ve denemeleri destekleme eğilimini yansıtmaktadır (Lumpkin and Dess, 1996, p.142). Knight’a (1997) göre ürünleri, hizmetleri, üretim teknik ve teknolojilerini yenilemek ve geliştirmek; örgütsel yeniliğin bir parçasıdır (Antoncic and Hisrich, 2001, p.498). Firmaların yeni ürün ve hizmet yaratabilme kabiliyetlerinin yanı sıra gelecekteki pazarlara veya müşteri tercihlerindeki değişime bağlı olarak mevcut ürünlerinde birtakım değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde düşünülmektedir (Heinonen and Korvela, 2003, p.4).

Covin ve Slevin (1991) firma girişimciliğini ifade etmek için kullandıkları “girişimsel tutum” teriminin bir boyutunun ‘teknolojik liderlik’ ile ‘firmalardaki ürün yeniliğinin sıklığı ve yaygınlığı’ olduğunu vurgulamaktadırlar (Antoncic and Hisrich, 2003, p.17). Stratejik yenilik ve değişim alanında araştırma yapan bilim adamlarına göre örgütsel yenilikçilik, ürün bazlı yenilik (ürün yenilikçiliği) ile teknik ve teknolojik odaklı yenilikleri (süreç yenilikçiliği) içermektedir (Knight, 1997, p.220). Dess ve Lumpkin (1997) ise bu ayrımı, ürün – pazar yeniliği ve teknolojik yenilikler olarak yapmaktadır. Ayrıca Dess ve Lumpkin (1997) ürün – pazar yeniliğinin “ürün tasarımı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu kapsadığını” ve teknolojik yeniliğin de “ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, Ar-Ge, teknik uzmanlık ve sektör bilgisine yoğunlaştığını” ifade etmektedirler.

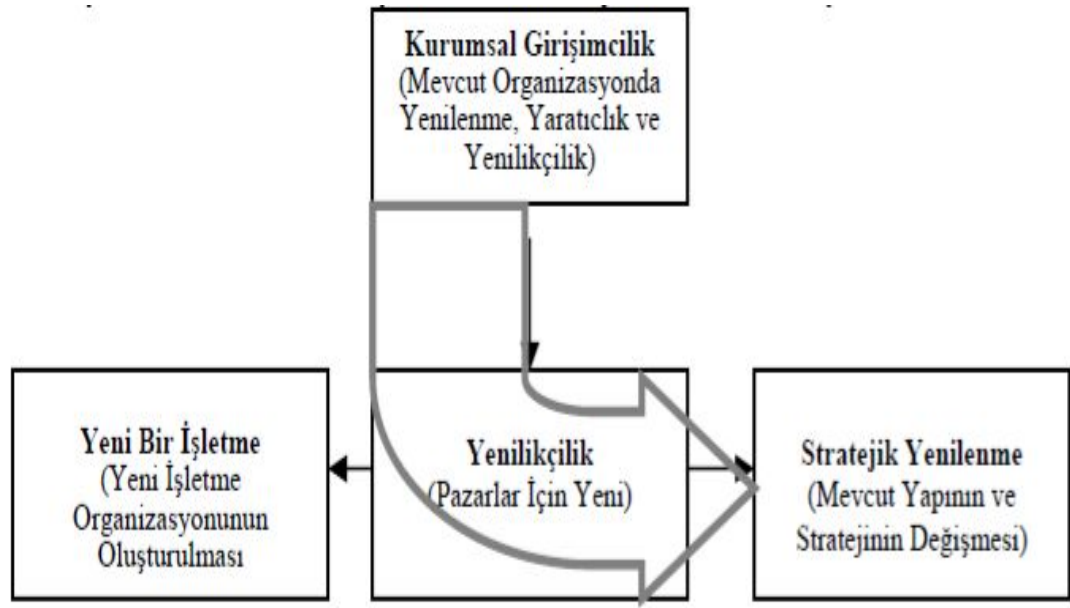
Yenilik yapmak, hangi alanda olursa olsun firmanın daha önce alışık olmadığı eşsiz veya farklı şeyler yaratmasıdır. Firma seviyesindeki yenilikçiliğin bir ucunda ürün ve hizmetlerle ilgili muhtemel yenilik alanları olarak (1) dünya için tamamen yeni biri ürün veya hizmet, (2) pazar için yeni bir ürün veya hizmet, (3) firmanın üretim hattında 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 edilmektedir (Morris and Kuratko, 2002, p.39).

Uzun vadede hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğünü koruyabilmek için işletme yönetimi, yenilikçi fikirleri dinlemeye ve bu türden projeleri desteklemeye yönelik bir yönetim felsefesi (örgütsel yapı) oluşturmalıdır (Zahra, 1993a, p.340). Zira firma çalışanlarında yenilikçi fikir ve projelerin açığa çıkması özellikle lider konumundaki işletme üst yönetiminin karakterine, inançlarına, değerlerine ve vizyonuna bağlı olmaktadır (Guth and Ginsberg, 1990, p.15). Covin ve Miles'e (1999, p.63) göre yenilikçilik eğiliminin firmaların maliyet, üretim, dağıtım, kalite yönetimi, müşteri hizmetleri vb. nitel ve nicel performans kriterleri üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır (Bulut ve ark., 2008, s.13).

3.4.4. Kendi Kendine Yenilenme / Stratejik Yenilenme

Kendi kendine yenilenme boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüşümünü ifade etmektedir (Sharma and Chrisman, 1999, p.16). Zahra (1991) iç girişimciliğin bir boyutu olarak firmanın kendini yenilemesini ulaşılması gerekli bir hedef olarak ele almaktadır. Girişimci bir kurumun temel özellikleri anlamında örgütün iş alanlarının ve işletmelerinin sürekli yenilenmesi ile uyumluluk ve esnekliğin sağlanması örgütsel birer zorunluluktur. Çünkü içsel ve dışsal talepler, firmayı mevcut stratejilerini sürekli olarak yenilemeye zorlamaktadır (Muzyka et al., 1995, p.346). Bir temel yeteneğin oluşturulması ve örgütte uygulanması verimliliği ve performansı artırırken beraberinde de bağımlılık ve durağanlık (stratejiye bağlılık) getirebilmektedir. Firmalarda ortaya çıkan bu stratejiye bağlılık, yenilenmeye dönük sonu olmayan bir değişim ihtiyacını yaratmaya başlamaktadır. Bu perspektiften bakılınca 'stratejik yenilenme' evrimsel bir süreç gibi gözükmemektedir (Huff et al., 1992, p.55).

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini sürdüren bir potansiyel olarak görülmektedir. Kurumsal girişimcilik, işletmelerin rekabetçi güçlerini ve hitap ettikleri pazarları geliştirmekte ve dönüştürmekte; faaliyet gösterilen endüstrilerde değer yaratabilecek yeniliklerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Covin and Miles, 1999, p.87). Bu ilişki Şekil 3.2'de görülmektedir.



Şekil 3.2. Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yenilenme İlişkisi (Sharma and Chrisman, 1999, p.17)

Şekil 3.2’de görüleceği üzere yenilikçilik; işletmelerin rekabetçi güçlerini sürdürülebilir hale getirmenin, pazarda lider ve rekabet şartlarının belirleyicisi konumunda olmanın yolu ve stratejik yenilenmenin kaynağıdır. Stopford ve Baden-Fuller (1994, p.523) de strateji literatürünün üç çeşit iç girişimcilik tanımına yer verdiğini belirterek (1) mevcut örgütlerde yeni işlerin yaratılmasını, (2) mevcut örgütlerin dönüşümü veya yenilenmesiyle ilgili daha geniş kapsamlı faaliyetleri ve (3) sektördeki rekabet kurallarını değiştirmeye dönük çabaları ‘İç Girişimcilik’ olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda yenilenme sürecinin sürekliliği için firmanın her tarafına yayılan çabaların yanı sıra daha fazla kilit konumdaki insanın ilişkili olduğu ve finansal fonksiyonun da işin içinde olduğu çabaların sergilenmesi bir zorunluluktur. (Ağca ve Kurt, 2007, s.98).

3.4.5. Risk Alma

Risk almak; süreç sonucunda farkında olunan kayıplara rağmen girişimden geri durmamak, elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara tahammül edebilmek anlamındadır (Sitkin and Pablo, 1992, p.9). Girişimcilik eğilimine sahip firmaların pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna yüksek

seviyelerde borçlanarak veya çok büyük kaynaklar tahsis ederek riskli davranışlar sergilemeleri, risk alma eğilimlerinin birer göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgüt seviyesinde risk alma; pazardaki fırsatları değerlendirmede çabuk hareket etmeyi, hızlı kaynak kombinasyonları oluşturmayı ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir (Naman and Slevin, 1993, p.137).

Diğer taraftan bir işletmenin risk anlayışı, rekabet ortamlarının şiddeti ve pazar belirsizliğiyle de yakından ilişkilidir (Covin and Slevin, 1998, p.207). 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. Zira yöneticiler arasındaki genel anlayış, sert rekabetin yaşandığı belirsiz pazarlarda risk almaktan ziyade ‘bekle ve gör’ politikasının tercih edilmesi yönündedir (Mintzberg, 1973, p.44). Bu yüzden yöneticiler rekabet üstünlüğü yarışında avantaj sağlamak için yeni ticari alanların keşfedilmesinde, yenilikçilik inisiyatiflerinde ve yeni ticari alanlar oluşturulmasında zorlanmaktadırlar (Miller and Friesen, 1982, p.25).

Söz konusu ‘bekle ve gör’ anlayışındaki yöneticiler, işletmelerinin rekabetçi kalabilmeleri amacıyla çalışanlarının risk alma eğilimlerini işletme içindeki atıl kaynaklara yönlendirmeleri durumunda bile çeşitli yeniliklere ulaşabilmektedirler (Fry, 1987, p.6). Mevcut faaliyet alanlarındaki potansiyel talebi karşılamaya yönelik atıl kaynakların değerlendirilmesi yönünde oluşturulabilecek kurum içi girişimler, yeni bilgi temelli Ar-Ge faaliyetlerinin yönlendirilmesine de olanak sağlayabilecektir (Kanter, 1996, p.93). Yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilen risk alma eğilimini göstermemesi; orta ve uzun vadede pazar koşullarına da bağlı olarak işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine hatta pazardan çekilmesine neden olabilmektedir (Slater and Narver, 1995, p.63). Zira birçok kez işletme açısından yalnızca mevcut müşteri ve rakiplerine odaklanarak potansiyel müşterilerin gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni girişimlerin göz ardı edilmesinin olumsuz sonuçlarına tanık olunmuştur (Kanter, 1996, p.131).

Girişimciliği etkin kullanan bir işletmede yöneticilerin, çalışanların girişimcilik ruhunu canlandırarak risk almalarını sağlayacak bir liderlik tarzını benimsemeleri

gerekmektedir (Sathe, 1988, p.411). İşletme içerisinde risk alma davranışının oluşması için yöneticiler; çalışanlarına öncelikle güvenmeli, iyi niyetli muhtemel hatalarından kaynaklanabilecek kayıplara tahammül edebileceklerini açıkça belirtmeli, onları cesaretlendirmelidirler. Dış çevredeki değişimlere ve hatta krizlere rağmen yöneticilerin çalışanlarına güven sağladığı ve onları desteklediği çalışma ortamlarında çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet ve kuruma olan bağlılıkları artmaktadır (Aycan and Kabasakal, 2006, p.462). Bunun bir sonucu olarak çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmakta, inisiyatif kullanma becerileri gelişmekte ve çalışanların bireysel ve kolektif performanslarını artmaktadır (Bulut and Alpkan, 2006, p.70).

Amaçlanan girişimsel odaklı yönetim ile oluşturulan kurum içi iklimde risk alma eğiliminin tamamlayıcısı ise yenilikçilik (inovasyon) arzusudur. Kurum içi ve dışındaki fırsatların işletme çalışanlarınca çeşitli bilgi kaynaklarından taranarak analiz edilmesi ve alternatifler içinden kârlı görünen fikir ve projelerin gerçekleştirilmesi için risk alma davranışının teşvik edilmesi, yenilikçilik eğilimini ve yenilik performansını güçlendirmektedir (Ergün et al., 2004, pp.259–265).

3.4.6. Rekabetçi Agresiflik

Rekabetçi agresiflik, bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir (Lumpkin and Dess, 1996, p.139). Rekabetçi agresiflik aynı zamanda geleneksel rekabet metotlarından ziyade alışılmışın dışındaki gibi olmaya yönelik bir arzuyu da yansıtmaktadır.

Pazara ilk girenler için geçerli rekabetçi agresiflik biçimlerine örnek olarak 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. Benzer olarak da rekabetçi agresiflik anlayışını benimseyenler için üç yaklaşım ileri sürülmektedir; (1) Kaynak bileşenlerinin yeniden düzenlenmesi anlamında “işlerin alışılmışın dışında farklı biçimlerde yapılması”, (2) ürünler, hizmetler ve pazarlama kanalları veya bunlarla

ilgili sahanın yeniden tanımlanması anlamına gelen “içeriğin değiştirilmesi” ve (3) “sektör liderinden daha fazla harcamalarda bulunma” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, ‘rekabetçi üstünlük’ elde etmeye yönelik olarak kafa kafaya rekabet etme anlamına gelen rekabetçi agresiflik, firma seviyesinde ele alınan girişimciliğin önemli bir boyutudur. İç girişimciliğin bir sonucu olarak bu firmalarda ortaya çıkan pozitif değişimlerin büyük bir bölümünün rekabetçi agresiflik çabalarına bağlı olduğu ortaya konmuştur (Lumpkin and Dess, 1996, p.149).

Covin ve Covin (1991) bir yönetim eğilimi olarak rekabetçi agresifliği, “rakiplerini egemenliği altına almak için bir örgütün gösterdiği isteklilik” olarak görmüşlerdir. Girişimsel odaklı yönelim yaklaşımını benimsemiş olan araştırmacıların birçoğu rekabetçi agresiflik ile proaktiflik olgularını birbirinden ayırmamışlar (Knight, 1997, pp.213–225), kurumsal girişimcilik yaklaşımını benimsemiş olan bilim adamları da (Zahra, 1991, p.285) genellikle bu iki örgüt içi girişimcilik boyutunu dikkate almamışlardır. Fakat proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları arasında önemli bir ayrım yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Antoncic and Hisrich, 2004, p.520).

Lumpkin ve Dess’e (1997, p.49) göre proaktiflik ve rekabetçi agresiflik, örgüt seviyesindeki girişimciliğin iki farklı boyutudur. Çünkü proaktiflik, pazar fırsatlarını yakalamada öncü olmakla ilişkili iken; rekabetçi agresiflik, bir firmanın rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişki içerisinde bulunması anlamına gelmektedir. Ayrıca Lumpkin ve Dess (1997) proaktifliği fırsatlara yönelik bir cevap olarak tanımlarken; rekabetçi agresifliği tehditlere yönelik bir cevap olarak betimlemiş, ampirik olarak iki olgunun farklı olduğunu destekleyen bulguları çalışmalarında göstermişlerdir.

3.4.7. Proaktiflik

Proaktiflik terimi Lumpkin ve Dess (1996, p.172) tarafından “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme, yeni fırsatları takip etme veya yeni pazarlara rakiplerden önce girmeye yönelik inisiyatif alma” olarak ifade edilmektedir. Yeni ürün başarılarında pazara rakiplerden önce girmenin iki önemli avantajı vardır. (1) Firmanın, dağıtım kanallarını rakiplerden

önce seçmesi ve (2) pazara geç giren firmalar için müşteri değiştirme maliyetidir. Bu yüzden patent gibi entelektüel mülkiyetler; firmalara teknolojik ve pazar avantajları yaratarak firmaların yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik eğilimlerini doğrudan etkilemektedir.

Proaktiflik; yeni ürün veya hizmetlerin tanıtımı, yeni teknolojilerin ve idari tekniklerin uygulanması gibi temel iş alanlarında örgütlerin rakiplerini takip etmekten ziyade onların önünde söz konusu faaliyetleri başlatması ve yürütmesidir. (1) Çevredeki fırsatları araştırma ve değerlendirebilme, (2) rekabet düzenini ve çevresini şekillendirme, (3) değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejileri geliştirebilme, (4) pazar değişimi sürecinde aktif rol oynayabilme, (5) yeni ürün/hizmetleri pazara ilk sunabilme ile ürün yaşam döngülerinin olgunlaşması ve (6) çekilme evrelerindeki ürün ve faaliyetleri bırakabilme kararları, girişimci bir firmanın proaktif eğilimlerini ve davranışlarını betimlemektedir (Zahra and Garvis, 2000, p.474).

Proaktif davranışlar; stratejik yönetim (Venkatraman, 1989, p.942), pazarlama (Zeithaml and Zeithaml, 1984, pp.46–53), örgütsel davranış (Crant and Bateman, 2000, p.63) ve girişimcilik (Naman and Slevin, 1993, p.154) gibi çeşitli alanlardaki araştırmacıların dikkatlerini çekmektedir. Bu konudaki birçok çalışma proaktivitenin girişimciliğin bir bileşeni; yenilikçilik, risk alma ve rekabetçi agresiflik bileşenlerinin ise tamamlayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p.499). Proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik bileşenleri ile etkileşim halinde iken firma performansı üzerindeki etkileri olumlu olmaktadır (Alpkan ve ark., 2005, p.177). Bu bağlamda proaktif davranışlar, her türlü yenilikçilik ile rekabet alanında ilk pozisyonu alma fırsatını sağlamaktadır (Miller, 1983, p.791).

Stratejik girişimcilik davranışlarıyla ilgili çalışmalarda kavramın, “değişen çevresel eğilimlere cevap verme ile birlikte pazar fırsatları ve deneyimlerine yönelik sürekli bir arayışı” ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, s.95). Bu anlamda proaktifliğin işlevselleşmesiyle ortaya çıkması umulan davranışlar; (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 itibariyle olgunluk veya düşüş aşamasında olan faaliyetlerin stratejik olarak elimine edilmesidir (Morris and Kuratko, 2002, p.44).

3.5. Girişimsel Oryantasyon ve Performans İlişkisi

Literatürdeki girişimciliğe yönelik giderek artan çalışmaların sadece girişimcilik eğilim ve faaliyetlerinin olumlu makroekonomik sonuçlarıyla ilgili olmadığı bu çalışmaların örgütlerdeki performansın iyileştirilmesiyle de ilgili olduğu ifade edilmektedir. Genel olarak kârlılık ve büyüme bakımından ortaya çıkan pozitif performans sonuçları, mevcut organizasyonlardaki iç girişimcilik faaliyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Covin and Slevin, 1991, p.19).

İç girişimciliğin firma performansına etkisi ilk birkaç yıllık sürede biraz mütevazı ve az olarak görülse de sonraki yıllarda bu etki giderek büyümektedir. Bu olumlu etki ayrıca çeşitli çevresel koşullarda kendini daha belirgin olarak göstermektedir (Russel, 1999, p.73). Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı çevre koşullarında örgütlerdeki iç girişimcilik faaliyetlerinin kârlılık ve büyüme bakımından firma performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ileri sürülmektedir. (Zahra and Covin, 1995, p.45). Yine Zahra ve Covin (1995) ile Wiklund (1999) gibi bazı araştırmacılar, firmalardaki iç girişimcilik eğiliminin performans üzerinde kısa dönemdeki etkisinin yanında uzun dönemde firmaların büyüme ve finansal performansları üzerinde sürdürülebilir pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu konudaki genel kanaat ve beklenti; iç girişimcilik faaliyetlerine giren organizasyonların, girişmeyen organizasyonlardan daha fazla büyüme ve kârlılık seviyeleri elde edecekleri yönündedir. Dolayısıyla işletmelerdeki iç girişimcilik seviyesi; örgütsel büyüme, kârlılık ve verimlilik seviyesiyle pozitif olarak ilişkilidir (Ağca ve Kandemir, 2008, s.217).

Girişimsel oryantasyon – performans ilişkisinin incelendiği araştırmaların en büyük kısıdı, aralarında neden olumlu ilişki beklendiği sorusunu cevaplayacak yeterli teorik açıklamanın olmamasıdır. Zahra, Nielsen ve Bogner (1999) girişimsel oryantasyon ve performans arasında olumlu ilişki beklenmesinin nedenini, girişimciliğin firma içerisinde rekabet avantajı sağlayan en temel kaynak olan bilgiyi

yaratması ve kaldıraç etkisi göstermesine bağlamışlardır. Üretilen yeni bilgi, yeni yetenekleri ortaya çıkarırken mevcut yetenekleri de canlandırmaktadır. Bu yüzden girişimsel oryantasyona sahip firmaların, girişimci olmayan firmalardan daha üstün performansa sahip olmaları beklenmektedir (Kocapınar, 2009, ss.71–73).

Yapılan bazı araştırmalar da ise girişimsel oryantasyon ve performans arasında düşük ya da hiçbir ilişki bulunamamıştır. Bunlardan Lee ve arkadaşları (2001) girişimsel oryantasyon ve başlangıç performansı arasında çok düşük olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Slater ve Narver (2000) girişimsel oryantasyon ve işletme kârlılığı arasında hiçbir ilişkiye rastlanamazken aynı şekilde Smart ve Conant (1994) da girişimsel oryantasyon ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Hart (1992) ise girişimsel strateji izleyen firmaların içinde bulunduğu sert durumların, düşük performansa neden olabileceği iddiasında bulunmuştur.

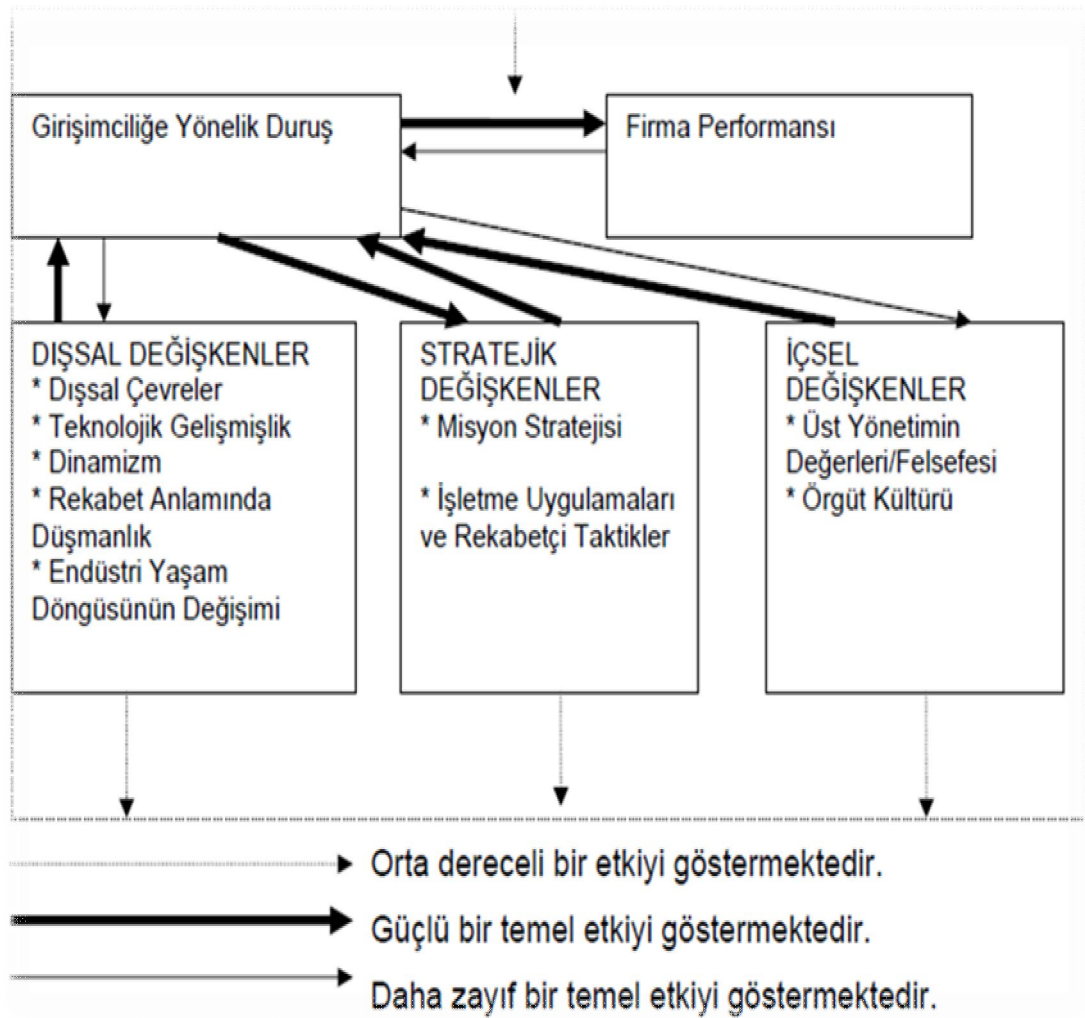
Araştırma sonuçlarının farklı olması, araştırma yöntemlerinin farklılığından kaynaklanmış olabilmekte; birbiriyle çelişen sonuçlar “*girişimsel oryantasyonun performansı her zaman olumlu etkiler*” sonucunu değiştirebilmektedir. Lumpkin ve Dess (1996) girişimsel oryantasyon ve performans arasındaki ilişkinin çok karmaşık ve duruma özel olduğunu savunurken bu ilişkinin gücünün hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevre özelliklerine bağlı olduğunu da vurgulamışlardır.

3.6.İç Girişimcilik Modelleri

Geleceğin örgütsel modeli olarak ileri sürülen ‘iç girişimcilik’ üzerine yapılan çalışmaların sayısı her geçen gün artmasına karşın, örgütsel düzeyde bir kavram olarak evrensel bir kurumsal girişimcilik tanımı geliştirmek mümkün olamamıştır. İç girişimcilikle ilgili literatür incelendiğinde kavramın değişik model ve yaklaşımlar altında çalışıldığı dikkat çekmektedir. Örneğin Covin ve Slevin ile Lumpkin ve Dess girişimcilik odaklı yaklaşımın öncülüğünü yaparken, Zahra ile Guth ve Ginsberg’in daha çok kurumsal girişimcilik akımının oluşmasında etkili oldukları görülmektedir.

3.6.1. Jeffrey G. Covin ve Dennis P. Slevin'e Ait Model

Covin ve Slevin (1991), bir firmanın girişimcilğe yönelik duruşu ile firmanın çevresi, stratejisi, içsel faktörleri ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan bütünlüyci bir model önermişlerdir. Covin ve Slevin'in modeli, girişimsel odaklı yönelime veya firma seviyesindeki girişimcilğe odaklanmıştır. Covin ve Slevin'in modeli Şekil 3.3'te gösterilmektedir.



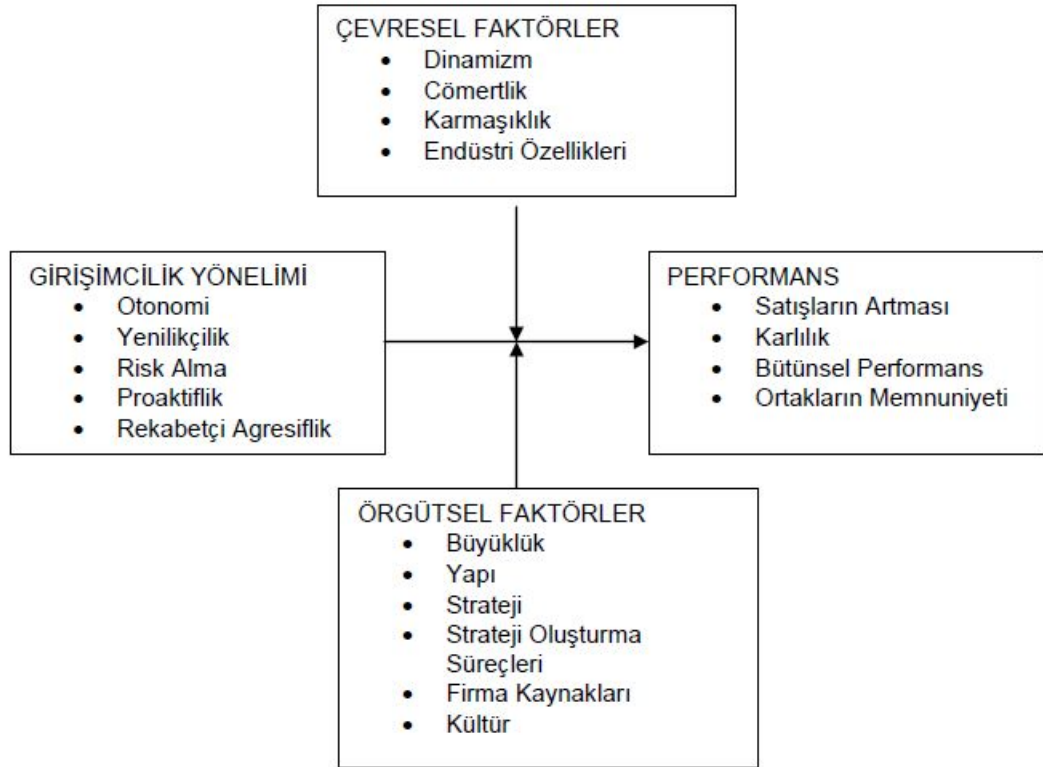
Şekil 3.3. Covin ve Slevin'in İç Girişimcilğe Yönelik Örgütlerdeki Davranış Seviyesini Gösteren Modeli (Covin and Slevin, 1991, p.10)

Bu modele göre girişimcilik bazlı yönelimde, girişimcilik ile daha zayıf etkiye ve firma performansı ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olan firma seviyesindeki girişimcilğe neden olan davranışlar; *dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenler*

şeklinde üç kategoridedir. Firma performansı, girişimcilik bazlı yönelim üzerinde daha zayıf bir etkiye sahiptir. Bu modelin diğer bir temel özelliği de dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenlerin girişimcilik bazlı yönelim ile firma performansı arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkiye sahip olduğunu vurgulamasıdır.

3.6.2. G. Thomas Lumpkin ve Gregory G. Dess'e Ait Model

Lumpkin ve Dess (1996), iç girişimcilik kavramının temelini oluşturan bir fikir olarak yeni bir teşebbüsün yeni veya mevcut mal/hizmetler ile yeni pazarlara girilmek suretiyle oluşturulduğunu ve başarı kazanıldığını belirtmektedirler. Ayrıca Lumpkin ve Dess (1996, p.136) girişimcilik yönelimine yönelik 1) özerk bir şekilde davranmaya yönelik bir eğilim (özerklik), 2) yenilik yapmaya yönelik isteklilik (yenilikçilik), 3) risk alma, 4) rakiplere karşı girişken olma eğilimi (rekabetçi agresiflik) ve 5) pazardaki fırsatları yakalamak için diğer firmalara göre daha proaktif olma şeklinde beş boyut yoluyla tanımladıkları Şekil 3.4'te görüleceği üzere alternatif bir model geliştirmişlerdir.



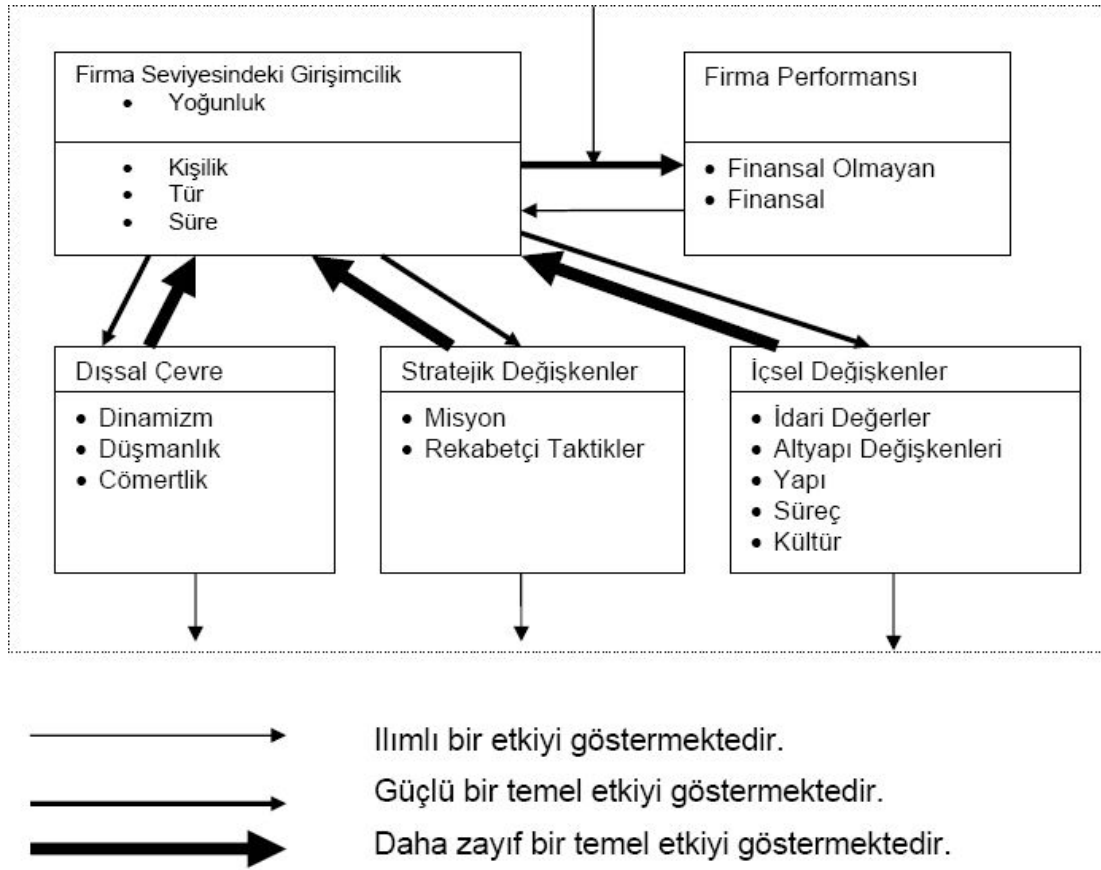
Şekil 3.4. Girişimcilik Yönelimi – Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli (Lumpkin and Dess, 1996, p.152)

Lumpkin ve Dess'in modeli, firma performansı ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi etkileyen çevresel ve örgütsel faktörleri vurgulamakta fakat firma performansının girişimcilik yönelimini etkilediğine dair bir kabul sunmamaktadır. Bu durumda Lumpkin ve Dess tarafından sunulan model; performans, girişimcilik yönelimi ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında hiçbir geri bildirimin olmadığı statik bir firma görüşünü yansıtmaktadır. Covin ve Slevin'in modeli ise girişimcilik yöneliminin kendi başına dinamik bir konsept olduğunu vurgulayan farklı ilişkiler arasındaki geri bildirimleri bir araya getirmektedir.

3.6.3. Shaker A. Zahra'ya Ait Model

İç girişimcilik konusunda önde gelen araştırmacılardan birisi olarak Zahra (1991) çevresel değişikliklere karşı ürün yenilikçiliğinin artırılması, risk alma ve proaktif cevaplar şeklinde politikalar geliştiren firmaların örgütsel çabalarını kurumsal girişimcilik kapsamında değerlendirmektedir (Erkocaoğlu, 2005, s.26). Bu stratejik oryantasyon ile birlikte oluşturulabilen girişimci kurum kültürü; mensuplarının bireysel ya da takım halinde risk alarak yeni atılımlarda bulunmasına, yenilikler yapmasına ve yeni yetenekler kazanmasına böylece hem bireysel hem takım hem de işletme performansı artışına ve bunun doğal bir sonucu olarak da rekabette sürekliliğe fayda ve katkı sağlayacaktır (Zahra, 1991, p.285).

Zahra'ya (1991) göre iç girişimcilik; yenilikçilik yapmak, etkili bir şekilde rekabet etmek, çalışanların moralini ve üretkenliğini yükseltmek, finansal performansı artırmak ve iş riskini azaltmak için büyük kurumların yeteneğinin yeniden canlandırılmasının bir aracıdır. Bu doğrultuda Zahra (1991, pp.260–261) iç girişimciliği örgütsel kârlılığın geliştirmek ve bir firmanın rekabetçi pozisyonunu artırmak için mevcut bir şirket içerisinde yeni işletmeler veya iş alanları yaratılması veya mevcut işletmelerin stratejik yenilenme süreci olarak tanımlamaktadır. Zahra, daha basit bir çevre sınıflanmasına dayalı bir model önermek suretiyle Covin ve Slevin modelini revize etmiş ve teknolojik gelişme kavramını çevresel dinamizm kapsamına almak suretiyle ortadan kaldırmıştır. Bu model Şekil 3.5'te görülmektedir.



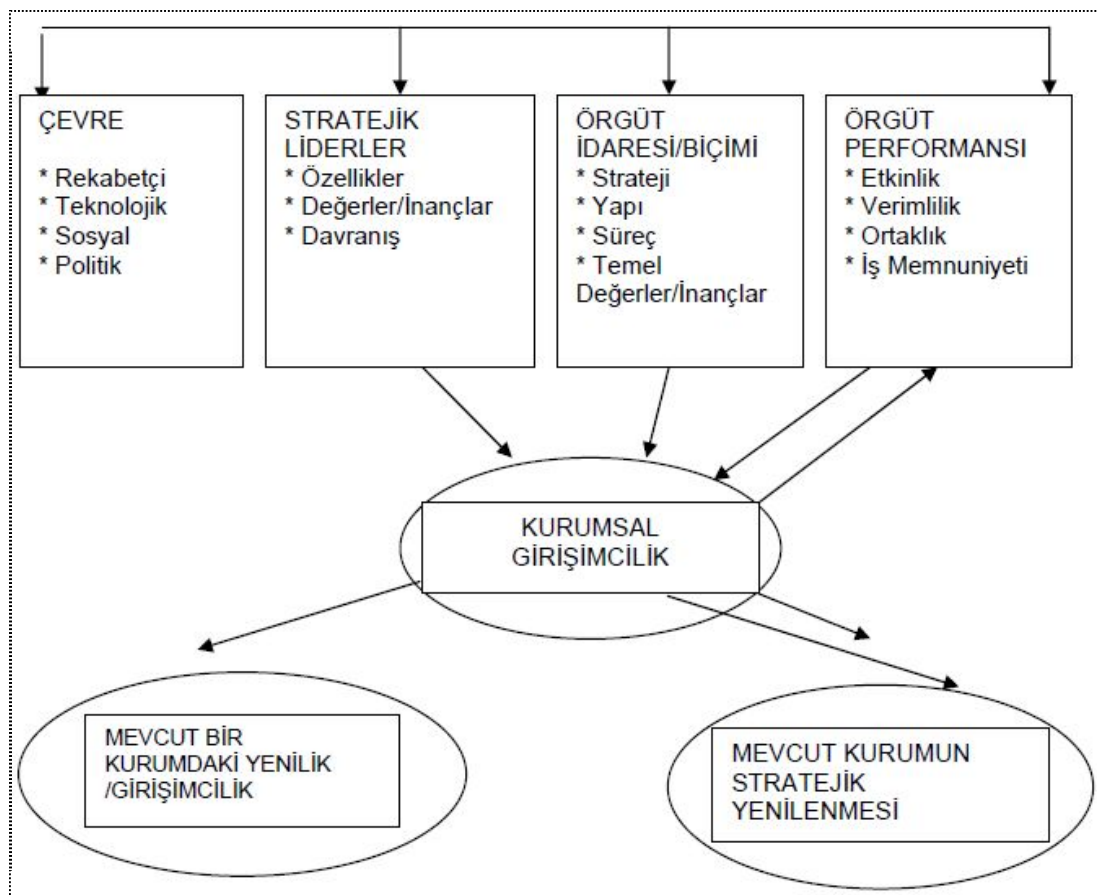
Şekil 3.5. Zahra'nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Modelin Kavramsal Çerçevesi (Zahra, 1993b, p.13)

Şekil 3.5'te Zahra iç girişimciliği; işletme içerisindeki yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim teknikleri geliştirme yoluyla kurulu firmalardaki yeni iş alanları ve işletmeler yaratma amacına dönük biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetler olarak görmektedir. Bu faaliyetlerin şirketin rekabetçi pozisyonunu ve finansal performansını geliştirmesi amacıyla kurumsal, bölümsel, fonksiyonel seviyede veya proje seviyesinde yürütülebildiğine işaret etmektedir.

Zahra, endüstrideki fırsatların çokluğuna işaret eden 'cömertlik' adlı ilave bir yapı ortaya koymakta ve endüstrinin yaşam döngüsünün tüm özelliklerini ortaya koyan kapsayıcı bir kavramın kullanılmasını önermektedir. Zahra, girişimcilik bazlı davranış tanımlarken yerelin yanında uluslararası girişimcilik faaliyetlerini dikkate alan bir ihtiyaca vurgu yapmaktadır.

3.6.4. William D. Guth ve Ari Ginsberg'e Ait Model

Guth ve Ginsberg'e (1990) göre iç girişimcilik kavramı, 1) mevcut örgütlerin içinde yeni işletmelerin doğumu (işletme içi yenilik veya iş girişi) ve 2) örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüşümü (stratejik yenilenme) olmak üzere iki tür olguyu bünyesinde barındırmaktadır. Stratejik yönetim bakış açısından Guth ve Ginsberg (1990) kendi iç girişimcilik kavramsallaştırma ve tanımlamasına dayanarak bir kurumsal girişimcilik modeli geliştirmişlerdir. Stratejik yönetim bakış açısından Guth ve Ginsberg'e ait model Şekil 3.6'da gösterilmektedir.



Şekil 3.6. İç Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Model (Guth and Ginsberg, 1990, p.7)

Guth ve Ginsberg'in (1990) modeli, kurumsal girişimciliği *Yenilik/Girişimcilik* ve *Stratejik Yenilenme* şeklinde iki kategoriye ayırmaktadır. Çevre, stratejik liderlik, örgütsel idare, davranış/biçim ve örgütsel performans iç girişimciliğin öncülleri

olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla girişim, mevcut veya yeni pazarlarda yeni ürünler tanıtmaya ve operasyonlarını genişletme yoluyla yeni işlere girme anlamına gelmektedir.

Stratejik yenilenme olgusu ise iş alanını, rekabet yaklaşımını veya her ikisini de değiştirmek suretiyle firmanın operasyonlarının yeniden canlandırılmasına işaret etmekte; yeni imkân ve kabiliyetler kazanma ve bunları yaratıcı şekilde bir araya getirerek paydaşların payını artırma olgusunu kapsamaktadır (Stopford and Baden-Fuller, 1994, p.524).

Bir örgütün yaratılması, temel stratejik ve yapısal kararları kapsadığından girişimcilik odaklıdır. Bu yüzden örgüt içi girişimcilik, bir örgütün girişimcilik bazlı davranışlarla meşgul olmasını sağlamakta ve firmanın faaliyet alanının genişlemesine odaklanarak firmanın yeni alanlarda işlev görmesine sebebiyet vermektedir. Yenilik, yeni kaynak kombinasyonlarını içerdiğinden ve bir endüstrinin rekabet esaslarını dramatik bir şekilde değiştirebildiğinden veya yeni bir endüstrinin oluşmasına kaynaklık ettiğinden ‘girişimcilik’ bazlıdır.

Sonuç olarak iç girişimcilik faaliyetleri, örgütsel büyüme ile kârlılığı geliştirebilmekte ve firmanın faaliyette bulunduğu rekabetçi çevreye bağlı olarak bu faaliyetlerin etkisi zamanla artabilmektedir (Zahra et al., 1999, p.169). Yapılan çalışmalar iç girişimciliğin; firmaların proaktifliğini ve risk alma konusundaki istekliliğini artırmak ve yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde öncü olmak suretiyle firmaların performansını geliştirdiğini göstermektedir (Kuratko et al., 1990, p.49).

3.7. İç Girişimciliğin Önemi

Kurumsal işletmelerin rekabet çevrelerindeki fırsatları değerlendirmek üzere girişimci bir kimlik kazanmasının altındaki temellerin araştırılması, son dönemdeki yönetim bilimleri alanında değer kazanan bir araştırma ve çalışma konusu olmaya başlamıştır. Fırsatları değere çevirebilen bu örgütsel davranış biçimi üzerine yapılan bilimsel çalışmaların sayısı her geçen gün daha da artmaktadır.

Yenilik ve farklılaşmanın rekabet açısından temel zorunluluk haline gelmesi ile birlikte gündeme gelen iç girişimcilik, işletme kurulurken söz konusu olan girişimci heyecanının kurulu bir örgütte devamını sağlamayı amaçlayan bir kavramdır. Fırsatların tespit edilmesi ve değerlendirilmesinde agresif davranan ve çevrenin hızlı değişimi ile ortaya çıkabilecek tehditler karşısında hızla yeni pozisyon alabilen işletmelerin işletme davranışlarının tespit edilmesine yönelik çalışma ve araştırmalar, iç girişimciliğin önemini her geçen gün biraz daha arttırmaktadır. Artan önemi ile birlikte bir işletmede iç girişimciliğin nasıl oluşturulacağı ve nasıl etkili bir biçimde yönetileceği sorunu gündeme gelmektedir (Bulut ve ark., 2008, s.3).

İç girişimciliğin önemi, işletmeleri gerek kârlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesinde yatmaktadır. İşletme stratejisi uygulamalarında hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle rekabet çevresini şekillendirebilecek güçte dinamik, esnek, risk alabilen, yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt yapısının oluşturulması iç girişimciliğin amacıdır (Covin and Covin, 1990, p.35). Edinilen bu yenilikçi ve kurumsal karakter sayesinde yeni ticari faaliyet alanlarının oluşturulması (Zahra, 1993a, p.319) ile ulusal ve uluslararası pazarlardan yeni gelir kanallarının elde edilmesini (Zahra et al., 2005, pp.129–146) iç girişimcilik sağlamaktadır.

İç girişimcilik konusunda başarı sağlayan işletmelerin elde edeceği yararları özetlemek gerekirse;

- a) İç girişimcilik ile ulaşılan yenilik ve farklılaştırma, işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu rekabet avantajı farklılaşma, maliyet liderliği, değişime çabuk tepki verme, örgütsel öğrenme, yeni iş yapma yolları ve yeni stratejik yön bulma gibi farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir (Heinonen and Korvela, 2003, p.5).
- b) İç girişimcilik, firmanın esneklik kabiliyetini artıran bir unsurdur. Hızlı değişim işletmeler açısından yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konuları önemli hale getirmiştir. Büyük örgütler ise kısa dönem kârlarına verilen önem, fazlasıyla katılmış bürokratik örgüt yapılarının yaratıcılığı engellemesi, karmaşık süreçler ve hiyerarşi gibi nedenlerden dolayı bu amaçlara ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu nedenle, iç girişimcilik büyük ölçekten dolayı yıpranmış, esnekliğini ve yenilik yapabilme kabiliyetini kaybetmiş

firmaların bu sorunlarla başa çıkmasında onlara yardımcı olarak görülmektedir (Thornberry, 2001, p.536).

- c) İç girişimcilik; yeni iş yaratma, kendini yenileme, piyasada ilk olma, risk alma, yeni ürün ve hizmetler, üretim metotları ve üretim süreçleri geliştirme konularında firmaları destekleyen bir süreçtir (Antoncic and Hisrich, 2001, p.495).
- d) İç girişimcilik, örgüt içi kaynakların etkin kullanımını sağlamakta; oluşturduğu öğrenme eğrisi sayesinde kurum çalışanlarının memnuniyetini artırmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların dışarı gitmesi engellenirken örgütsel devamlılık da sağlanmış olmaktadır (Kaya ve Arkan, 2005, ss.8–9).
- e) İç girişimcilik ile büyüme ve kârlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Antoncic and Scarlat, 2005, p.72). İç girişimcilik işletmelerin finansal ve finansal olmayan (iş ve müşteri tatmini vb.) performanslarını yükseltmekte (Lumpkin and Dess, 1996, p.137) performansın doğal sonucu olarak da büyüme ve kâr artışı gerçekleşmektedir.
- f) İç girişimcilik, dış çevredeki değişimler sebebiyle ortaya çıkan veya çıkabilecek tehdit ve fırsatların tanımlanmasına ya da öngörülmesine anlamlı bir düzeyde yardımcı olmaktadır (Barringer and Bluedorn, 1999, pp.421–444).

Sonuç olarak zaman içerisinde bir örgütte ortaya çıkan bürokratikleşme eğilimine verilen bir cevap olarak son yıllarda önem kazanan iç girişimcilik; firmaların performanslarını iyileştirmelerinde, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanmalarında, kendilerini yenilemelerinde ve çevreye daha kolay uyum sağlamalarında önemli katkıları olan bir süreçtir.

3.8. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

İç girişimciliğin önündeki engeller genellikle verimsiz yönetim tekniklerinin yeni işletmelerin gelişme aşamalarında uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yönetim biçimleri, çalışanların iç girişimcilik çabalarını engelleyecek şekilde etki yaratabilmektedir. Tablo 3.6’da geleneksel yönetim teknikleri ve olumsuz etkileriyle bunları ortadan kaldıracak stratejiler gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler (Kuratko and Hodgetts, 1998, pp.56–57)

Geleneksel Yönetim Teknikleri	Olumsuz Etkiler	Çözüm Stratejileri
Hatalardan korunmak için standart süreçleri uygulamak	Yaratıcı çözümleri engellenmesi, kaynakların boşa harcanması	Her duruma özgü kurallar oluşturmak
Kaynakları sadece etkinlik sağlamak için kullanmak	Rekabet gücünün piyasa payının azalması	Faaliyetleri piyasa payı gibi daha önemli noktalarda yoğunlaştırmak
Kontrol etmeye çalışmak yerine planlamak	Varsayımları değiştirebilecek koşulların ihmal edilmesi	Öğrenme sürecini yansıtacak şekilde planları değiştirmek
Risk üstlenmemek	Fırsatların kaçırılması	Küçük adımlarla ilerleme
Uzun dönemli planlar yapmak	Ulaşılamaz hedeflerin belirlenmesi sonucu kaynak kaybı oluşması	Ana hedefin ardından ara hedeflerin belirlenerek her birinin yeniden değerlendirilmesi
Fonksiyonel yönetim	İşletme ya da girişimci başarısızlığı	Girişimcileri hem yönetsel hem de disiplinler arası olacak şekilde desteklemek
İşletmeyi olası tüm maliyetlere rağmen korumaya çalışmak	İşletme tehlikeli duruma geldiğinde yeni girişimlerin boşa gitmesi	Yenilikleri yaratabilecek döngünün sağlanması ve makul risklerin üstlenilmesi
Yeni adımlarda önceki deneyimleri değerlendirmek	Piyasa ve rekabetle ilgili yanlış kararların alınması	Kendi kendine öğrenen stratejilerin kullanılması ve varsayımların test edilmesi
Rekabetçi çalışanların özendirilmesi	Yenilikçilerin kaybedilmesi	Geleneksel çalışanlar ile yenilikçilerin ayrılması

Tablo 3.6’da belirtilen engelleri anlamak, iç girişimcilik açısından çok önemlidir. Çünkü bu engeller diğer motive edici faaliyetleri etkisiz kılmaktadır. İç girişimcilik olgusunun başarılı olabilmesi için bu engellerin anlaşılması ve alternatif yönetim biçimlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Yeniliklerin başarılı bir şekilde yaratılmasında önemli olan faktörler şunlardır (Odabaşı, 2005, s.71);

- **Ortam ve Vizyon:** Yenilikçi işletmeler net bir vizyona ve yenilikleri destekleyen bir işletme iklimine sahiptir.
- **Piyasaya Uyum:** Yenilikçi işletmeler vizyonlarını piyasanın gerçekleriyle birleştirmektedir.
- **Küçük ve Karmaşık Olmayan İşletmeler:** Birçok yenilikçi işletmenin karmaşık olmayan bir yapısı ve küçük proje takımları bulunmaktadır.
- **Çoklu Yaklaşımlar:** Yenilikçi yöneticiler, farklı birçok projenin paralel bir biçimde gelişmesini teşvik etmektedirler.
- **Etkileşimli Öğrenme:** Yenilikçi bir ortamda öğrenme ve yeni fikirler işletmenin geleneksel işlevleri temelinde çakışmaktadır.
- **Odak Gruplar Oluşturma:** Birçok yenilikçi işletme geleneksel otorite dışında kalan gruplar kullanmaktadır. Bu şekilde yapılan çalışmalar bürokrasiyi devre dışı bırakmakta ve grup kimliğinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

3.9. İç Girişimcilik İklimi

İç girişimcilik, yöneticilere şirketin “insanlardan kurulu bir topluluk olduğu” olgusunu hatırlatmaya odaklanarak yönetici ve çalışanlara eşit inisiyatifler sunmakta; hayata geçirildiği şirketlerde çalışanlara yeni fikir ve proje üretmeleri için mesai saatleri içinde serbest zaman yaratılması, bu projelerin kârından pay veya hisse verilmesi gibi birtakım uygulamaları içermektedir. Hisrich ve Peters’a (1998, p.49) göre iç girişimcilik sürecini gerçekleştirecek iklimin yaratılmasında oluşturulması gerekli koşullar şu şekilde sıralanmaktadır;

- **İşletmenin teknolojide öncü olması:** Ar-Ge faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında anahtar kaynak olma görevini üstlenmiştir. Bu nedenle işletmeler, endüstriyel teknolojiyi çok yakından takip edip yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidir. Bu yapı, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansiyacaktır.
- **Yeni fikirlerin desteklenmesi, çalışanların hatalara karşı cesaretlendirilmesi:** İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen bir işletmede

yeni ürünler meydana getirilirken ortaya çıkan hata ve yenilgileri tolere edebilecek verecek bir ortam yaratılmalıdır.

- **Öncelikli fırsat değerlendirmesinin yapılması:** İşletme yaratıcılığı ve yeni ürünlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi ya da kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olunmalıdır.
- **İşletmenin kaynaklarının kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olması:** Bu konuda bir iç girişimcinin “Eğer işletmem benden yeni bir ortaklık kurmam için zamanımı, çabamı ve kariyerimi ortaya koymamı istiyorsa o zaman gerekli parayı ve insan kaynağını da hizmete koymalıdır” diyebilmesi çok önemlidir.
- **Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi:** Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalıdır. Farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. “Ben bilirim, bu olmaz” şeklindeki yapıların ve ön yargıların kırılması gereklidir.
- **Ödüllendirme sistemi:** Yeni girişimin oluşmasında çaba harcayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin bir şekilde çalışmıyor ya da çalıştırılmıyorsa bu durum işletmeye olumsuz olarak yansıtacaktır.
- **Sponsor desteği:** Bu sponsorlar sadece yaratıcılığı ve yeni ürünün başarı ya da başarısızlığını desteklemekle kalmayıp aynı zamanda yeni ürün ve yöntemlerin oluşturulmasında da esnek planlama yapabilmelidirler.
- **Tüm iç girişimcilik faaliyetleri için üst yönetim desteği:** Fiziksel, insani ve finansal kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır.
- **Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi:** İç girişimcilik ortamının yaratılmasında tüm çalışanlara inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması önemlidir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır.
- **İşletme sınırlarının esnek olmasının sağlanması:** Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip işletmelerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

İç girişimcilik kavramı bir işletmede büyümeden değişime, rekabet üstünlüğünden sürekliliğe kadar işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan bir süreçtir. Ancak iç girişimcilik uygulamalarının başarılı olabilmesi ve bu potansiyel faydaları sağlaması belirli koşullara bağlıdır. İç girişimciliğin gelişimi ve teşviki açısından girişimcilik çevresinin nasıl olması gerektiği Tablo 3.7’de özetlenmektedir.

Tablo 3.7: İç Girişimcilik Ortamı (Hisrich and Peters, 1995, p.542; Döm, 2006, ss.46–47)

Teşhis	Yorum
İşletmenin teknoloji yoğun faaliyet göstermesi	Yeni mamul fikrinin gelişiminde Ar-Ge’nin önemi günümüzde herkes tarafından kabul edilmektedir.
Yeni fikirlerin teşvik edilmesi	Yeni fikirlerin desteklenmesi ve uygulanmasına ortam yaratılması önemlidir. Piyasada yeni mamul fikrinin tutunması, işletmenin satışlarının ve yatırımlarının getiri düzeyinin hızla artmasına yol açacaktır.
Denemeye yanılmaya imkân tanınması	Başarılı mal ve hizmetler bir anda ortaya çıkmayıp zamanla gelişmektedir. Uzun soluklu doğrularla ve hatalarla dolu yoğun gayretlerin ürünüdür.
Başarısızlığın tolere edilmesi	Başarısızlığı tolere etmeyen, fırsat tanımayan geleneksel işletme yapısıyla yaratıcılığın ortaya çıkması ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi mümkün değildir.
Fırsat parametrelerinin olmaması	Başarısızlıkları katı bir şekilde cezalandırma yoluna giden işletmelerin işletme içerisinde yaratıcı bir ortam ya da örgüt kültürü oluşturması düşünülemez. Başarısızlığın üst yönetim tarafından tolere edilmesinin ve yeni fırsat parametrelerinin oluşturulmasının çalışanların motivasyonu, risk almada istekliliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.
Çoklu disiplinli ekip çalışması yaklaşımı	Ekip çalışmasında farklı disiplinlerden bireylerin katılımının teşvik edilmesi yoluyla karar verme etkinliğinin artırılması gerekmektedir.
Uzun zaman ufku	Yeni mamul gelişimi, zaman isteyen uzun soluklu bir çabanın ürünüdür. Bu nedenle yönetimin kısa vadeli sonuç almak yerine uzun vadeli zaman ufkuна sahip olması gerekmektedir.

Uygun ödüllendirme sistemi	Çalışana çalışmalarını rahatlıkla sürdürebilmesi için gerekli kaynakların ve ortamın sağlanması ile çalışanın gayret ve başarılarının ödüllendirilmesi çok önemlidir.
Kaynakların mevcudiyeti ve ulaşılabilirliği	
Gönüllü program	İç girişimcilik olgusu, gönüllü bir süreçtir. Yönetimin zorlaması ya da kural koyması ile ortaya çıkmaz. Ancak üst yönetimin desteği çok önemlidir. Üst yönetim tarafından desteklenmeyen her çaba başarısızlıkla sonuçlanmaya mahkûmdur.
Üst yönetimin desteklemesi	

Girişimsel çalışmaların mevcut bir örgütte ortaya çıkması ve başarıyla uygulanması için öncelikle Tablo 3.7’de belirtilen örgütsel faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlara ilave olarak dikkate alınması gereken diğer etkenleri şu şekilde özetlemek mümkündür;

- İç girişimcilik uygulamalarının başarısı için dış çevre, özellikle de rekabet çevresi hakkında bilgilerin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması gerekmektedir (Zahra, 1991, p.266). SWOT analiziyle çevrenin taranması ve fırsat veya tehditlerin ortaya konulması, yenilik ve iş girişimleri açısından çok önemlidir.
- Çalışanlara işletmenin müşterileri hakkında eğitim verilmelidir. Müşterileri tanımaya yönelik yapılacak her tür çalışma, altyapı oluşturarak çalışanların pazara katkı yapma olasılığını artıracaktır (Zimmerer and Scarborough, 1996, p.480).
- Her bireyin yeniliğe bakış açısı kendi uzmanlık alanından etkilenmektedir. Bu nedenle pazarlama, finans, üretim, teknoloji vb. alanlardan uzman bireylerin içinde bulunduğu iç girişimci takımları oluşturulmalı ve ekip çalışması desteklenmelidir (Kreitner, 1989, p.120). Girişim fikri tek bir kişiden gelebilmekte ama bunun tek başına uygulanması çoğu zaman imkânsız olmaktadır. Bu nedenle iç girişimcinin iyi bir takım oluşturması, takım arkadaşlarını yönetmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir (Arıkan, 2004, s.234).
- Çalışanlara örgütün değişim süreci ve ürün iyileştirmenin değeri hakkında bilgi verilmelidir (Zimmerer and Scarborough, 1996, p.485). Bir konuda artan bilgilendirme ve onu anlamlı hale getirme hususunda yapılan çalışmalar, iç girişimciliği teşvik edecektir. İletişim ve bilgi paylaşımın

kalitesi ve yoğunluğu, girişimsel oryantasyonun firma içinde oluşmaya başlaması ve uygulanması açısından çok önemlidir (Antoncic and Hisrich, 2001, p.502).

- İç girişimciliğin başarısı için yapılması gereken diğer bir şey ise örgütsel engellerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu noktada standart süreçleri titizlikle uygulamaktan, dar kalıplı iş tanımlarına bağlılıktan ve değişmez performans standartlarından uzaklaşılmalıdır (Kaya ve Arkan, 2005, s.10). Örgütün organiklik ve esneklik konusunda atacağı her adım, doğru bir yönlendirmeyle iç girişimciliğin ortaya çıkmasına ve başarılı olmasına imkân sağlayacaktır.

Örgüt içindeki girişimsel çalışmaların başarılı olması için hem çalışanlara hem de yöneticilere sorumluluklar düşmektedir. Çalışanlar yenilik çalışmaları yapma ve risk alabilme konularında istekli davranırken; yöneticiler de iç girişimcilik için gerekli ortamı sağlamalı, çalışanları yenilik çalışmaları konusunda desteklemeli, yenilik için ihtiyaç duyulan her türlü kaynağı çalışanlara sağlamalı, uygun bir ödüllendirme ve iletişim sistemi kurup bunların etkin şekilde işlemesi için çaba harcamalıdır (Akdoğan ve Cingöz, 2006, s.55). Bu bağlamda iç girişimciler örgüt içerisinde yaratıcı/fikir oluşturucu, destekleyici ve bütünleştirici roller oynamaktadırlar (Bartol and Martin, 1991, pp.26–27).

3.9.1. İç Girişimciliği Destekleyici Düşünce Sistemi

İç girişimciliğin ortaya çıkması için işletmelerin kendi fikirlerini geliştirebilecek çalışanlarına özgürlük ve teşvik sağlaması gerekmektedir. Bu konu genellikle üst düzey yöneticilerin yenilikçi fikirlerin bu ortamda çıkmadığına inandıkları için sorun oluşturabilmektedir. Çünkü geleneksel yöneticiler, özgürlüğü teşvik edecek ve sınırları belirli olmayan faaliyetleri uygulayacak politikaları uygulamaya koyma konusunda direnç gösterebilmektedirler. Ancak yöneticilerin, yenilikçi çalışanların gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlayacak politikaları üretmeleri gerekmektedir. Bu yeni düşünce sisteminin oluşmasında şu aşamalar önemlidir (Kuratko and Hodgetts, 1998, pp.58–59);

- 1) **Amaçların açıkça belirlenmesi:** Belirli aşamaların katedilebilmesi ancak çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı olarak anlaşmalarına bağlıdır.
- 2) **Geri besleme ve destekleme sisteminin oluşturulması:** Bu sistemlerin kullanılması; olası mucitlerin, yaratıcıların ya da iç girişimcilerin kabul göreceklelerini ve ödüllere ulaşabileceklerini anlamalarına yardım edecektir.
- 3) **Bireysel sorumluluğun vurgulanması:** Güven ve hesap verilebilirlik, yenilikçi bir programın başarısında anahtar faktörlerdir.
- 4) **Sonuca dayalı ödüller:** Ödül sistemleri, kişileri risk alıp başarılı olmak konusunda güçlendirmeli ve teşvik etmelidir. Her bir işletme kendi yapısına göre bir iç girişimcilik felsefesi oluşturmak zorunda olsa da birtakım kurallar işletmelerin sahip olduğu yapının değerlendirilmesinde yardımcı olabilecektir.

İşletmenin örgütsel ikliminin ve çalışma koşullarının, yenilik yapmaya teşvik edecek operasyonel ve yönetsel uygulamalara elverişli olması gerekmektedir. Gerekli olan yenilikçi felsefenin oluşturulmasında ve potansiyel girişimcileri teşvik edecek bir ortam yaratılmasında rehber olabilecek nitelikteki kurallar şunlardır (Kuratko and Hodgetts, 1998, p.60);

- 1) Çalışmayı ve harekete geçmeyi özendirmek
- 2) Mümkün oldukça resmi olmayan toplantılar düzenlemek
- 3) Hataları hoş görmek ve tecrübe olarak değerlendirmek
- 4) Piyasaya yeni fikir getirmek için inatçı olmak
- 5) Yenilik için yenilikçi personeli ve yenilikleri ödüllendirmek / teşvik etmek
- 6) Resmi olmayan iletişim için fiziksel altyapı oluşturmak
- 7) Günlük yaşamda da ortaya çıkabilecek fikirleri değerlendirmek
- 8) Geleceğe yönelik projeler için daha küçük takımlar oluşturmak
- 9) Çalışanların bürokrasiden kaçınmalarını sağlamak

İşletmenin iç girişimciliğe yönelik olarak düşünce yapısını yeniden şekillendirmesi için yapması gereken ilk eylem yönetim felsefesini yeniden değerlendirmesidir. Eski yönetim yaklaşımları bir yana bırakılarak yeni değerlere sahip bir işletme kültürü oluşturulmalıdır. Bunun oluşturulabilmesi için (1) potansiyel iç girişimcilerin belirlenmesi, (2) iç girişimcilik faaliyetlerinin üst yönetim tarafından desteklenmesi, (3) stratejik faaliyetlerde çeşitliliğin ve düzenin

sağlanması, (4) deneyimlerle iç girişimciliğin teşvik edilmesi ile (5) işletmenin ve iç girişimcilerin işletme düzeyinde birlikte çalışmalarının sağlanması gerekmektedir (Odabaşı, 2005, s.13).

3.9.2. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasına çalışılırken bir işletmenin şu hususlara dikkat etmesi önerilmektedir (Odabaşı, 2005, s.13);

- 1) Kişisel gelişimi teşvik ederek ‘en iyi’ çalışanları çekebilmelidir.
- 2) Yöneticilerinin ve çalışanlarının birer ‘iç girişimci’ olabilmelerine imkân tanınmalıdır.
- 3) En iyi çalışanların işletmeye ortak olma taleplerine kâr ortaklığı ya da doğrudan ortaklıklar şeklinde cevap verebilmelidir.
- 4) Yönetim tarzlarını otoriter yönetim tarzı yerine yatay işbirliği ve destek sistemlerine kanalize etmelidir.
- 5) Riskli projelerin uygulanması sonucunda oluşabilecek başarısızlıklara karşı hoşgörü gösterebilecek bir işletme kültürü oluşturarak çalışanların işten ayrılma riskini ortadan kaldırmalıdır.
- 6) İşletmelerin ölçeği büyük ise; küçük ölçekli işletmelerin deneyimlerinden nasıl esnek olunabileceği, yeniliklerin nasıl teşvik edileceği ve yaratıcı yapının nasıl oluşturulacağı konularında ders almalıdır.

İç girişimcilik stratejisini yaratabilen işletmeler, işletmelerinin değerler sisteminin nasıl değiştiğini görebileceklerdir. Böyle bir ortamda çalışmaya alışkın olmayan çalışanlar işlerini bırakacak; diğerleri yaratıcılık, risk üstlenme ve takım çalışmasının farklılığını anlayacaklardır. İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki önemli dört adım şu şekilde sıralanmaktadır (Kuratko and Hodgetts, 1998, p.55).

3.9.2.1. Vizyonun Geliştirilmesi

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki ilk adım, işletme yöneticilerinin hedeflediği yenilik vizyonunun paylaşılmasıdır. İç girişimcilik işletmedeki yaratıcı

çalışanların çabalarıyla ortaya çıktığı için işverenlerin bunu öğrenmeleri ve vizyonu anlamaları gerekmektedir. Bu ortak gösterim, belirli amaçların tanımlanmasını ve bu amaca ulaşacak programların belirlenmesini gerektirmektedir. Bu amaç ve programlar Tablo 3.8’de belirtilmektedir.

Tablo 3.8: İç Girişimcilik Stratejisinde Amaçlar ve Programlar (Odabaşı, 2005, s.14)

Amaçlar	Programlar
Mevcut sistem ve yapının yenilikleri engellemeyecek şekilde esnek ve hızlı hareket etmeye uygun olmasının sağlanması	Gereksiz bürokrasinin ortadan kaldırılarak işletmenin bölümleri ve fonksiyonları arasındaki iletişimin iyileştirilmesi
İç girişimciliğe yönelik projelerin özendirilmesi için gerekli teşviklerin ve araçların oluşturulması	İç risk sermayesi modelinin ve proje bütçelerinin uygulanmasıyla projelerde isteğe bağlı olarak zamanın kullanılmasına olanak sağlanması
İşletmede sinerji yaratan bir ortam oluşturarak yeni birleşimler ile yeni fırsatların oluşmasına olanak sağlanması	Bölümler ve işletmeler arasında ortak projelerin uygulanması ile çalışanların yeni fikirler üzerinde tartışmalarını ve beyin fırtınası yapmalarını teşvik etmek

Tablo 3.8’den görüleceği üzere iç girişimcilik stratejisinin başarısında mevcut sistemin daha esnek ve hızlı olabilmesi için bürokratik işlemlerin mümkün olabildiğince azaltılarak işletme departmanları arasında daha etkin bir iletişim ağının oluşturulabilmesi, iç girişimciliği teşvik edici kaynak ve zaman tahsisine gereken önemin verilmesi ve firma içi sinerjinin oluşmasında farklı departman çalışanlarının problem ya da beklentilere yönelik çözümlerde takımlar halinde çalışabilmeleri büyük önem taşımaktadır.

3.9.2.2. Yeniliklerin Özendirilmesi

Yenilik, temelde radikal yenilik ve artımsal yenilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her iki türdeki yenilik de vizyon ve destek gerektirmektedir. Bu yeniliklerin desteklenmesi daha fazla fikir ve daha fazla yenilik olasılığı anlamına gelmesi açısından önemlidir. Yenilikleri özendirerek önemli başarı sağlamış olan

kuruluşların çalışanlarını özendirmede kullandığı belirtilen anahtar kurallar önemli bir örnek oluşturmaktadır (Kuratko and Hodgetts, 1998, p.56);

- **Projeyi öldürme!:** Eğer bir fikir, işletmenin bölümlerinden birinde hayata geçemiyorsa çalışan bu fikrin işe yarayacağını kanıtlamak için kendi zamanının %15'ini harcayabilir.
- **Başarısızlığı hoş gör!:** Çok sayıda deneme yapmanın ve risk üstlenmenin özendirilmesi, yeni bir ürün yaratılması şansını artırmaktadır.
- **Bölümleri küçük tut!:** Her bölüm sorumlusu çalışanlarının isimlerini bilmek zorundadır. Bölümler büyümeye başladığında daha küçük yeni bölümler oluşturulmalıdır.
- **Öncüleri özendir!:** Çalışan, yeni bir ürün fikrine sahip olunca bunu geliştirecek takımını kurabilmelidir. Ücret ve ödüller, bu ürünün gelişimine bağlı olarak belirlenmektedir. Öncü olan bir çalışanın kendi grubunu ya da bölümünü oluşturma şansı bulunmaktadır.
- **Tüketicilerle yakın ilişkide bulun!:** Araştırmacılar, pazarlamacılar ve yöneticiler tüketicileri düzenli bir şekilde ziyaret ederek ve ürün fikirlerinin geliştirildiği “beyin fırtınası (brainstorming)” toplantılarına davet ederler.
- **Refahı paylaş!:** Teknoloji nerede geliştirilmiş olursa olsun herkese aittir.

3.9.2.3. İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması

İç girişimcilik için uygun ortamın yaratılmasında birinci adım, bu yöndeki çabaları zorla değil özendirerek artırmak olmalıdır. Yöneticiler, iç girişimciliği özendirmek için katı kurallar yerine parasal ödüller vb. teşvikleri kullanmalıdırlar. İkinci önemli adım, İK politikalarının düzenlenmesidir. Özellikle yöneticiler işletmenin bulunduğu sektörü tanımak için yeterli bir süre boyunca aynı görevde kalmalıdırlar. Rotasyon sistemi, özel bir şekilde ve belirli görevler için uygulanmalıdır. Bu uygulama, yöneticilerin iç girişimcilik için gerekli bilgi birikimi sağlamalarında önemli bir unsurdur. Üçüncü önemli adım, iç girişimcilik projelerine verilen desteğin uzun dönemli düşünülmesi gerekliliğidir. Hatalar herhangi bir aşamada ortaya çıkabilmektedir. Ancak öğrenme sürecinin bu hatalarla ilerlediği unutulmamalıdır. Son ve en önemli adım, analizler üzerine değil kişiler üzerine risk almaktır. Analizler, destekleyici özelliğe sahip olmalı ve zorlayıcı olmamalıdır. İç

girişimcilikte kişisel yaratıcılığın ve güvenin önemli olduğu unutulmamalıdır (Kuratko and Hodgetts, 1998, p.64).

3.9.2.4. Takımların Oluşturulması

İç girişimciliğin geliştirilmesinde farklı takımların oluşturulması son derece önemlidir. İç girişimciliğin beslenmesinde oluşturulacak olan bu takımlardaki bireylerin özellikleri ve nitelikleri önemli değildir. Farklı özelliklerdeki bireylerin proje süresi boyunca bir arada bulunmalarını cesaretlendirecek ve onları motive edecek bir ortamın yaratılması yeterlidir. Takım içindeki her üyenin farklı becerilerle donatılması, takım sisteminin oluşmasına katkı sağlamakta; bu beceriler takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan bir takım, problemlere değişik yaklaşımlar ve muhtemel çözümlere daha zengin perspektifler sunabilmektedir (Kirby, 2003, p.304).

3.9.3. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

İç girişimciler; fırsatları gören, piyasanın ve çevrenin farkında olan, karakteri güçlü, risk alabilen, organizasyon ve analiz yeteneği yüksek olan kişilerdir. İç girişimciler; problemlere yenilikçi, yaratıcı bakış açısıyla yaklaşırlar ve değişiklikleri yönetme becerisine sahiptirler. Yenilik yönetimi konusunda danışman olan Gifford Pinchot'un iç girişimcilik ile ilgili görüşleri ve önerileri şöyledir (Körfez, 2007);

- **İç girişimcilik tek kişilik bir aktivite değil, takımınızı kurun:** Doğru ve istekli insanlardan bir takım kurun ve projenizi onlarla paylaşın. Takım çalışanlarına iş süreçleri hakkında karar alma yetkisi verin, yenilikle ilgili yanlış kararlar aldıklarında şiddetli eleştiriden kaçının.
- **Kaynakları sormadan önce tavsiye alın:** “Çok iyi bir fikrim var, bana finansal destek gerekiyor” demektense; “Tavsiyene ihtiyacım var, bana beş dakikanı ayırabilir misin?” demek çoğu zaman daha olumlu yaklaşımlara sebep olabilir.
- **Projeniz her neyse iş tanımınıza bakmaksızın projenin gerektirdiği her işi yapın:** Hayalinizi gerçekleştirmek için iş tanımınızın dışında da olsa o işi yapın.

- **Şirketinizin kaynaklarını tanıyın:** Şirketin özgürlüklerini, kaynaklarını kullanın ve danışabileceğiniz insanlardan faydalanın.
- **Yanlışlarınızdan ders alın:** Yenilik yanlış yapmayı getirebilir. Her yanlış, işin nasıl yürüdüğünü anlamaya yaklaştıran bir adımdır.
- **Tutarlı olun:** Amaçlarınıza sadık kalın ve onlara nasıl ulaşacağınız konusunda gerçekçi olun.
- **Müşteri gibi düşünün:** Ne kadar çok müşteri gibi düşünürseniz örgütünüz müşterilere nasıl hizmet edilmesi gerektiğini o kadar iyi bilir.
- **Sponsor bulun:** Öncelikle fikrinizden eminseniz, iyi bir sponsor bulun. İyi sponsorlar sıradan yetkililer değil, alışılmamış bir cesarete ve yeniliği görme isteğine sahip kişilerdir. Sponsorlar; finansal engellerin üstesinden gelir, çalışanları yenilikçi olmaya inandırır ve kaynak ihtiyacını karşılarlar.
- **Risk alın:** Risk almanın yanı sıra yanlışlıklara ve başarısızlığa karşı da toleranslı olun.
- **Özgürlükleri değerlendirin:** Size tanınan her fırsatı ve sunulan her özgürlüğü değerlendirin.

Bir işletme içerisinde iç girişimcilik olgusunun var olabilmesi için yapılması gerekenlerin araştırıldığı bir çalışmada bulunan birtakım öneriler sıralanmaktadır (Titiz, 2010);

- Bir iç girişimcilik yöneticisi atanmalı ve desteklenmelidir.
- İç girişimciliğin hangi konularda mümkün olduğu listelenmelidir.
- İç girişimci olabilecek kişiler saptanmalıdır.
- Bunlara paralel olarak bir iç girişimcilik prosedürü hazırlanmalıdır. Bu prosedürde iç girişimciliğe hangi desteklerin sağlanması gerektiği ve bunları hangi yollarla sağlayabileceği her yönüyle açıklanmalıdır.
- İç girişimci ve kuruluş arasında iç girişimci firma kurma işlemleri, işyeri, haberleşme, sekreteryaya, muhasebe, hukuki konular, kredilendirmede teminat gibi konularda desteklerin nasıl sağlanacağı vb. konuların yazılı olduğu bir 'İç Girişimcilik Anlaşması' yapılmalıdır.
- Uygun miktarda bir fon tahsis edilmelidir.
- Bir eğitim düzenlenerek bir işin nasıl kurulacağı ve başarısızlık kaynakları gibi konularda iç girişimcilik adayları eğitilmelidir.
- İç girişimcilerin çeşitli konularda danışabilecekleri bir 'ağ' oluşturulmalıdır.

3.10. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Günümüz iş dünyasında etkili bir örgüt yapısının günümüzün değişen beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bazı yapısal özellikleri taşıması gerektiği düşünülmektedir (Daft, 1998, p.57);

- 1) Hiyerarşilerin azaltıldığı yalın bir yapı
- 2) Finansal ve finansal olmayan örgütsel performans ölçütleri arasında denge kurulması
- 3) Girişimcilik ruhunun geliştirilmesi amacıyla merkezi yönetime imkân tanıyan yerinden yönetimci bir yapının oluşturulması

Girişimcilik ruhu etkili bir örgütün vazgeçilmez bir özelliğidir ve onu destekleyen bir kültür olmaksızın ortaya çıkabilmesi mümkün olamamaktadır. Böyle bir yapıda örgütsel amaçlar ile kültür, etik ve İK yönetim sistemi tutarlı bir şekilde bütünleştirilmektedir. Örgütsel kültür örgütün felsefesine, kurallarına, normlarına ve değerlerine yansımakta; örgütsel törenlerde, âdetlerde ve davranışlarda ifade edilmektedir. Bu çerçevede her örgütün kendine özgü bir tarzı olabileceği görülmektedir. Geleneksel bürokratik kültürden farklı olan girişimci örgüt kültürü; geleceğe yönelik olmayı, yeni düşünceleri, yaratıcılığı, risk almayı, fırsat ve olanakları belirlemeyi vurgulamaktadır. Çalışanlar böyle bir yapıda, kendi görev ve zamanlarını yönettiklerini hissedebilmektedirler (Öktem ve ark., 2003, s.176).

Geleneksel bir örgüt kültürü; bireyin özerklik sağlayamayacağı büyük çaplı projeler için gerekli izinler ve yerleşik yasal prosedürler, raporlama sistemi, tutucu kararlar vermeyi olumlu karşılayan bir ödül sistemi, otoritenin ve sorumluluğun koyu çizgilerle belirlenmiş hatları, talimatlar ve sıkı kontrol mekanizmalarıyla doğasında hiyerarşik bir yapıdır. Girişimcilik davranışının gerçekleştirileceği bir örgütte, girişimcilik düşüncesinin gelişmesini engelleyen ve çalışanların girişimcilik davranışından kaçınmalarına neden olan uygulamalardan uzak durmak gereklidir. Bu nedenle; yol gösterici niteliğindeki verilen “talimatlara bağlı kal”, “hiç hata yapma”, “başarısız olma”, “inisiyatif alma ve talimatları bekle”, “olduğun yerde kal” ve “arkanı kolla” şeklindeki direktifler ile esnek olmayan uzun vadeli planlamalar yapmak, riskten kaçınmak, yeni oluşumları önceki deneyimlere göre değerlendirmek

ve sadece uyumlu çalışanları terfi ettirmek gibi geleneksel yönetim uygulamalarının kaldırılması oldukça önemlidir. İç girişimsel örgütün kültürü ise bu modele taban tabana zıttır. Hiyerarşik yapı yerine iç girişimsel iklim; ağ iletişimiyle, takım çalışmasıyla, sponsorlarıyla ve birçok yol göstericisiyle birlikte düz bir organizasyon yapısına sahiptir. Yakın mesai ilişkileri, vizyon ve amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştıran güven atmosferini tesis etmeye yardımcı olmaktadır. Günlük işler sıkıcı olaylar olarak değil eğlenceli olaylar görülmekte; faaliyet alanlarını korumak maksadıyla engeller inşa etmek yerine bireyler, hizmet bölgeleri kapsamında fikirlerin çapraz üremesiyle sonuçlanan önerilerde bulunmaktadır (Hisrich et al., 2010, pp.336–340).

Bir işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinin başarıyla uygulanması ve iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması ise iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin bu çalışmaları destekler nitelikte olmasına bağlıdır. Risk almayı, yaratıcılığı, öğrenmeyi, değişimi destekleyen örgüt kültürü, personel güçlendirme uygulamaları, bürokratik olmayan örgüt yapısı, yönetsel destek, etkin bir ödüllendirme sistemi, etkili iletişim ve kaynaklara kolay ulaşma gibi birçok örgütsel faktörün iç girişimciliğin başarısı için gerekli olan temel unsurlar olduğu görülmektedir.

Mevcut bir örgütte girişimcilik ruhunun ortaya çıkması, yenilik için gereken kaynakların sağlanmasına bağlıdır. Projelerin hayata geçirilmesi için finansal kaynaklara ihtiyaç vardır. Ancak iç girişimciliğin başarısı için fon temininin yanı sıra yönetimin desteğine de ihtiyaç vardır. Çalışan bireylere güvenmek ve onları araştırmalar için desteklemek şarttır (Christensen, 2005, pp.310–311). Uygulamada işletme körlüğünden kaynaklanan birçok problemin, çalışanların yaratıcı düşüncelerinin desteklenmesi sayesinde çözüleceği bilinmektedir. Bu minval üzerine firmaların, iş yüklerini ve işin yapısını planlarken zaman çerçevesini yenilik çalışmalarını destekler şekilde yapılandırma mecburiyetleri vardır. Ancak bu durumda örgüt içi girişimciler başarılı olabilmektedirler (Kuratko et al., 1990, p.58).

Mevcut bir örgütte girişimsel başarı üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer faktör ise sonuçların ödüllendirilmesidir. Etkin ödüllendirme sistemi, çalışan bireylerin motivasyonunu yükselterek yenilikçi davranışlarını geliştirmesine olanak

sağlamakta; orta kademe yöneticilerin girişimcilik eğilimindeki riskleri de önceden tahmin etmesini kolaylaştırarak girişimcilik iklimini olumlu yönde etkilemektedir (Christensen, 2005, p.310). Araştırmaların sonucunda iç girişimciliği etkileyen, destekleyen veya engelleyen birtakım faktörler bulunmaktadır.

3.10.1. Yönetim Desteği

Yöneticilerin firma içindeki girişimcilik faaliyetlerine olanak sağlaması ve teşvik etmesi, en önemli örgüt içi faktör olarak ele alınmaktadır. Yönetimin desteğinden kast edilen; çalışanların yeni fikir üretmeleri için cesaretlendirilmesine, bu yeni fikirlerden göze çarpanların hızlı bir şekilde projelendirilerek uygulamaya alınması, yenilik yolunda çeşitli aşamalarda karşılaşılabilecek muhtemel örgütsel engelleri ve kurum içi bürokrasiyi en aza indirmeye yönelik üst yönetimin tutum ve davranışlarıdır (Kuratko et al., 1990, p.49).

Yönetimin desteği; yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi, gerekli olan kaynakların ve uzmanlığın tedarik edilmesi ya da girişimsel faaliyetlerin kurumsallaşarak örgütün sistemlerine ve süreçlerine dâhil edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kocapınar, 2009, s.56). Yönetim desteğinin altında yatan temel düşünce; çalışanları yenilik yapmanın kendi görevlerinin özünde olduğuna inandırmak ve cesaretlendirmektir. Çalışanlar, destekleyici yönetimi kendilerine her türlü kaynağı sağlayan bir ‘sponsor’ olarak görmektedirler (Christensen, 2005, pp.310–311). Yönetimsel destek; yeni fikir ve projelerin desteklenmesi, yenilik için gerekli her türlü kaynağın sağlanması ve örgüt sisteminin ve süreçlerin girişimsel faaliyetleri destekler nitelikte yapılandırılması gibi birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir (Hornsby et al., 2002, p.259).

Firma içinde oluşan girişimsel eğilim için kaynakların yeterliliği ve kullanılabilir olmasının yanı sıra üst yönetimin bu kaynakların kullanılmasını desteklemesi de diğer bir etkidir. Çalışanlar yenilik faaliyetleri için kaynakları ulaşabilir ve kullanılabilir olarak algılamalıdır. Çalışanların kaynakları kullanılabilir algılaması, girişimcilik eğilimini olumlu yönde etkilemektedir.

Bir işletmede çalışanların davranışlarını belirleyen örgüt kültürü, firmanın girişimsel çalışmalarını etkilemektedir. Girişimciliğe destek veren bir örgüt kültürü; geleneksel bürokratik kültürden farklı olarak geleceğe yönelik olmayı, yeni düşünceleri, yaratıcılığı, risk almayı, fırsat ve olanakları belirlemeyi vurgulamaktadır. Özellikle yöneticiler risk alma konusunda isteklilik gösterirler ve yapılan hatalara karşı hoşgörülü olurlar ise iç girişimcilik bundan olumlu yönde etkilenmektedir (Hornsby et al., 2002, p.260). Yani risk almayı, yenilikçi ve yaratıcı olmayı, öğrenmeyi, değişimi destekleyen ve çalışanların hata yaptıklarında cezalandırılmaktan korkmadıkları bir örgüt kültürü iç girişimcilik çalışmalarını pozitif yönde etkilemektedir (Carrier, 1996, p.6).

Mevcut bir örgütte yapı, yenilik faaliyetlerinin ortaya çıkması ve başarıyla uygulanması açısından oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir (Christensen, 2005, p.312). Bir işletme büyüdükçe yönetim kademelerinin sayısı artar ve buna bağlı olarak çalışanların rolleri kesin bir şekilde belirlenir, süreçler standartlaştırılır ve örgüt biçimsel kurallara göre yönetilmeye başlar (Parboteeah, 2000, p.32). Ayrıca bu tür örgütlerde esneklik, yaratıcılık ve risk alma konusundaki istek de azalır (Fry, 1993, p.375). Literatürde bürokratik veya fonksiyonel yapılar olarak tanımlanan bu tür yapılar, iç girişimciliğin mantığıyla uyum sağlamayan örgütlerdir. Buna karşın daha esnek ve organik örgüt yapılarının iç girişimciliği olumlu yönde etkiledikleri düşünülmektedir (Lumpkin and Dess, 1996, pp.152–156).

İç girişimciliğin tüm çalışanlarca kabul edilmesi için üst yönetimin, firma üyelerine taahhüt ettikleri desteğin hem sürekliliğini hem de bu husustaki kararlılığını göstermesi şarttır. Çalışanlar da böylece firmanın proaktif atılımları için makul düzeyde risk alma eğiliminde olacak, yeniliğe bağlılığın gerekliliği olgusunun kendilerine ve firmalara faydalarını anlayacak ve benimseyeceklerdir. Firma içerisinde girişimciliği destekleyen iklimin oluşturulması için içsel ödüller artırılmalı, katı kontrol uygulamalarından kaçınılması ve yönetim yetkin çalışanlara devredilmelidir. Aksi durumlarda muhafazakâr ve riski istemeyen tutumlar firma içi girişimcilerin cesaretini kırıp yenilikçi çabaları azaltacaktır (Gupta et al., 2004, p.260).

Firma üyelerinin yaratıcı fikir ve proje önerilerinin üst yönetim tarafından teşvik edilmesi, değerlendirilmesi ve yapıcı yorumlarla çalışanlara geri bildirimi ile bu öneriler arasından umut vaat edenlerin kurum içinde uygulamaya alınmasının firma yenilikçiliğini sürdürülebilir kılacak doğrudan etkileri olmaktadır (Alpkan ve ark., 2005, s.186). Yöneticiler tarafından desteklenen girişimci örgüt yapısının yanı sıra bireysel çaba ve grup çalışmaları ile elde edilen tecrübeler, zaman içinde örgütsel bir hafıza ve bilgiye dönüşerek firma içi yenilikçiliği güçlendirmektedir (Nonaka, 1994, pp.714–737).

3.10.2. Özerklik

Lumpkin ve Dess (1996, p.140) özerkliği, “bir bireyin ya da bir takımın, bir fikri ya da vizyonu meydana getirmek ve sonuçlandırmak konusundaki bağımsız faaliyetleri” olarak tanımlamıştır. Dar anlamda ise, iş tasarımı çerçevesinde ele alınan ve geliştirilen iş özerkliği, iş metotlarının seçilmesi, iş programı üzerindeki kontrol ve bireyin kendi performans kriterini kendi seçmesi vb. konuları kapsamaktadır.

Kaliteyi artırmak, yeni fırsatlardan yararlanmak ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek için çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir (Parboteeah, 2000, p.33). Güçlendirilen insan iş yapmak isteyen, sorumluluk arayan insandır ve bu özellik çalışanların işleriyle ilgili kendi kararlarını alabilmelerine olanak sağlayan bir ortamla desteklendiğinde iç girişimcilik daha etkili olarak gerçekleşmektedir.

Özellikle çeşitli hiyerarşik düzeylerdeki yenilikçi işletme mensuplarının stratejik planlama ve karar alma süreçlerine davet edilmesiyle bu süreçlerde onlara rol verilmesi, çalışanların kurum içi girişimcilik motivasyonunu ve hedefleri sahiplenme duygularını artırırken yönetimin bu sayede elde edeceği farklı bakış açılarıyla yenilik ve değişim hususlarında da bir farkındalık sağlanacaktır (Amabile and Conti, 1999, pp.630–640).

Örgüt seviyesindeki özerklik; *stratejik özerklik*, *yönetimsel özerklik* ve *operasyonel özerklik* olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Raelin, 1989, pp.216–217);

- 1) **Stratejik özerklik**; Ar–Ge faaliyetlerindeki özerklik olarak örgüte rehberlik eden hedeflerin, politikaların ve stratejilerin seçilmesindeki özgürlüğü ifade etmektedir.
- 2) **Yönetimsel özerklik**, mevcut örgütsel kısıtlamalar içerisinde öncelikle sorun belirleme ve kendi karar verdiği araçlarla eyleme geçme serbestisi olarak tanımlanmaktadır.
- 3) **Operasyonel özerklik** ise, yönetimsel 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 sorumludur.

Firma içi yenilik; süreç ve girişimleri için çalışanların yeni fikirlerini özgürce deneyebilecekleri örgütsel yapı içerisinde bireysel inisiyatif kullanılmasını ve makul düzeylerde çalışma esnekliğini gerektirmektedir (Tatikonda and Rosenthal, 2000, pp.401–425). Firma içindeki bireysel özerklik, çalışanların işleriyle ilgili iyileştirme çabalarında, yeni fikirler üretebilmelerinde ve bu fikirleri başarılı bir şekilde hayata geçirebilmelerinde katkılar sağlamaktadır (Bulut ve ark., 2009, s.1361).

Bünyelerindeki iç girişimciliği ilerletebilmek için firmaların hiyerarşi düzeylerini azaltarak ve faaliyet birimlerine daha fazla yetki tanıyarak örgüt yapılarında değişikliğe gitmeleri, bu minvalde gerçek özerkliği hayata geçirmelerini ve çalışanlarının özerkliklerini gerçek hayatta da kullanmalarını desteklemeleri gerekmektedir. Firmalarda bu süreç içerisinde yeni girişimlerin reddedilmesine neden olacak kurumsal normlardan veya kaynak sınırlamalarından yenilikçi girişimcileri koruyacak, girişimsel faaliyetle ilişkili destekçilerin olması zorunluluğu da bulunmaktadır (Lumpkin and Dess, 1996, p.142).

3.10.3. Zaman Tahsisi

Bir girişimin bağımsız olarak veya firma içinde üstlenilerek gerçekleştirilmesi, fiziksel mekân, makine, teçhizat, donanım, hammadde, insan gücü, bilgi ve tecrübe gibi maddi ve maddi olmayan bir dizi kaynakların bir araya getirilip iyi

yönetilmesine bağlı olduğu bilinmektedir (Barney, 2001, pp.643–650). Firma içindeki bir yenilik girişiminin başlatılması ve yürütülmesi, bilinen bu kaynaklardan başka sürece dâhil olan firma üyelerinin serbestçe fikir yürütebilecekleri, araştırma ve deney yapabilecekleri bir zamanın kendi mesai saatleri içinden onlara sunulmasına bağlıdır (Fry, 1987, p.9).

Zaman tahsisi; çalışanların yeni fikirlerini hayata geçirmeleri, mevcut ürün ve süreçleri iyileştirmeleri, yeni ürün ve süreç geliştirme inisiyatifleri için ihtiyaç duydukları zamanın mesai saatleri içinden kullanabilme serbestisinin firma yönetimi tarafından yenilikçilik için bir kaynak olarak tahsis edilmesini ifade etmektedir. Serbest zaman ise tahsisten farklı olarak çalışanların görev ve sorumluluk alanlarındaki faaliyetlerini yürütmelerinde fiilî çalışma süreleri içinden, rutin işlerinin dışında kullanabilecekleri serbest bir sürenin çalışanlara kaldığını ifade etmektedir. Gerek zamanın bilinçli tahsis edilmesi ve gerekse mesai saatleri içinden arta kalan bir zamanın varlığı, çalışanların işleri ve hem iş görüş yöntemleriyle ilgili düzenlemeler ve iyileştirme çabalarında hem de yenilikçilik yönünde Ar-Ge faaliyetlerine girişmeleri için onlara uygun bir ortam ve altyapı hazırlamaktadır. Şüphesiz bu serbest zamanı istismar edecek bireyler olacaktır ancak süreyi etkin kullanacak çalışanların yenilikçilik yönünde firmaya sağlayacağı katma değer, aradaki iş kaybını fazlasıyla tolere edecektir (Kanter, 2006, pp.70–84).

Başarılı girişimcilerin önemli bir çoğunluğu hayallerini gerçekleştirirken en önemli adımları ancak serbest oldukları zamanlarda attıkları ve bu serbest zamanlar sayesinde başarıya ulaştıkları bilinmektedir. Örneğin iç girişimcilik uygulamalarının başarıyla yürütüldüğü 3M firmasında çalışanlar zamanlarının %15'ini kendi projeleri için harcama konusunda desteklenmektedir (Christensen, 2005, p.311). Firma çalışanlarının yenilikçi proje fikirlerinin oluşması, bu fikirlerini geliştirmeleri, bir sonraki adımda ise yeni inisiyatifleri başlatabilmeleri, bunları yürütmeleri ve başarıyla sonlandırabilmeleri için mesai saatleri içinde serbestçe kullanılacak bir sürenin var oluşu veya tahsisi firma yenilikçiliği açısından oldukça önem arz etmektedir (Bulut ve ark., 2009, s.1364).

3.10.4. Ödüllendirme

Yeniliklerin başarısı tanım gereği parasal getirilerle ölçülmektedir. Bu sebeple firma içinde yenilikçilik yönünde başarı elde eden çalışanlara belirli oran veya miktarlarda ödül, teşvik ve terfi imkânlarının sunulması, firma içi girişimcilik ortamını güçlendirerek çalışanların motivasyonlarına ivme kazandıracaktır (Cissel, 1987, pp.49–55).

Yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınması ve hayata geçirilmesi hissedarlar ve işletmenin geleceği için sadece kâr değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Bu durum, üst yönetim için caydırıcı değil ise çalışanlar için de caydırıcı olmamalıdır. Başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır. Yenilikçilik için çaba sarf edenleri cezalandırmak iç girişimciliği başarısız kılmaktadır. Bu bakımdan çalışanların girişimcilik iklimini algılamaları ve birer girişimci gibi davranmaları, ödüllendirme ve ücretlendirme politikalarını bu doğrultuda şekillendirmeleriyle mümkün kılınabilmektedir (Bulut ve ark., 2008, s.19).

Açık hedefler koyan ve sonuca odaklanmış bir ödüllendirme sistemi, çalışanları risk alma konusunda motive etmektedir (Hornsby et al., 2002, p.259). Burada önemli olan ödüllerin, zamanında verilmesi ve yeniliğin önemine uygun olmasıdır. Çalıştıkları kurumun ödül sisteminin adil olduğuna inanan çalışanlar başarılarının her iki tarafı da memnun ettiğini düşünmekte; böylece çalışanların firmalarının yenilikçiliğe olan inanç ve isteklerinin artmasında etkin bir ödül sistemi önemli rol oynamaktadır (Sitkin and Pablo, 1992, p.38).

Düzenli ücret ödemeleri, ikramiye ve prim, kâr paylaşımı, iş güvencesi, terfi, iş sorumluluklarını genişletme, özerklik, işle ilgili projeleri gerçekleştirmeleri için çalışanlara boş zaman verme, araştırmalar ve iş seyahatleri için finansal kaynak sağlama, patentler için telif hakkı verme gibi ödüllerin iç girişimcilik açısından çalışanları motive ettiği düşünülmektedir (Zimmerer and Scarborough, 1996, p.485).

4. GİRİŞİMSEL ORYANTASYONUN VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bilgi ekonomisinin en önemli bileşeni olan yazılım sektörünün, iç ve dış pazar potansiyeli sayesinde ülkelerin kalkınma modeli içerisinde önemli bir kaldıraç unsuru olması araştırmamıza temel dayanak teşkil etmektedir. Girişimcilik literatüründe girişimsel oryantasyon (iç girişimciliğin boyutları) ve girişimcilik iklimi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak inceleyen ve aralarındaki ilişkiyi kısmen veya tamamen ortaya koyan bilimsel çalışmalarda ciddi bir artış gözlemlenmesine karşın Türkiye'de bu konuda yapılan çalışmaların özellikle 2005 yılından sonrası başladığı, yetersiz olduğu ve dolayısıyla açıkça tartışılmadığı görülmektedir.

Bu araştırma iç girişimciliğin boyutları konusunu yazılım sektörü için net bir şekilde tanımlayarak; iç girişimciliğin boyutlarının altyapısını oluşturan faktörler ile iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin (iç girişimciliğin önündeki engeller) neler olduğunu ve ne derece etkili olduklarını, bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile bu faktörlerin firma performansı üzerine etkilerini, örneklem olarak seçilen araştırma kapsamındaki yazılım firmaları ve çalışanlarının demografik özelliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları veya Sınırları

Araştırmanın ana kütesini, yazılım sektörü firmaları oluşturmaktadır. Yazılım firmaları genellikle büyük illerde konumlandığından bölge sınırlaması da yapılmak zorunda kalmıştır. Araştırma İstanbul ili başta olmak üzere Kocaeli, Denizli,

Ankara ve Adana illerindeki TGB’lerde bulunan ve yazılım sektöründe faaliyet gösteren yerli işletmeler ile sınırlandırılmıştır.

4.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada anket yöntemi uygulanmıştır. Bu anket çalışması yazılım sektöründe iç girişimciliğin boyutlarının ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin firma performansı üzerine etkilerini tespit edebilmek amacıyla toplam 106 yazılım firmasına uygulanmıştır. Ankette 52 adet soru sorulmuş fakat soruların analizler yardımıyla değerlendirilmesi aşamasında anlamlı sonuçlar oluşabilmesi için 48 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

Saha araştırmasına başlanmadan önce bu konudaki ilgili literatür derinlemesine taranmıştır. Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin önemli bir kısmı uluslararası literatürde sunulu çeşitli saha araştırmalarından dil ve kültürel özellikler dikkate alınarak dilimize tercüme edilmiştir. Tercüme edilen bu ölçekler ayrıca her iki dile hâkim başka uzmanlar tarafından tekrar İngilizceye tercüme edilmiş, tercüme hatalarından ortaya çıkabilecek yanlışlıklar ve aradaki farklılıklar incelenerek en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplayan yöneticilerine ait kişisel bilgiler (7 soru) ile firma bilgileri (3 soru), ikinci bölümde iç girişimcilikle ilgili işletmelerin girişimcilik eğilimlerini gösterebilecek ifadeler (18 soru), üçüncü bölümde iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler (22 soru), dördüncü ve son bölümde ise firma performansını ölçen sorular (12 soru) bulunmaktadır.

İç girişimcilik genel anlamda üzerinde konsensüsün sağlandığı yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır. Zira gelişen yazın derinlemesine analiz edildiğinde de iç girişimciliğin genel olarak yenilikçilik, risk alma ve proaktivite eğilimlerinin toplamı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bulguların yanında Lumpkin ve Dess’in (1996) oldukça popüler olan ve bugüne kadar çokça atıf alan iki çalışmasında rekabetçi agresifliğin iç girişimciliğin bir başka

önemli bir unsuru olduğu ve gelişen yazına bu yeni bileşenin de ilave edilmesinin gerekliliği açıkça ortaya konulmuştur. Bu bağlamda firma çalışanları ve yönetimi ile kurumsal bir bütünlük içindeki yenilikçilik, risk alma, proaktivite ve rekabetçi agresiflik eğilimleri iç girişimciliğin toplam bileşenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Pittaway, 2001, p.393). Bu minvalde anket sorularının ikinci bölümünü oluşturan için Girişimsel Oryantasyon, yapılan korelasyon ve yapısal denklik modellemeleri sonucunda uluslararası literatürde sık olarak kullanılan dilimize uyarlanmış olan Miller'in (1983) girişimsel oryantasyon ölçeğinden yola çıkılarak (1) risk alma eğilimi (5 soru), (2) yenilikçilik eğilimi (6 soru), (3) proaktiflik (4 soru) ve (4) rekabetçi agresiflik (3 soru) olmak üzere toplam dört boyut ve 18 soru üzerinden ölçülmüştür.

Üçüncü bölümdeki (1) yönetim desteği (6 soru), (2) özerklik (6 soru), (3) zaman tahsisi (4 soru) ve (4) ödül sistemi (6 soru) ölçekleri, istatistiksel olarak geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuş olan Kuratko ve arkadaşlarının (1990, 1992) iki çalışması (*Intrapreneurial Assessment Instrument – IAI*) ile Hornsby ve arkadaşlarının (2002) saha çalışmalarında kullandıkları kurumsal girişimcilik ölçeklerinden (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument – CEAI*) yararlanılmıştır.

Dördüncü bölümde ise firma performansını ölçmeye yönelik olan 12 soru; Karen E. Watkins ve Victoria J., Marsick (1977)'e ait 'Result of Regression Analyses of Summated Individual Level Learning Behavior On Measures Of Firm Performance – (Firma Performansı Ölçümlerinde Bireysel Düzey Tam Öğrenme Davranışının Regresyon Analizleri Sonucu)' adlı makalesinde yer alan öğrenen örgütün boyutları anket formundan alınmıştır.

Tüm ölçeklerde birden fazla değişken (soru) kullanılmış olup katılımcıların bu değişkenlere birden beşe kadar bir değer atamasında 5'li Likert tipi eşit aralıklı ölçüm şekli (*interval*) kullanılmıştır. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında kullanılan 5'li Likert tutum ölçeğinde *1–Kesinlikle Katılmıyorum*, *2–Katılmıyorum*, *3–Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım)*, *4–Katılıyorum* ve *5– Kesinlikle Katılıyorum* algısına denk gelmektedir.

Araştırmanın amacına uygun olup olmadığını ve katılımcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun teyit edilmesi amacıyla uygulanan pilot çalışması, İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan 3 yazılım firmasının değişik bölümlerinde uzman ve yönetici düzeyinde görev alan 30 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonrasında soru kâğıdındaki bazı sorular üzerinde anlatım ve anlaşılabilirlik yönünden ifade değişiklikleri yapılarak anket formu daha da geliştirilmiştir. Bu sayede soruların, cevaplandırılanlar için kolay ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye genelinde yer alan yaklaşık 1600 yazılım firması oluşturmaktadır (Tırpançeker, 2010, s.5). Araştırmada evreni temsil etmek amacıyla seçilecek örneğe girecek birimlerin tesadüfi olarak seçilmeyip araştırmacının kendi inisiyatifi ile seçtiği birimlerden oluşan olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden *kota örnekleme* yolu izlenmiştir. Kota örneklemede sınırlı bir evren, araştırmanın amacına uygun olarak araştırmacının öngördüğü belirli değişkenlere göre sınıflandırılmaktadır. Bu kapsamda araştırma evreninin yaklaşık %35'ini, farklı coğrafi bölgelerdeki TGB'ler teşkil etmektedir. Araştırma örneklemini oluşturan yazılım sektörü firmalarına toplam 200 adet anket formu elektronik posta, faks ve bizzat elden takip yoluyla ulaştırılmıştır. Gönderilen anket formlarından 106 tanesi geri dönmüş ve dönüt alınarak örneklem oluşturulmuştur. Anketlerin geri dönüşüm oranı **%53** olarak gerçekleşmiştir. Araştırma kapsamında örnekleme oluşturan 106 sayısını belirlemek için aşağıdaki istatistiksel formülден yararlanılmıştır.

$$n = t^2pq / d^2$$

Formüldeki; **n**: Örnekleme alınacak firma sayısı, **t**: Belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değer, **p**: İncelenen olayın görülüş sıklığı, **q**: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı, **d**: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatasıdır. Buna göre **t**: $\alpha = 0,05$ için 1,96 değeri, **p**: 0,05 ve **q**: 0,05 ile **d**: $\pm 0,10$ hata oranı almasına göre örnekleme alınacak firma sayısının (n değeri) 96 firma ile yeterli olduğu görülmektedir. Bu yönüyle evren büyüklüğünden çekilmesi gereken ve hesaplanarak bulunan örneklem büyüklüğü olan 106 sayısı, güvenilir sonuçlar sağlamakta ve yeterli olarak kabul edilmektedir.

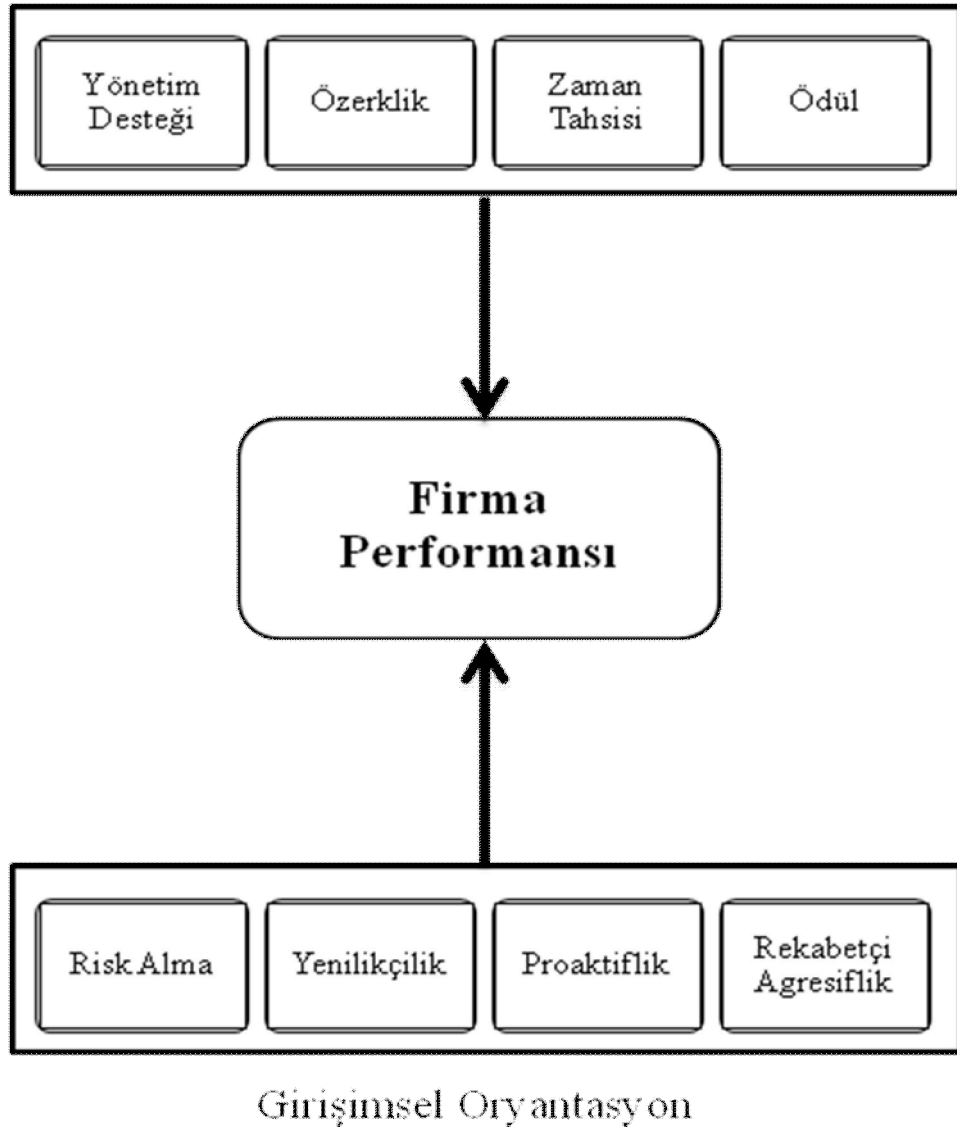
Araştırmanın süresi 2010 yılının Mayıs – Ağustos ayları olarak belirlenmiştir. Toplanan anket formları numaralandırılarak verilen cevaplar kodlanmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Science*) istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır.

Bu çalışmada girişimsel oryantasyon ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler ile firma performansı arasındaki ilişkileri incelemek üzere sekiz adet hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. Ek-1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla şöyledir;

- H₁:** Risk alma eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂:** Yenilikçilik eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃:** Proaktiflik eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₄:** Rekabetçi agresiflik eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₅:** Yönetim desteği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₆:** Özerklik ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₇:** Zaman tahsisi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₈:** Ödüllendirme sistemi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Literatür araştırması sonucunu ileri sürülen hipotezlere yönelik olarak firma performansına etki eden faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayacak araştırma modeli Şekil 4.1’de gösterilmektedir.

İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler (Engeller)



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

4.4.1. Demografik Özellikler

Belirli bir bölgede belirli bir anda yaşayan bireylerin oluşturduğu kitleye nüfus; insan nüfusunun büyüklüğü, yapısı ve gelişimi açısından inceleyen bilim dalına nüfusbilim (demografi) denmektedir. Demografik araştırmalarda nüfus artış hızı, doğurganlık ve ölüm oranı, yaş ve cinsiyet gruplarına ve nüfus yerleşme birimlerine

göre nüfusun dağılımı, göçler gibi birçok bilgi genellikle karmaşık teknikler kullanılarak elde edilmektedir. Bu nedenle demografi, insan toplumlarını analiz etmekte ve istatistiksel olarak tanımlamaktadır (Emiroğlu ve Aydın, 2003, s.211).

İstatistiksel çözümlere geçilmeden önce araştırma grubunu oluşturan yazılım sektörü çalışanlarının cinsiyet ve yaş dağılımları, eğitim durumları, unvanları, çalıştıkları firmalardaki ve tüm meslek yaşamlarındaki hizmet süreleri ile ankete katılan firmaların tüzel kişilikleri, çalışan sayıları ve faaliyet süreleri gibi demografik özellikleri gösteren frekans ve yüzde dağılımları incelenmektedir.

Tablo 4.1: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Katılan Sayısı	Yüzde %
Kadın	16	15,1
Erkek	90	84,9
Toplam	106	100

Tablo 4.1’den görülebileceği gibi çalışanların %15,1’i (16 kişi) kadın, %84,9’u (90 kişi) ise erkektir. Araştırma yapılan yazılım firmalarında çalışanların büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2: Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Katılan Sayısı	Yüzde %
Evli	69	65,1
Bekâr	37	34,9
Toplam	106	100

Tablo 4.2’den görülebileceği gibi çalışanların %65,1’i (69 kişi) evli, %34,9’u (37 kişi) ise bekârdır. Araştırma yapılan yazılım firmalarında çalışanların büyük bir çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3: Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	8	7,5	7,5	7,5
26 – 30	23	21,7	21,7	29,2
31 – 35	28	26,4	26,4	55,7
36 – 40	31	29,2	29,2	84,9
41 – 50	14	13,2	13,2	98,1
51 ve üstü	2	1,9	1,9	100,0
Toplam	106	100,0	100,0	

Tablo 4.3’den görülebileceği gibi yazılım sektörü çalışanlarının %7,5’i (8 kişi) 25 yaş ve altı, %21,7’si (23 kişi) 26 – 30 yaş aralığında, %26,4’ü (28 kişi) 31 – 35 yaş aralığında, %29,2’si (31 kişi) 36 – 40 yaş aralığında, %13,2’si (14 kişi) 41 – 50 yaş aralığında ve %1,9’u (2 kişi) ise 51 yaş ve üstü’dür. Araştırma yapılan yazılım firmalarında çalışanların 26 ile 40 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 4.4: Unvan Durumu Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Başkan / Patron	28	26,4	26,4	26,4
Genel Müdür	15	14,2	14,2	40,6
Bölüm Müdürü	26	24,5	24,5	65,1
Mühendis	24	22,6	22,6	87,7
Teknik Eleman	7	6,6	6,6	94,3
Diğer	6	5,7	5,7	100,0
Toplam	106	100,0	100,0	

Tablo 4.4’den görüleceği gibi yazılım sektörü çalışanlarının %26,4’ü (28 kişi) kurum sahibi (Başkan / Patron) ve %14,2’si (15 kişi) genel müdürü pozisyonlarında görev yapmaktadır. Çalışanların %24,5’i (26 kişi) bölüm/takım müdürü, %22,6’sı (24 kişi) Mühendis ve %6,6’sı (7 kişi) Teknik Eleman olarak kurumlarında çalışmaktadır. Ankete katılan çalışanların %5,7’si (6 kişi) başka bir unvan ile çalıştığını iletmiştir.

Tablo 4.5: Öğrenim Durumu Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	3	2,8	2,8	2,8
Lise	8	7,5	7,5	10,4
Lisans	73	68,9	68,9	79,2
Yüksek Lisans	19	17,9	17,9	97,2
Doktora	3	2,8	2,8	100,0
Toplam	106	100,0	100,0	

Tablo 4.5'ten görülebileceği gibi araştırmaya katılan yazılım sektörü çalışanlarının %2,8'i (3 kişi) İlköğretim mezunu, %7,5'i (8 kişi) Lise mezunu, %68,9'u (73 kişi) Lisans, %17,9'u (19 kişi) Yüksek Lisans, %2,8'i (3 kişi) ise Doktora mezunudur. Araştırma yapılan yazılım firmalarında çalışanların büyük bir çoğunluğunun Lisans (üniversite) mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6: Firmadaki Hizmet Süresi Dağılımı (Yıl Bazında)

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 – 5	55	51,9	51,9	51,9
6 – 10	27	25,5	25,5	77,4
11 – 15	18	17,0	17,0	94,3
16 – 20	5	4,7	4,7	99,1
21 ve üstü	1	,9	,9	100,0
Toplam	106	100,0	100,0	

Tablo 4.6'dan görülebileceği gibi araştırmaya katılan yazılım sektörü çalışanlarının %51,9'u (55 kişi) 0 – 5 yıl arası, %25,5'i (27 kişi) 6 – 10 yıl arası, %17'si (18 kişi) 11 – 15 yıl arası, %4,7'si (5 kişi) 16 – 20 yıl arası ve %0,9'u (1 kişi) ise 21 yıl ve üstü çalıştıkları firmalarda görev yapmaktadır. Araştırma yapılan yazılım firmalarında çalışanların büyük bir çoğunluğunun 5 yıl ve altında bir süre görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 4.7: Meslekteki Hizmet Süresi Dağılımı (Yıl Bazında)

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 – 5	15	14,2	14,2	14,2
6 – 10	30	28,3	28,3	42,5
11 – 15	33	31,1	31,1	73,6
16 – 20	16	15,1	15,1	88,7
21 ve üstü	12	11,3	11,3	100,0
Toplam	106	100,0	100,0	

Tablo 4.7’den görülebileceği gibi araştırmaya katılan yazılım sektörü çalışanlarının %12,2’si (15 kişi) 0 – 5 yıl arası, %28,3’ü (30 kişi) 6 – 10 yıl arası, %31,1’i (33 kişi) 11 – 15 yıl arası, %15,1’i (16 kişi) 16 – 20 yıl arası ve %11,3’ü (12 kişi) ise 21 yıl ve üstü çalıştıkları firmalarda görev yapmaktadır. Araştırma yapılan yazılım şirketlerinde çalışanların büyük bir çoğunluğunun 6 ile 15 yıl arasında bir mesleki yaşamlarının olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8: Firma Tüzel Kişiliği

Tüzel Kişilik	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Anonim	29	27,4	27,4	27,4
Limited	65	61,3	61,3	88,7
Şahıs	12	11,3	11,3	100,0
Toplam	106	100,0	100,0	

Tablo 4.8’den görülebileceği üzere araştırmaya konu olan firmaların %27,4’ü (29 firma) Anonim Şirketi, %61,3’ü (65 firma) Limited Şirketi ve %11,3’ü (12 firma) Şahıs Şirketi kategorisinde yer alan firmalardır. Araştırma yapılan yazılım şirketlerinin tüzel kişiliklerinin büyük bir çoğunluğunun Limited Şirketi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9: Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 – 10	51	48,1	48,1	48,1
11 – 50	27	25,5	25,5	73,6
51 – 100	11	10,4	10,4	84,0
101 – 250	7	6,6	6,6	90,6
251 – 499	1	,9	,9	91,5
500 ve üstü	9	8,5	8,5	100,0
Toplam	106	100,0	100,0	

Tablo 4.9’den görülebileceği üzere araştırmaya konu olan ve yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki çalışan sayılarının %48,1’i (51 kişi) 0 – 10, %25,5’i (27 kişi) 11 – 50, %10,4’ü (11 kişi) 51 – 100, %6,6’sı (7 kişi) 101 – 250, %0,09’u (1 kişi) 251 – 499 ve %8,5’i (9 kişi) ise 500 ve üstü aralığındadır. Araştırma yapılan yazılım şirketlerinde çalışanların sayısının büyük bir çoğunluğunun 0 – 50 kişi aralığında olduğu görülmektedir. Bu demografik veri; sektör şirketlerinin KOBİ yapısında olduğunu, ölçeklerinin küçük olduğunu ve sermaye yapılarının ise güçlü olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.10: Firmanın Yaşı (Yıl Bazında)

Firma Yaşı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 – 3	21	19,8	19,8	19,8
4 – 6	17	16,0	16,0	35,8
7 – 10	23	21,7	21,7	57,5
11 – 15	30	28,3	28,3	85,8
16 – 20	8	7,5	7,5	93,4
21 ve üstü	7	6,6	6,6	100,0
Toplam	106	100,0	100,0	

Tablo 4.10'dan görülebileceği üzere araştırmaya konu olan yazılım sektörü firmalarının %19,8'i (21 firma) 0 – 3 yıl, %16'sı (17 firma) 4 – 6 yıl, %21,7'si (23 firma) 7 – 10 yıl, %28,3'ü (30 firma) 11 – 15 yıl, %7,5'i (8 firma) 16 – 20 yıl, %6,6'sı (7 firma) ise 21 yıl ve üstü bir süredir faaliyet göstermektedir. Araştırmaya konu olan ve yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmaların faaliyette bulundukları yılların 7 ile 15 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

4.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kısaca faktör analizi kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılmaktadır (Sipahi ve ark., 2010, s.73).

Bu çalışmada ilk aşamada 9 faktörlü bir çözüm bulunmuştur. Bununla birlikte anketi oluşturan soruların tümü faktör analizine tabi tutulmuş, 4 soru beklenen faktör düzeyine girmediğinden analiz dışı bırakılmıştır. Sonuçta kalan 48 soru ve 9 faktörden oluşan bir model elde edilmiştir. Anket çalışmasında faktörlere oturmamış soruların analiz dışı bırakılması sonucunda Girişimsel Oryantasyon (İç Girişimcilik Boyutları) ile ilgili 18 soru, İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler (Engeller) ile ilgili 22 soru ve Firma Performansının ölçümü için 8 soru sorulmuştur.

Tablo 4.11'de **EO** (*Entrepreneurial Orientation*): İç Girişimcilik Boyutları / Girişimsel Oryantasyon, **RT** (*Risk Taking*): Risk Alma, **IN** (*Innovation*): Yenilikçilik, **PR** (*Proactiveness*): Proaktiflik, **CA** (*Competitive Aggressiveness*): Rekabetçi Agresiflik, **OB** (*Obstacles*): İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler / Engeller, **MS** (*Managerial Support*): Yönetim Desteği, **AU** (*Autonomy*): Özerklik, **TA** (*Time Apportionment*): Zaman Tahsisi, **RW** (*Reward*): Ödüllendirme ve **FP** (*Firm Performance*): Firma Performansı başlıklarını göstermektedir.

Tablo 4.11: Değişkenlere Ait Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GİRİŞİMSEL ORYANTASYON (EO)									
1.Risk Alma (RT)									
RT3	0,810								
RT1	0,804								
RT4	0,788								
RT5	0,678								
RT2	0,678								
2.Yenilikçilik (IN)									
IN3		0,825							
IN4		0,807							
IN2		0,779							
IN6		0,757							
IN1		0,720							
IN5		0,684							
3.Proaktiflik (PR)									
PR3			0,904						
PR1			0,893						
PR2			0,872						
PR4			0,813						
4.Rekabetçi Agresiflik (CA)									
CA2				0,912					
CA3				0,895					
CA1				0,577					
İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER (OB)									
5.Yönetim Desteği (MS)									
MS3					0,793				
MS5					0,789				
MS4					0,766				

Faktör analizi tablosunda, iç girişimciliğin boyutları dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik'tir. İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler de dört bölümde ele alınmıştır. Bu faktörler yönetim desteği, özerklik, zaman tahsisi ve ödüllendirme olarak belirlenmiştir. Ayrıca firma performansını ölçmeye yönelik olarak sorular sorulmuştur. Faktör analizi tablosunda görüldüğü gibi çalışmada Risk Alma ile ilgili 5 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında, sorulan 5 soru da risk alma değişkeninin altına düşmüştür. Yenilikçilik ile ilgili toplam 6 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında sorulan 6 soru da yenilikçilik değişkeninin altına düşmüştür. Proaktiflik ile ilgili 4 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında sorulan 4 soru da proaktiflik değişkeninin altına düşmüştür. Rekabetçi agresiflik ile ilgili toplam 3 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında, sorulan 3 soru da rekabetçi agresiflik değişkeninin altına düşmüştür.

Yönetim desteği ile ilgili toplam 6 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında, sorulan 6 soru da yönetim desteği değişkeninin altına düşmüştür. Özerklik ile ilgili toplam 6 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında, sorulan 6 soru da özerklik değişkeninin altına düşmüştür. Zaman tahsisi ile ilgili toplam 4 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında, sorulan 4 soru da zaman tahsisi kullanımı değişkeninin altına düşmüştür. Ödül ile ilgili toplam 6 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında, sorulan 6 soru da ödül sistemi değişkeninin altına düşmüştür. Firma Performansı ile ilgili toplam 12 soru sorulmuştur. Yapılan analizlere göre analiz öncesi beklenen faktörlerden bazıları oluşmamış ve faktörlere oturmayan 2., 3., 9. ve 11. sorular analiz dışı bırakılmıştır (bkz. Ek-1).

4.4.3. Kolerasyon ve Güvenilirlik Analizi

Korelasyon, genel istatistiksel kullanımında iki bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtmektedir. Korelasyon analizinde, bir ana kütleden seçilmiş en az iki veya daha fazla örnek grup alınarak bu gruplar arasındaki etkileşime bir katsayı yardımıyla bakılmaktadır. Korelasyon analizinin yapılacağı değişkenler arasında etkileşime bakılırken regresyon analizinde olduğu gibi bağımlı değişken veya bağımsız değişken olma şartı aranmamaktadır. İki değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin (istatistiksel anlamlılık) ölçümünde Pearson korelasyon

katsayısı (**p**) kullanılır. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı **r** ile gösterilirken, ikiden fazla değişken arasındaki ilişki **R** ile gösterilmektedir. Bu katsayı, - 1 ile 1 arasında herhangi bir değer alabilmektedir. Pearson korelasyon katsayısının 1'e eşit olması, bir değişkenin değerleri ile diğer değişkenin değerleri arasında mükemmel pozitif doğrusal ilişki; -1'e eşit olması ise bir değişkenin değerleri ile diğer değişkenin değerleri arasında mükemmel negatif doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir. Pearson korelasyon katsayısı -1 veya 1'e ne kadar yakın ise değişkenler arasındaki doğrusal ilişki de o kadar güçlü olmakta, 0'a eşit olmasında ise iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir (Akgül, 2005, s.384).

Ölçeğin güvenirliliğinin test edilmesinde, güvenirlilik analizlerinde sıkça kullanılan katsayılardan bir olan ve ölçeği oluşturan maddelerin test içindeki ortalama korelasyonlarının hesaplanması yolu ile ölçümün içsel tutarlılığını gösteren alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Alfa katsayısı '0' ve '1' arasında değerler almakta, değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Güvenirlilik analizi sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için alfa katsayısının aldığı değer 0,70'den yüksek olması beklenmektedir. Ölçeğimizde alfa değerleri 0,7268 ile 0,8915 arasında değiştiğinden ölçeğimizi güvenilir olarak kabul etmekteyiz. Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenirlilik için alfa (α) değerleri Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12: Araştırma Modelindeki İlişkileri Gösteren Kolerasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Risk Alma	3,2000	,86586	$\alpha = ,8091$								
2. Yenilikçilik	4,0000	,74996	,527**	$\alpha = ,8536$							
3. Proaktiflik	3,7783	,92923	,262**	,615**	$\alpha = ,8915$						
4. Rekabetçi Agresiflik	3,1226	,91931	,369**	,381**	,395**	$\alpha = ,7268$					
5. Yönetim Desteği	3,8270	,69462	,519**	,703**	,456**	,330**	$\alpha = ,8346$				
6. Özerklik	3,7610	,80574	,389**	,619**	,412**	,186	,639**	$\alpha = ,8530$			
7. Zaman Tahsisi	3,5896	,83608	,346**	,520**	,567**	,402**	,418**	,558**	$\alpha = ,7604$		
8. Ödüllendirme	3,5959	,82068	,365**	,514**	,378**	,311**	,530**	,356**	,411**	$\alpha = ,8857$	
9. Firma Performansı	3,6108	,72587	,414**	,585**	,610**	,349**	,537**	,403**	,392**	,553**	$\alpha = ,8679$

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı (Çift yönlü)

** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı (Çift yönlü)

Tablo 4.12’de gösterilen korelasyon analiz tablosu ile iç girişimciliğin boyutları (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik) ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler / engeller (yönetim desteği, özerklik, zaman tahsisi, ödüllendirme) ile firma performansı arasındaki korelasyon ilişkisi, alfa değerleri, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri gösterilmektedir.

Korelasyon analizi iki farklı ilişkiyle incelenmiştir. Öncelikle girişimsel oryantasyon ile firma performansı ve ardından iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler (girişimcilik iklimi) ile firma performansı arasındaki korelasyon ilişkileri incelenmiştir. Bağımlı değişken ile birebir ilişkisi irdelenmiş ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyi ile yönü tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.12’de faktörlere ait tüm alfa değerlerinin bilimsel makalelerdeki kabul sınırını sağladıkları görülmektedir. Bu değişkene ait alfa katsayıları da sınıra oldukça yakın değerler almış olduğundan ölçeklerimizin güvenilirliği ispatlanmıştır. Araştırma modelinde değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiler incelendiğinde şu durumlar görülmektedir;

- Risk alma ile firma performansı arasında (,414**), yenilikçilik ile firma performansı arasında (,585**), proaktiflik ile firma performansı arasında (,610**) ve rekabetçi agresiflik ile firma performansı arasında (,349**) %1 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu değişkenler arasında en anlamlı ilişkinin ‘proaktiflik ile firma performansı’ arasında olduğu ve bunu ‘yenilikçilik ile firma performansı’ arasındaki ilişkinin izlediği görülmektedir.
- Yönetim desteği ile firma performansı arasında (,537**), özerklik ile firma performansı arasında (,403**), zaman tahsisi ile firma performansı arasında (,392**) ve ödüllendirme ile firma performansı arasında (,553**) %1 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu değişkenler arasında en anlamlı ilişkinin ‘ödüllendirme ile firma performansı’ arasında olduğu bunu ‘yönetim desteği ile firma performansı’ arasındaki ilişkinin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.12'deki korelasyon analizi tablosundaki değişkenler arasında en anlamlı ilişkinin proaktiflik ile firma performansı arasında (,610**) olduğu görülmektedir. Endüstrilerin yaşam döngülerinin ilk dönemlerinde pazardaki fırsatların ve taleplerin fazla olması ve dolayısıyla firmaların proaktif eğilimlere yönelerek kendi performanslarını arttırabilecekleri bulgusu literatürce de desteklenmektedir.

4.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini içeren bir istatistiksel analiz metodudur. Bağımlı değişkenin bir, bağımsız değişkenin bir olması durumunda yapılan regresyon analiz yöntemine basit regresyon analizi; bağımlı değişken sayısının bir ve bağımsız değişken sayısının birden fazla olması durumunda yapılan regresyon analiz yöntemine çoklu regresyon analizi denilmektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayısı, bağımsız değişken(ler)in, bağımlı değişkene ne kadar etki ettiğini göstermektedir. Bağımsız değişken(ler)deki her bir birimlik değişme regresyon katsayısı kadar bağımlı değişkene etki etmektedir.

Araştırmaya konu olan hipotezlerin test edilmesi için SPSS 16.0 programı ile çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki ya da daha fazla bağımsız faktörün bağımlı faktörler üzerindeki etkisi regresyon denklem parametreleri kullanılarak gözlemlenmektedir. Yapılan analiz sonuçları tablolar halinde sırasıyla açıklanmıştır. Tablo 4.13'te bağımsız değişkenler olarak gösterilen iç girişimciliğin boyutlarının (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik) bağımlı değişken olarak gösterilen firma performansı kavramını hangi oranda açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4.13: Girişimsel Oryantasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Firma Performansı	
	β	Sig.
Risk Alma	,173*	,053
Yenilikçilik	,227**	,033
Proaktiflik	,411***	,000
Rekabetçi Agresiflik	,036	,666
	$R^2 = ,468$	
	$F = 22,198$	
	$Sig. = ,000$	

* % 10 ($p < ,10$) anlamlılık düzeyinde,

** % 5 ($p < ,05$) anlamlılık düzeyinde,

*** % 1 ($p < ,01$) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 4.13) regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 22,198$, $sig. < 0,00$); Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri; 0,468 (yaklaşık olarak %47) olarak bulunmuştur. Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde risk alma bağımsız değişkeninin ($,173^{**}$) %10 anlamlılık düzeyinde oldukça zayıf bir pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Tablo 4.13'te yenilikçilik bağımsız değişkeninin ($,227^{**}$) firma performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca proaktiflik bağımsız değişkeninin ($,411^{***}$) firma performansı üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Bu regresyon analizi sonucu teorik modelimizdeki (Şekil 4.1) “Risk alma eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (H_1), “Yenilikçilik eğilimi ile

firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (**H₂**) ve “Proaktiflik eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (**H₃**) doğrulanmıştır. Rekabetçi agresiflik eğiliminin ise firma performansı üzerinde önemli oranda bir etkisi ($\beta=0,036 - p<0,666$) olmadığı görüldüğünden “Rekabetçi agresiflik eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (**H₄**) desteklenmemiştir.

Tablo 4.14’te bağımsız değişkenler olarak gösterilen iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerinin (yönetim desteği, özerklik, zaman tahsisi ve ödüllendirme) bağımlı değişken olarak gösterilen firma performansı kavramını hangi oranda açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4.14: İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Firma Performansı Üzerine Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

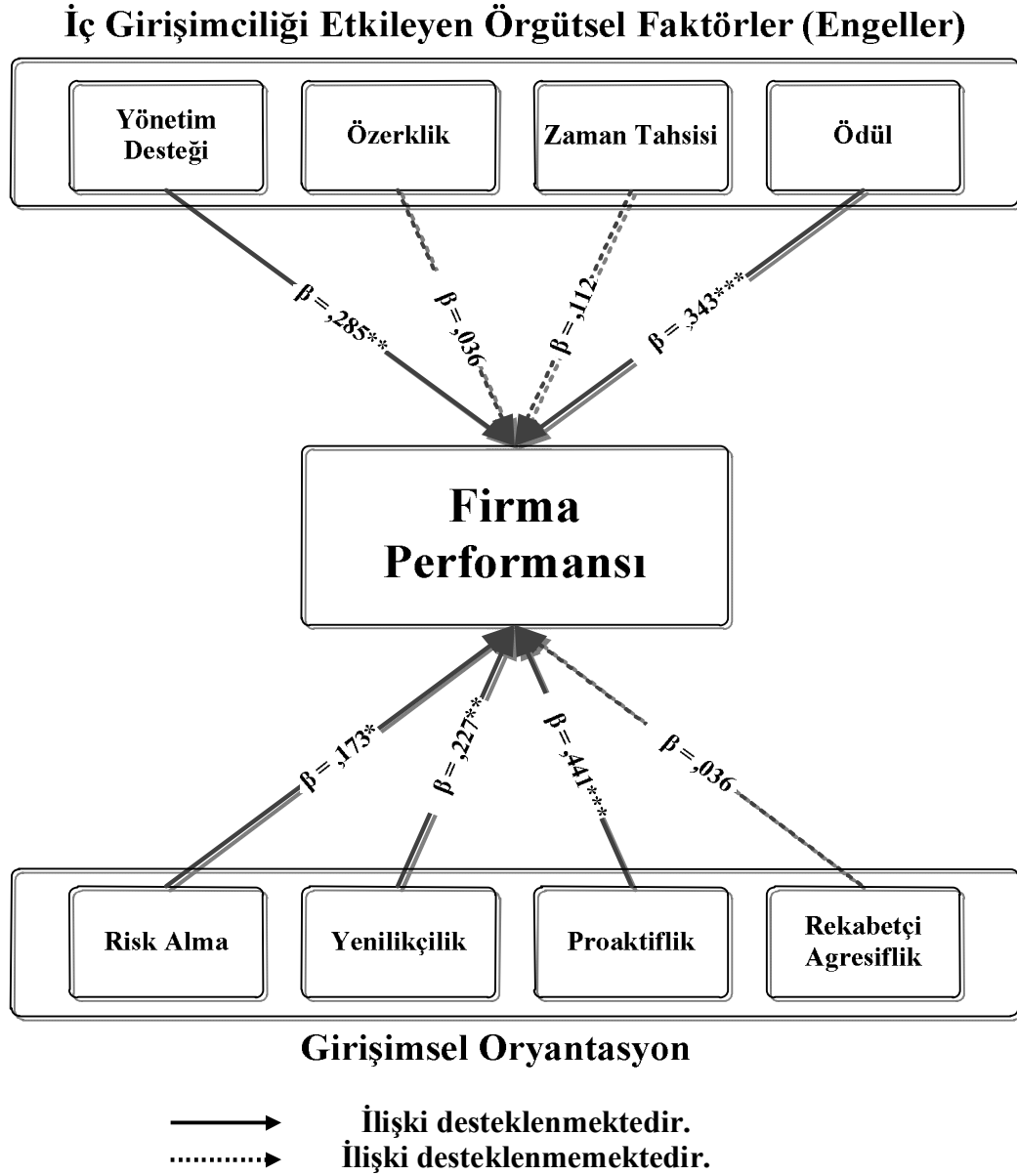
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Firma Performansı	
	β	Sig.
Yönetim Desteği	,285**	,011
Özerklik	,036	,742
Zaman Tahsisi	,112	,249
Ödüllendirme	,343***	,000
	$R^2 = ,401$	
	$F = 16,884$	
	$Sig. = ,000$	

* % 10 ($p < ,10$) anlamlılık düzeyinde,

** % 5 ($p < ,05$) anlamlılık düzeyinde,

*** % 1 ($p < ,01$) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 4.14) regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 16,884$, $\text{sig.} < 0,00$); kurulan regresyon modelinin firma performansı üzerinde meydana gelen değişimin %40,1'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde yönetim desteği bağımsız değişkeninin ($,285^{**}$) %5 anlamlılık düzeyinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Tablo 4.14'te ödüllendirme bağımsız değişkeninin ($,343^{***}$) firma performansı üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Bu regresyon analizi sonucunda teorik modelimizdeki (Şekil 4.1) “Yönetim desteği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (**H₅**), “Ödüllendirme sistemi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (**H₈**) doğrulanmıştır. Özerkliğin ise firma performansı üzerinde önemli oranda bir etkisi ($\beta=0,036 - p<0,742$) olmadığı görüldüğünden “Özerklik ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (**H₆**) desteklenmemiştir. Ayrıca zaman tahsisinin de firma performansı üzerinde önemli oranda bir etkisi ($\beta=0,036 - p<0,742$) olmadığı görüldüğünden, “Zaman tahsisi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (**H₇**) desteklenmemiştir. Girişimsel oryantasyonun ve girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerden firma performansına etki eden motivasyonları ile değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere oluşturulan modelin sonuçları Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



* : $p < 0,05$ Korelasyon ilişkisi .10 düzeyinde geçerlidir.
 ** : $p < 0,01$ Korelasyon ilişkisi .05 düzeyinde geçerlidir.
 *** : $p < 0,01$ Korelasyon ilişkisi .01 düzeyinde geçerlidir.

Şekil 4.2. Araştırma Sonuç Modeli

Şekil 4.2’den görüleceği üzere bu çalışmada ortaya konulan sonuç modeli, ‘iç girişimcilik boyutları’ ve ‘iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler’ ile ‘firma performansı’ arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu savunmaktadır. Modelin test edilmesi amacıyla araştırma kapsamındaki firmalarda yürütülen ampirik çalışma da bu hipotezi doğrulamıştır. İki değişken arasında saptanan güçlü korelasyon, iç girişimcilik boyutlarının firma performansını arttırabildiği ölçüde çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin de yükseleceğini göstermektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile Türk yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmaların davranışlarındaki girişimsel oryantasyon ve girişimcilik iklimi uygulamaların firma performansı üzerine etkilerinin tespit edilmesi ve bu ilişkiler üzerine gelişmekte olan uluslararası literatüre Türkiye örneklemiyle katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının gerek yazılım sektörü yöneticilerine ve gerekse bu konuda daha sonra araştırma yapacak akademisyenlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Girişimsel oryantasyon ve kurumsal girişimcilik ölçekleri oluşturulurken birden fazla ölçek bir araya getirilerek hazırlanmıştır. Bunun amacı, farklı kaynakların farklı kriterleri ölçerek çalışmanın daha zengin hale getirilmesi ve yeni bir ölçek oluşturulmasıdır. Girişimsel oryantasyon sonuçları hem orijinal literatürle hem de Türkiye'ye uyarlanmış ölçek faktörleriyle benzerlikler göstermektedir. Sonuçlar arasındaki en küçük fark, araştırmadaki faktör yüklerinin yüksek olmasından ve az sayıda sorunun ölçek dışında kalmasından kaynaklanmaktadır. Bu da göstermektedir ki; girişimsel oryantasyon ölçeğinin bundan sonraki araştırmalarda kullanılabilirliği desteklenmiştir. Ayrıca ölçeklerin oldukça tatmin edici sonuçlarla gelecek araştırmalarda da kullanılması bakımından geçerli ve güvenilir olduğu ilgili istatistiksel analizlerle ortaya konulmuştur.

Ampirik çalışmadan elde edilen bulgular, çalışmanın temel hipotezini doğrulamış ve girişimsel oryantasyonun alt boyutları (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik) ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler (yönetim desteği, özerklik, zaman tahsisi ve ödüllendirme) ile firma performansı arasında güçlü bir korelasyon saptanmıştır. Araştırma sonuçları, iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin ve örgüt içindeki girişimcilik boyutlarının geliştirilmesiyle daha yaratıcı ve yenilikçi bir işgücünün yaratılabileceğini göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçları, firma performansının rekabetçi agresiflik dışında kalan girişimsel oryantasyon alt boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre firma performansının proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik

boyutlarıyla oluşan kuvvetli ilişkisinin nedeni firmaların çevre taramalarıyla elde ettiği pazar bilgilerini kullanarak müşteri problemlerinin farkına varması, rakiplerin eğilimlerinin anlaşılması ve yüksek risk faktörü barındıran keşfedilmemiş teknolojilere yatırım yaparak mevcut pazarlara yeni ürünlerle girme çabalarından dolayı kaynaklanıyor olabilir.

Korelasyon analizi bulguları, firma performansının özerklik ve zaman tahsisi dışında kalan iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu da girişimcilik ikliminin firma davranışı haline dönüşebilmesinde ödüllendirme ve yönetim desteği unsurlarına önemli görevler düştüğünü göstermektedir. Bu sonuçlara göre firma performansının yönetim desteği ve ödüllendirme boyutlarıyla oluşan kuvvetli ilişkisinin nedeni hakkında orta ve üst düzey firma yöneticilerin çalışanlarına yeni fikirlerini geliştirmeleri için her türlü kaynağa ulaşılabilirliğini sağlamaları, çalışanlarını cesaretlendirerek yeni ürün ve hizmetler geliştirmeleri için uygun ortamlar sağlamaları ile her ne kadar şirket içi girişimcilerin hangi teşviklere değer verdiği bilinmese de girişimcilik faaliyetlerini destekleyen ödüllendirme sistemleri ile şirket içi girişimcileri motive ederek onları risk almaya ve yenilik çalışmaları yapmaya yönlendirmelerinin firma performanslarını arttırabildikleri söylenebilir.

Tüm bu veriler ışığında günümüzün bilgi çağı firmaların başarıyı yakalamaları; yenilikçi, proaktif, rekabetçi agresif ve risk eğilimli olabilmelerine ve bu girişimcilik faaliyetlerini destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olmalarını gerektirmektedir. Yöneticilerin davranışları firma kültürüne doğrudan etki ettiği ve kişisel özelliklerinin tüm çalışanların değerlerini, normlarını ve örgüt kültürünü derinden etkilediği yapılan birçok araştırma ve çalışmayla da kanıtlanmıştır. Bu sebeple yöneticilerin firma hedef ve stratejilerine uygun bir firma davranışı oluşturma çabalarında yönetsel güçlerini etkin bir araç olarak kullanmaları için çalışanlarını risk alıp özgürce fikir üretmelerini sağlayacak mevcut süreç, ürün ve hizmetler üzerine yeni projeler geliştirmelerini (üretkenlik) teşvik etmek, aşırı bürokrasi ve sürekli formel bir iletişim yerine daha esnek ve daha açık bir iletişim tarzı benimsenmelerini sağlamak, girişimcilik ve yenilikçilik eğilimlerinin ortaya çıkabilmesi için belirli miktarlarda kaynağı ve serbest zamanı açıkça tahsis etmek, takım halinde öğrenmelerini sağlamak ve bu sayede örgüt içerisinde bir sinerji oluşturabilmek,

başarıyı elde ettiklerinde motivasyonlarını arttıracak bir ödül mekanizması kurmak gibi bir dizi rolleri üstlenmeleri faydalı olacaktır. Her düzeydeki firma üyelerinin düşünce, görüş, fikir veya önerilerinin üst yönetimce dinlenmesi, kritik olanlarının dikkate alınması, bunların olumlu sonuçlarının çalışanlara mal edilmesi\ başarısız olanlarının ise hoşgörüyle karşılanıp gelişme yolunda birer adım olarak görülmesi güçlü bir firma kültürü oluşturulmasında ve gelecekteki stratejilerde farklı açılardan pazarın izlenebilmesi açısından önemli olacaktır.

Bu çalışmada sonuçların genellenebilirliğini engellemekte olan teorik ve pratik sonuçların yanı sıra bir takım metodolojik sınırlandırmalar da mevcuttur.

- 1) Analiz süresince sektörel bir ayrıma gidilmiştir; oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir. Bunun yanı sıra işletmelerin büyüklükleri dikkate alınarak bir ayırma bulunulmamıştır. KOBİ ve büyük işletmeler şeklinde bir ayırım, teknoloji transferi sürecinin büyük işletmeler ve KOBİ'ler için nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesinde rol oynayabilir.
- 2) Bu çalışmada iç girişimciliği etkileyen çevresel faktörlerden sadece içsel çevre faktörleri (örgütsel faktörler) üzerinde durulmuştur. Dışsal çevre faktörleri araştırma sınırları dışında bırakılmıştır.
- 3) Son olarak veri toplama süreci, belirli bölgelerde konumlanmış işletmelerde (İstanbul, Kocaeli, Denizli, Ankara ve Adana) gerçekleştirilmiştir. Burada gerçekleştirilen analizler 106 adet firmadan alınan verilere dayanmaktadır; daha homojen ve geniş bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir ve doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

Bu çalışmada katılımcıların örgüt içi girişimci davranışları kişilerin kendi değerlendirmelerine dayanan bir anketle ölçülmüştür. İç girişimcilik ve firma performansı üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara;

- 1) Ortaya konulan önerilerin öncelikle çalışmanın yapıldığı kurumlar için anlam taşıdığı, örneklem kitlesini belirli bölgeler ile sınırlı tutmayıp çalışma bulgularının tüm örgütlere genelleyebilmeleri için daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları, daha fazla sayıda araştırma yapmaları ve bu sayede sonuçların genellenebilirlik seviyesini yükseltmeleri,

- 2) Yapılacak çalışmaların daha sağlıklı sonuçlara ulaşması ve bu sayede konunun daha iyi anlaşılmasına ve farklı yorumlar yapılabilmesine yardımcı olabilmeleri için kişilerin örgüt içi girişimci davranışlarını (örneğin yılda ürettiği yeni fikir sayısı, kabul edilen / teklif edilen proje oranları, süreç düzeltici teklif miktarı vb.) gözlemleyerek ölçen uzun dönemli karşılaştırmalı araştırma yapmaları,
- 3) Firmaların büyüklüğü ve faaliyette bulundukları sektörleri de dikkate alarak daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları ve farklı sektörler ile KOBİ ve büyük firmalara dair elde edilen sonuçları karşılaştırarak daha net sonuçlara ulaşmaları,
- 4) İç girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırırken örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel yapı veya dışsal çevre faktörleri vb. yeni değişkenleri de katarak teoriyi genişletmeleri,
- 5) *Firmaların tüzel kişilikleri ve yöneticilerin kişisel özellikleri* değişkenlerine göre istatistiksel farklılaşma analizleri için bağımsız grup *t*-testi ve tek yönlü ANOVA testi ile tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerinden çoklu karşılaştırma Scheffe testi ya da çoklu karşılaştırma LSD testlerinin yanı sıra araştırmanın durum saptama niteliğinde olan anket gönderilen kitlenin demografik profilini ve uygulamaya ilişkin düşüncelerini araştırmak amaçlı Ki-Kare testlerine başvurmaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Ağca, Veysel; Kandemir, Tuğrul, 2008, “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:3, ss.211–217.

Ağca, Veysel; Kurt, Mustafa, 2007, “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, ss.92–98.

Ağca, Veysel; Yörük, Durmuş, 2006, “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, s.156.

Akdoğan, Asuman; Cingöz, Ayşe, 2006, “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İli’nde Bir Araştırma”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları:86, Kongreler Dizisi:11, s.55.

Akgül, Aziz, 2005, “Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri & SPSS Uygulamaları”, *Kişisel Yayınlar*, Ankara, ss.382–384.

Akkaya, Gökтуğ Cenk; İçerli, Mustafa Yılmaz, 2001, “KOBİ’lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:3, İzmir, s.63.

Akyos, Müfit, 2003, “Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi”, *KalDer Forum Dergisi*, Yıl:3, Sayı:12, s.17.

Alada, Alâeddin Dinç, 2001, “İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, №.23–24, <<http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/04.htm>> Son Erişim: 04.11.2009

Alpkan, Lütüfahak; Ergün, Ercan; Bulut, Çağrı; Yılmaz, Cengiz, 2005, “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss.177–186.

Amabile, Teresa M; Conti, Regina, 1999, “Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing”, *Academy of Management Journal*, Vol.42, №.6, pp.630–640.

Antoncic, Bostjan; Hisrich, Robert D., 2000, “Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and the United States”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.5, №.1, p.21.

Antoncic, Bostjan; Hisrich, Robert D., 2001, “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, Vol.16, Issue.5, pp.495–502.

Antoncic, Bostjan; Hisrich, Robert D., 2003, "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.10, №.1, pp.9–24.

Antoncic, Bostjan; Hisrich, Robert D., 2004, "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *Journal of Management Development*, Vol.23, №.6, pp.16–520.

Antoncic, Bostjan; Scarlat, Cezar, 2005, "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A Comparison Between Slovenia and Romania", 6th *International Conference of the Faculty of Management Koper*, Congress Centre of Bernardin, Slovenia, p.72.

Arıkan, Semra, 2004, "Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular", *Genişletilmiş 2. Baskı, Siyasal Kitabevi*, Ankara, s.234.

Aron, Raymond, 2003, "Main Currents in Sociological Thought Volume 2: Durkheim, Pareto, Weber (With a new introduction by Daniel J. Mahoney and Brian C. Anderson)", *Transaction Publishers*, New Brunswick, London, p.369.

Atherton, Andrew, 2004, "Unbundling Enterprise and Entrepreneurship: From Perceptions and Preconceptions to Concept and Practice", *Entrepreneurship and Innovation*, Vol.5, №.2, p.121.

Aycan, Zeynep; Kabasakal, Hayat, 2006, "Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope With Financial Crisis", *Group and Organization Management*, Vol.31, Issue.4, p.462.

Aytaç, Serpil; Bayram, Nuran, 2001, "Üniversite Gençliğinin İş ve Eş Seçimindeki Etkin Kriterlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahp) İle Analizi", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi*, Cilt:3, Sayı:1, Sıra:2, №.97, <<http://www.isguc.org/?p=article&id=97&cilt=3&sayi=1&yil=2001>>Son Erişim:15.11.2009

Aytek, Hüseyin, 2008, "Enterprise Factor and Entrepreneur's Position In Today's Entrepreneurship Field", *Anadolu Bil MYO Journal*, Year:3, Issue:12, p.62.

Bailey, Elizabeth E., 1981, "Contestability and the Design of Regulatory and Antitrust Policy", *American Economic Review*, Vol.71, Issue:2, p.182.

Bailey, Elizabeth E.; Baumol, William Jack, 1984, "Deregulation and the Theory of Contestable Markets", *The Yale Journal on Regulation*, Vol.1 (111), p.124.

Barney, Jay B., 2001, "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-Based View", *Journal of Management*, Vol.27, Issue:6, pp.643–650.

Baron, Rudi A., 1998, "Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People", *Journal of Business Venturing*, Vol.13, №.4, pp.276–279.

Barringer, Bruce R.; Bluedorn, Allen C., 1999, "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal - Wiley InterScience*, Vol.20, Issue:5, pp.421-444.

Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra, 2002, "Building Competitive Advantage Through People", *Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology, Vol.43, №.2, p.36.

Bartol, Kathryn M.; Martin, David C., 1991, "Management", *McGraw-Hill Publishing Co.*, New York, pp.26–27.

Başar, Mehmet; Tosunoğlu, Tuğberk, 2006, "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s.125.

Begley, Thomas M.; Boyd, David P., 1987, "Psychological Characteristics Associated With Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, №.1, pp.79–93.

Berber, Aykut, 2000, "Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:29, Sayı:1

Bilginoğlu, Mehmet Ali, 2008, "Gelişen Ülkelerde Girişimciliğin Geliştirilmesinde Rekabet Politikasının Rolü", *2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları:112, Kongreler Dizisi:16, Bışkek, ss.300–304.

Binks, Martin; Vale, Philip A., 1990, "Entrepreneurship and Economic Change", *McGraw- Hill Book Co.*, Berkshire, England, p.119.

Bird, Barbara J., 1992, "The Operation of Intentions in Time: The Emergence of New Venture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, №.1, p.11.

Bird, Barbara J., 1993, "Demographic Approaches to Entrepreneurship: The Role of Experience and Background", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol.1, p.14.

Blaug, Mark, 1987, "Entrepreneurship Before and After Schumpeter", *Economic History and the History of Economics*, New York University Press, New York, p.222.

Bosma, Niels; van Praag, Mirjam; De Wit, Gerrit, 2000, "Determinants of Successful Entrepreneurship", *EIM Business and Policy Research SCALES Programme Research Report*, p.11.

Bowen, Donald D.; Hisrich, Robert D., 1986, "The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.11, №.2, pp.393–407.

Bridge, Simon; O'Neil, Ken; Coromie, Stan, 1998, "Understanding Enterprise", *Entrepreneurship and Small Business*, Macmillan Press, London, p.55.

Bruno, Albert V.; Leidecker, Joel K.; Harder, Joseph W., 1987, "Why Firms Fail: Patterns of Discontinuance Among Silicon Valley High-Technology Firms", *Business Horizons*, Vol.36, №.2, pp.50–58.

Brush Candida G.; Greene, Patricia G.; Hart, Myra M., 2001, "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base", *Academy of Management Executive*, Vol.15, №.1, p.64.

Budak, Gönül, 1998, "Yenilikçi Yönetim – Yaratıcı Birey", *Sistem Yayıncılık*, İstanbul, ss.209–382.

Bulut, Çağrı, Fiş, Ahmet Murat; Aktan, Bora; Yılmaz, Senem, 2008, "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma," *Journal of Yaşar University*, Cilt:10, Sayı:3, ss.13–19.

Bulut, Çağrı; Alpkan, Lütüfihak, 2006, "Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate Within Large Organizations: An Integrative Proposed Model", *The South East European Journal of Economics and Business*, Vol.1, №.2, p.70.

Bulut, Çağrı; Tütüncüoğlu, Metin; Aksoy, Ersoy, 2009, "Gelişmekte Olan Ekonomilerde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Firma İçi Girişimcilik Faktörleri Ve Yenilikçiliğe Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:9 Sayı:4, ss.1361–1364.

Burns, Paul, 2001, "Entrepreneurship and Small Business", 2nd Revised Edition, *Palgrave Macmillan*, New York, pp.27–51.

Busenitz, Lowell W., 1999, "Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making: It's a Matter of Perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.35, №.3, p.40.

Buttrick, Steven C.; Moran, John P., 2005, "Russia's Missing Link? Social Capital, Entrepreneurialism and Economic Performance in Post-Communist Russia", *Communist and Post-Communist Studies*, Vol.38, Issue:3, p.364.

Byrne, Z.S.; Mueller-Hanson, R.A.; Cardador, J.M.; Thornton, G.C. III; Schuler, H.; Frintrup, A.; Fox, S., 2004, "Measuring Achievement Motivation: Test of Equivalency for English, German and Israeli Versions of the Achievement Motivation Inventory", *Personality and Individual Differences*, Vol.37, Issue:1, p.203.

Carrier, Camile, 1996, "Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.21, Issue:1, pp.2–6.

Cassidy, Tony; Lynn, Richard, 1989, "A Multifactorial Approach to Achievement Motivation: The Development of a Comprehensive Measure", *Journal of Occupational and Applied Psychology*, Vol.12, pp.301–311.

Champoux, Joseph E., 1996, "Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations", *West Publishing Co.*, St. Paul, State of Minnesota, pp.180–181.

Charbonneau, F. Jill, 1981, "The Woman Entrepreneur", *American Demographics*, Issue:7, pp.21–23.

Chesbrough, Henry W., 2000, "Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital", *California Management Review*, Vol.42, №.3, p.31.

Christensen, Karina Skovvang, 2004, "A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives", *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol.1, №.4, pp.301–305.

Christensen, Karina Skovvang, 2005, "Enabling Intrapreneurship: The Case of a Knowledge Intensive Industrial Company", *European Journal of Innovation Management*, Vol.8, Issue:3, pp.310–315.

Cissell, Michael J., 1987, "Designing Effective Reward Systems", *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, №.6, pp.49–55.

Cooper, Arnold C., 1981, "Strategic Management: New Ventures and Small Business", *Long Range Planning*, Vol.14, №.5, pp.39–45.

Cooper, Arnold C., 1993, "Challenges in Predicting New Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, Vol.8, Issue:3, p.241.

Covin, Jeffrey G.; Covin, Teresa Joyce, 1990, "Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, №.4, p.35.

Covin, Jeffrey G.; Miles, Morgan P., 1999, "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, №.3, pp.63–87.

Covin, Jeffrey G.; Slevin, Dennis P., 1986, "The Development and Testing of an Organizational Level Entrepreneurship Scale", in Ronstadt, R. et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesey, p.628.

Covin, Jeffrey G.; Slevin, Dennis P., 1991, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, №.1, pp.7–19.

Covin, Jeffrey G.; Slevin, Dennis P., 1998, "Adherence to Plans, Risk Taking and Environment as Predictors of Firm Growth", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.9, №.2, p.207.

Crant, Michael James; Bateman, Thomas S., 2000, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, №.1, p.63.

Cromie, Stanley, 2000, "Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.9, №.1, p.7.

Cuba, Richard; DeCenzo, David; Anish, Andrea, 1983, "Management Practices of Successful Female Business Owners", *American Journal of Small Business*, Vol.8, No.2, pp.40–45.

Culhane, Jann-Marie Halvorsen, 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, p.19.

Çelik, Adnan; Akgemci, Tahir, 1998, "Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler", *Nobel Yayın Dağıtım*, Yayın No.45, Ankara, s.32.

Çetindamar, Dilek, 2002, "Türkiye'de Girişimcilik", *TÜSİAD Yayınları*, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/340, İstanbul, ss.35–52.

Daft, Richard L., 1998, "Organization Theory and Design", *South-Western College Publishing*, Ohio, pp.57–296.

Das, T.K.; Teng, Bing-Sheng, 1997, "Time and Entrepreneurial Risk Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.22, No.2, p.69.

De Bono, Edward, 1992, "Sur Petition (Going Beyond Competition): Creating Value Monopolies When Everyone Else is Merely Competing", 1st Edition, *HarperCollins Publishers*, p.72.

DeMartino, Richard; Barbato, Robert, 2003, "Differences Between Woman and Men MBA Entrepreneurs: Exploring Family Flexibility and Wealth Creation as Career Motivators", *Journal Of Business Venturing*, Vol.18, No.6, p.816.

Dess, Gregory G.; Lumpkin, G.Thomas; Covin, Jeffrey G., 1997, "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, p.695.

Döm, Serpil, 2006, "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği", *Detay Yayıncılık*, Ankara, ss.6–47.

Drucker, Peter, Ferdinand, 2002, "Managing in the Next Society", *Truman Talley Books*, 1st Edition, United States, p.62.

Durukan, Tülin, 2006, "Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, ss.33–34.

Dündar, Süleyman; Ağca, Veysel, 2007, "Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, s.130.

Ekelund, Robert B. Jr.; Hébert, Robert Francis, 1990, "A History of Economic Theory and Method", *McGraw-Hill Education*, 1st Edition, New York, p.61.

Emiroğlu, Kudret; Aydın, Suavi, 2003, "Antropoloji Sözlüğü", *Bilim ve Sanat Yayınları*, 1.Basım, Ankara, s.211.

Ercan, Salih; Gökdeniz, İsmail, 2009, “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, *bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:49, ss.60–62.

Erdoğan, Nihat, 2000, Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme [Bildiri], *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, s.95.

Erdoğan, Nihat, 2004, “Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi”, İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği Yayınları, *Erkam Matbaası*, İstanbul, s.21.

Ergün, Ercan; Bulut, Çağrı; Alpkan, Lütfihak; Demircan Çakar, Nigar, 2004, “Connecting the Link Between Corporate Entrepreneurship and Innovative Performance”, Global Business and Technology Association, *International Conference*, Cape Town, South Africa, pp.259–265.

Erkocaoğlu, Ertan, 2005, “Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Adana, ss.15–26.

Freeman, Chris; Soete, Luc, 1997, “The Economics of Industrial Innovation”, *Pinter Publishers*, 3rd Edition, London, p.398.

Fry, Art S., 1987, “The Post it Note: An Intrapreneurial Success”, *SAM Advanced Management Journal*, Vol.52 №.3, pp.6–9.

Fry, Fred L., 1993, “Entrepreneurship: A Planning Approach”, *West Pub. Co.*, Minneapolis/St. Paul, pp.374–375.

Glancey, Keith D.; McQuaid, Ronald W., 2000, “Entrepreneurial Economics”, *MacMillan Press*, Basingstoke, p.7.

Groenewegen, John; Beije, Paul R., 1992, “The European Answer to the Dilemmas of Competition, Cooperation and Mergers”, *Journal of Economic Issues*, Vol.26, No.2, pp.497–507.

Gulati, Ranjay, 1998, “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol.19, №.4, p.293.

Gupta, Vipin; MacMillan, Ian C.; Surie, Gita, 2004, "Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross Cultural Construct", *Journal of Business Venturing*, Vol.19, №.2, p.260.

Guth, William D.; Ginsberg, Ari, 1990, “Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, №.5, pp.5–15.

Günalp, Burak; Özel, Hüseyin, 2005, “Rekabet Politikalarının Esasları (Guidelines for Competition Policies)”, *Siyasa Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s.77.

Gürbüz, Hüseyin, 2008, “Girişimcilik Eğilimiyle İlişkili Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinde

Bir Uygulama”, 2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları:112, Kongreler Dizisi:16, Bışkek, ss.487–492.

Hébert, Robert Francis; Link, Albert N., 1982, “The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques”, *Greenwood World Publishing*, New York, p.33.

Heinonen, Jarna; Korvela, Kaisu, 2003, “How About Measuring Intrapreneurship?”, *Conference Proceedings of 33rd Entrepreneurship*, Innovation and Small Business in Milan, Italy, September 10–12, 2003, SDA Bocconi and EFMD, pp.3–5.

Herron, Lanny; Robinson, Richard B. Jr., 1993, “A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol.8, №.3, p.94.

Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P., 1995, “Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise”, 3rd Edition, *Irwin Publishing Co.*, Homewood, pp.10–542.

Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P., 2002, “Entrepreneurship”, 5th Edition, *McGraw–Hill/Irwin*, New York, pp.6–187.

Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P.; Dean, A. Shepherd, 2010, “Entrepreneurship”, 8th Edition, Case Western Reserve University, *Ohio: McGraw–Hill/Irwin*, pp.336–340.

Hodgetts, Richard M.; Donald F. Kuratko, 1992, “Effective Small Business Management”, 4th Edition, *Dryden Press*, pp.325–328.

Hofstede, Geert, 2003, “Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations”, 2nd Edition, *Sage Publications*, pp.110–112.

Hornsby, Jeffrey S.; Kuratko, Donald F.; Zahra, Shaker A., 2002, “Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, Vol.17, pp.253–273.

Huff, James O.; Huff, Anne S.; Thomas, Howard, 1992, “Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia”, *Strategic Management Journal*, Vol.13, №.1, p.55.

Johnson, Terrence L.; Hayes, Andrew C., 1996, “Wanted: Entrepreneurial Skills”, *Black Enterprise*, Vol.26, Issue:9, pp.62–63.

Kanter, Rosebeth Moss, 1996, “When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization”, *Inside: ed. Paul S. Myers, Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston, pp.93–131.

Kanter, Rosabeth Moss, 2006, “Innovation: The Classic Traps”, *Harvard Business Review*, Vol.84, №.11, pp.70–84.

- Katrinli, A. E., 1994, "Bir Örgüt Geliştirme Aracı Olarak İç Girişimciler", *İzmir*, s.4.
- Kaya, Nihat; Arkan, A.F., 2005, "Örgütsel Faktörlerin Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, İstanbul, s.8.
- Kaya, Nihat; Selçuk, Seçil, 2007, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? ", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, İstanbul, ss.178–179
- Kessides, Ioannis N., 1991, "Entry and Market Contestability: The Evidence From the U.S.", *Inside: P. A. Geroski and J. Schawalbach (der.), Entry and Market Contestability: An International Comparison*, Basil Blackwell, Cambridge, p.44.
- Kets de Vries, Manfred F. R., 1977, "The Entrepreneurial Personality", *Journal of Management Studies*, Vol.14, №.1, pp.7–38.
- Kim, S. Ran; Horn, Albrecht, 1999, "Regulation Policies Concerning Natural Monopolies in Developing and Transition Economies", *Discussion Paper of the United Nations Department of Economic and Social Affairs*, №.8, New York, p.3.
- Kirby, David A., 2003, "Entrepreneurship", *McGraw-Hill Education*, Berkshire, London, p.304.
- Knight, Gary A., 1997, "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, Vol.12, №.3, pp.213–225.
- Kocapınar, Ebru Beyza, 2009, "Entelektüel Sermayenin Şirket İç Girişimciliğine Etkisi Ve Firma Performansı İle İlişkisi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, G.Y.T.E., Kocaeli, ss.56–73.
- Koh, Hian Chye, 1996, "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.11, Issue:3, pp.15–16.
- Körfez, Pelin, (2007) "Ne kadar girişimcisiniz?",
<<http://www.finans.ekibi.net/forum/ic-girisimciligin-10-kurali-t-253.html>> Son Erişim: 05.05.2010
- Kreitner, Robert, 1989, "Management", 4th Edition, *Houghton Mifflin Company*, Boston, p.120.
- Kuratko, Donald F.; Hodgetts, Richard M., 1995, "Effective Small Business Management", 5th Edition, *The Dryden Press*, Fort Worth, Texas, p.17.
- Kuratko, Donald F.; Hodgetts, Richard M., 1998, "Entrepreneurship", 4th Edition, *The Dreyden Press*, Orlando, pp.55–495.
- Kuratko, Donald. F; Welsch, Patrick W., 1994, "Entrepreneurial Strategy: Text and Cases", *The Dryden Press*, Fort Worth, Texas, pp.357–358.

Kuratko, Donald F.; Montagno, Ray V.; Hornsby, Jeffrey S., 1990, "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment", *Strategic Management Journal*, Vol.11, №.5, pp.49–58.

Kuriloff, Arthur H.; Hemphill, John M.; Cloud, Douglas, 1993, "Starting and Managing the Small Business", *McGraw–Hill International Edition*, 3rd Edition, Singapore, pp.21–36.

Kurt, Mustafa; Ağca, Veysel; Erdoğan, Saffet, 2006, "Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, s.104.

Lachman, Werner, 1999, "The Development Dimension of Competition Law and Policy", *United Nations Conference on Trade and Development Series on Issues in Competition Law and Policy*, New York and Geneva, pp.19-21.

LeRoy, Stephen F; Singell, Larry D., 1987, "Knight on Risk and Uncertainty", *The Journal of Political Economy*, Vol.95, Issue:2, pp.396-397.

Lee, Sang Min; Olsin, David L., 1997, "Introduction to Management Science" *Publisher: Cengage Learning*, 1st Edition (Revised), p.488.

Lee, Sang Min; Peterson, Suzanne J., 2000, "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", *Journal of World Business*, Vol.35, №.4, New York, p.403.

Luchsinger, Vincent Peter; Bagby, D. Ray, 1987, "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons and Contrasts", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol.52, №.3, pp.10–13.

Lumpkin, G. Thomas; Dess, Gregory G., 1996, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, Vol.21, №.1, pp.135–172.

Lundström, Anders; Stevenson, Lois, 2001, "Entrepreneurship Policy for the Future: Volume 1 of the Entrepreneurship for the Future Series", *Swedish Foundation for Small Business Research*, Stockholm, pp.107–130.

Lussier, Robert N., 1995, "A Nonfinancial Business Success Versus Failure Prediction Model for Young Firms", *Journal of Business Management*, Vol.33, №.1, pp.8–20.

Luthans, Fred, 1992, "Organizational Behavior", *McGraw–Hill Book Co.*, 5th Edition, New York, p.150.

McCarthy, Breda, 2000, "The Cult of Risk-Taking and Social Learning: A Study of Irish Entrepreneurs", *Management Decision*, Vol.38, Issue:8, p.75.

McCarthy, Breda; Leavy, Brian, 1999, "The Entrepreneur, Risk Perception and Change Over Time: A Typology Approach", *Irish Business and Administrative Research*, Vol.19, №.2, p.1.

Miller, Danny, 1983, "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29, №.7, pp.770–791.

Miller, Danny; Friesen, Peter H., 1982, "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, Vol.3, №.1, p.25.

Miller, Danny; Friesen, Peter H., 1983, "Strategy-Making and Environment: The 3rd Link", *Strategic Management Journal*, Vol.4, №.3, pp.221–222.

Mintzberg, Henry, 1973, "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol.16, №.2, p.44.

Morris, Michael H.; Kuratko, F. Donald, 2002, "Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations", *Harcourt College Publishers*, Orlando, Florida, pp.39–44.

Morrison, Alison, 2006, "A Contextualisation of Entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol.12, No.4, p.197.

Morrison, Alison; Rimmington, Michael; Williams, Clare, 1999, "Entrepreneurship in the Hospitality", *Tourism and Leisure Industries*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p.54.

Mowen, John C., 1993, "Consumer Behavior", 3rd Edition, *Macmillan Publishing Co.*, New York, pp.184–186.

Muzyka, Daniel F.; De Koning, Alice; Churchill, Neil C., 1995, "On Transformation and Adaptation: Building the Entrepreneurial Corporation", *European Management Journal*, Vol.13, №.4, p.346.

Müftüoğlu, M. Tamer; Haliloğlu, Necla, 2009, "Nasıl Girişimci Olunur?", *Turhan Kitabevi*, İstanbul, s.259.

Naffziger, Douglas, 1995, "Entrepreneurship: A Person Based Theory Approach" *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAI Press Inc., Vol.2, p.22.

Naktiyok, Atılhan, 2004, "İç Girişimcilik", *Beta Basım*, İstanbul, s.11.

Naman, John L.; Slevin, Dennis P., 1993, "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests," *Strategic Management Journal*, Vol.14, №.2, pp.137–154.

Neelankavil, James P.; Marthur, Anil; Zhang, Yong, 2000, "Determinants of Managerial Performance: A Cross-Cultural Comparison of Perceptions of Middle-Level Managers in Four Countries", *Journal of International Business Studies*, Vol.31, Issue:1, p.142.

Neider, Linda, 1987, "A Preliminary Investigation Of Female Entrepreneurs in Florida", *Journal of Small Business Management*, №.25, pp.22–29.

Nonaka, Ikujiro, 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, Vol.5, №.1, pp.714–737.

Nooteboom, Bart, 1993, "Schumpeterian and Austrian Entrepreneurship: A Unified Process of Innovation and Diffusion", *Research Report, Groningen University*, p.1.

Northcraft, Gregory B; Neale, Margaret Ann, 1994, "Organizational Behavior: A Management Challenge", 3rd Edition, *Lawrence Erlbaum Associates Inc.*, New Jersey, p.111.

Odabaşı, Yavuz, 2005, "Girişimcilik, İç Girişimcilik", *Anadolu Üniversitesi Yayın №.1567, Açıköğretim Fakültesi Yayın №.824*, 2.Baskı, Eskişehir, ss.13–71.

OECD, 2004, "Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation" 2nd *OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, 3–5 June, İstanbul, Turkey, pp.8–64.

Olsen, Philip D., 1998, "Entrepreneurship: Opportunistic Decision Makers", *Journal Of Small Business Management*, Vol.11, №.2, p.25.

Öğüt, Adem; Bülbül, Hasan; Yılmaz, Nahit, 2006, "Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi", *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*:86, Kongreler Dizisi:11, s.83.

Öktem, Mustafa Kemal; Leblebici, Doğan Nadi; Arslan, Mahmut; Aydın, Mehmet Devrim, 2003, "Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, s.176.

Özakpınar, Yılmaz, 2003, "Kültür Değişimleri ve Batılılaşma Meselesi", *Ötüken Neşriyat*, İstanbul, s.88.

Özden, Kenan; Temurlenk, M.Sinan; Başar, Selim, 2008, "Girişimcilik Eğilimi: Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, №.112*, Kongreler Dizisi:16, Bışkek, ss.231–232.

Özkara, Belkıs; Karayormuk, Kemal; Köseoğlu, Mehmet Ali, 2006, "Girişimcinin Son Köyü: Girişimlerin Sürekliliğinin Sorgulanması", *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, №.86*, Kongreler Dizisi:11, Bışkek, s.222.

Parboteeah, K. Praveen, 2000, "Choice Of Type Of Corporate Entrepreneurship: A Process Model", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol.6, №.1, pp.30–33.

Pearce, William Julian; Carland, James W., 1996, "Intrapreneurship and Innovation In Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol.1, №.2, pp.87–96.

Pittaway, Luke, 2001, "Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organizations?" *International Journal of Hospitality Management*, Vol.20, №.4, p.393.

Raelin, Joseph A., 1989, "An Anatomy of Autonomy: Managing Professionals", *The Academy of Management Executive*, Vol.3, №.3, pp.216–217.

Ray, Dennis M., 1994, "The Role of Risk-Taking in Singapore", *Journal of Business Venturing*, Vol.9, №.2, p.157.

Robinson, Peter B.; Stimpson, David V.; Huerfner, Jonathan C.; Hunt, H. Keith, 1991, "An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.15, №.4, pp.13–32.

Russell, Robert D., 1999, "Developing A Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, №.3, p.73.

Sætre, Alf Steinar, 2001, "Intrapreneurship: An Exploratory Study of Select Norwegian Industries", *Norwegian Research Council Report*, p.10.

Sagie Abraham; Elizur, Dov, 1999, "Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, Issue:3, p.375.

Sathe, Vijay, 1988, "From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship", *Human Resource Management*, Vol.27, №.4, pp.389–411.

Schollhammer, Hans, 1982, "Internal Corporate Entrepreneurship", In C. Kent, D. L. Sexton and K. Vesper (eds.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Clipp, New Jersey, pp.209–211.

Sciascia, Salvatore; De Vita, Ricardo, 2004, "The Development of Entrepreneurship Research", *Working Paper*, pp.4–8.

Sexton, Donald L.; Smilor, Raymond W., 1989, "The Art and Science of Entrepreneurship", *Ballinger Publishing Co.*, Cambridge, pp.48–241.

Seyidoğlu, Halil, 2002, "Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük", *Güzem Can Yayınları*, İstanbul, s.232.

Shane, Scott, 1993, "Cultural Influences on National Rates of Innovation", *Journal of Business Venturing*, Vol.8, №.1, p.60.

Sharma, Pramodita; Chrisman, James J., 1999, "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, №.3, pp.14–20.

Shaver, Kelly G.; Scott, Linda R., 1991, "Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.16, №.2, p.45.

Short, Larry; Dunn, Paul, 2002, "The Search for A Theory Of Entrepreneurship", *The University of Louisiana at Monroe Working Paper*, Louisiana, p.5.

Shrader, Rodney C.; Simon, Mark, 1997, "Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy and Performance Differences", *Journal of Business Venturing*, Vol.12, №.1, pp.47–66.

Sipahi, Beril; Yurtkoru, E. Serra; Çinko, Murat, 2010, "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", 3. Baskı, *Beta Basım Yayım*, İstanbul, s.73.

Sitkin, Sim B.; Pablo, A.L., 1992, "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *The Academy of Management Review*, Vol.17, №.1, pp.9–38.

Slater, Stanley F.; Narver, John C., 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59, №.3, p.63.

Sonnenfeld, J.; Kotter, J.P., 1982, "The Maturation of Career Theory", *Human Relations*, Vol.35, №.1, pp.19–46.

Soylu, Ali; Çamurdan, Burak, 2008, "Türkiye'deki Yatırım Ortamının Girişimciliğe Olan Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması (Denizli Örneği)", *2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları:112, Kongreler Dizisi:16, Bişkek, s.186.

Stevenson Howard H.; David E. Gumpert, 1985, "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vol.85, №.2, pp.84–85.

Stevenson, Howard H.; Jarillo, J.C., 1990, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, Vol.11, №.5, pp.17–27.

Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward, 1992, "Management", *Prentice Hall*, New Jersey, p.157.

Stopford, John M.; Baden-Fuller, Charles, 1994, "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol.15, №.7, pp.522–524.

Stormer, Flora; Kline, Theresa; Goldenberg, Sheldon H., 1999, "Measuring Entrepreneurship With General Enterprising Tendency Test: Criterion Validity and Reliability", *Human Systems Management*, IOS Press, Vol.18, Issue:1, Canada, p.47.

Stuart, Toby E.; Hoang, Ha; Hybels, Ralph C., 1999 "Interorganisational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures", *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, p.315.

Tatikonda, Mohan V.; Rosenthal, Stephen R., 2000, "Successful Execution of Product Development Projects: Balancing Firmness and Flexibility in the Innovation Process", *Journal of Operations Management*, Vol.18, №.4, pp.401–425.

Tekin, Mahmut, 1999, "Kendi İşini Kendin Kurma ve İşletme", *Damla Ofset*, 2.Baskı, Konya, s.4.

Thornberry, Neal, 2001, "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal*, Vol.19, №.5, p.536.

Tırpançeker, Gülara, 2010, "Yazılım: Ekonominin Yeni Kalkınma Gücü", *YASAD (Yazılım Sanayicileri Derneği) Raporu*, s.5.

TİSK, 2001, "Krizden Çıkış İçin Zorunlu İstikamet: Vergi ve Bürokrasi Reformları", *Yayın No:210*, Ekim Sayısı, Ankara,
<http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=391&id=23> Son Erişim: 08.01.2010

TİSK, 2004, "Avrupa Birliği'nde Girişimciliğin Geliştirilmesi, Türkiye'ye Yol Gösteren İlke, Politika ve Uygulamalar", *Yayın №.245*,
<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=55> Son Erişim: 14.01.2010

Titiz, M. Tınaz, 2010, "Batı İçin Önemli, Bizim İçin Yaşamsal!",
<<http://www.tinaztitiz.com/yazi.php?id=19>> Son Erişim: 28.05.2010

Van Praag, C. Mirjam, 1999, "Some Classic Views on Entrepreneurship," *De Economist*, Vol.147, №.3, pp.322–324.

Venkatraman, N., 1989, "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.15, №.7, p.942.

Wickham, Philip A., 2001, "Strategic Entrepreneurship", 4th Edition, *Prentice Hall Inc.*, U.K., p.14.

Yardımcıoğlu, Mahmut; Ay, Hakkı M., 2008, "Türkiye'de Girişimcilik Üzerindeki Vergi Kolaylıkları", *2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları:112, Kongreler Dizisi:16, Bişkek, ss.307–308.

Zahra, Shaker A., 1991, "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, Vol.6, №.4, pp.260–285.

Zahra, Shaker A., 1993a, "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, Vol.8, №.4, pp.319–340.

Zahra, Shaker A., 1993b, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, №.4, p.13.

Zahra, Shaker A., Covin, Jeffrey G., 1995, "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol.10, №.1, pp.44–45.

Zahra, Shaker A., Garvis, Dennis M., 2000, "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect Of International Enviromental Hostility", *Journal Of Business Venturing*, Vol.15, №.5, p.474.

Zahra, Shaker A., Nielsen, Anders P.; Bogner, William C., 1999, "Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competence Development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, №.6, p.169.

Zahra, Shaker A., Korri, Juha Santeri; Yu, JiFeng, 2005, "Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation", *International Business Review*, Vol.14, №.2, pp.129–146.

Zeithaml, Carl P.; Zeithaml, Valarie A., 1984, "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.48, №.1, pp.46–53.

Zimmerer, Thomas W.; Scarborough, Norman M., 1996, "Entrepreneurship and New Venture Formation", *Prentice Hall*, New Jersey, pp.480–485.

Zimmerer, Thomas W.; Scarborough, Norman M., 2002, "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management", 3rd Edition, *Pearson Education*, New Jersey, pp.6–37.

ÖZGEÇMİŞ

05.05.1979 İstanbul doğumlu olan Ali KAYIŞ, ilk ve orta öğrenimini Güngören Haznedar Abdi İpekçi İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimini Yabancı Dil Ağırlıklı eğitim veren 50.Yıl Şişli Çağlayan Lisesi'nde tamamladı. 1998 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümünde lisans öğrenimine başladı ve 2003 yılında mezun oldu. 2003 – 2005 yılları arasında bir dış ticaret firmasında satış ve pazarlama departmanlarında çeşitli görevlerde bulundu. 2008 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Strateji Bilimi Anabilim Dalı Bilim ve Teknoloji Stratejileri Bölümünde yüksek lisans çalışmasına başladı. 2005 yılı mart ayından beri bir kamu kuruluşunda satınalma departmanında görev yapmaktadır. Evli olan KAYIŞ, İngilizce ve İspanyolca bilmektedir.



EK – 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülen “**Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektörü Üzerine Bir Uygulama**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. İş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Araştırma tekniği açısından bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. İlginiz için şimdiden teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

©2010 Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

Ali KAYIŞ

GYTE İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü

1) A – KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek				
2.Medeni Durumunuz	☐ Evli	☐ Bekâr				
3.Yaşınız	☐ 25 ve altı	☐ 26–30	☐ 31–35	☐ 36–40	☐ 41–50	☐ 51 ve üstü
4.Unvanınız	☐ Başkan / Patron	☐ Genel Müdür	☐ Bölüm Müdürü	☐ Mühendis	☐ Teknik Eleman	☐ Diğer
5.Öğrenim Durumunuz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Lisans	☐ Y.Lisans	☐ Doktora	
6.Firmadaki Hizmet Süreniz	☐ 0–5 Yıl	☐ 6–10 Yıl	☐ 11–15 Yıl	☐ 16–20 Yıl	☐ 21 ve üstü	
7.Meslekteki Hizmet Süreniz	☐ 0–5 Yıl	☐ 6–10 Yıl	☐ 11–15 Yıl	☐ 16–20 Yıl	☐ 21 ve üstü	

B – FİRMA BİLGİLERİ

1.Firma Tüzel Kişiliği:	☐ Anonim	☐ Limited	☐ Şahıs	☐ Diğer		
2.Çalışan Sayısı:	☐ 0–10	☐ 11–50	☐ 51–100	☐ 101–250	☐ 251–499	☐ 500 ve üstü
3.Firmanın Yaşı	☐ 0–3 Yıl	☐ 4–6 Yıl	☐ 7–10 Yıl	☐ 11–15 Yıl	☐ 16–20 Yıl	☐ 21 ve üstü

Lütfen her bir ifade için, işletmenizin ve işletmenizin faaliyette bulunduğu sektörün durumunu dikkate alarak en uygun seçeneği işaretleyiniz. Puanlama sistemi, işletmenizin kurumsal girişimcilik faaliyetlerini uygulama derecesine göre (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Ne katılıyorum ne katılmıyorum*, (4) *Katılıyorum* ve (5) *Kesinlikle katılıyorum* olmak üzere 1’den 5’e kadardır.

	ÖRNEK SORU	1	2	3	4	5
	Bu anketin Türk Sanayisine katkıda bulunacağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☒	☐

2) İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI / GİRİŞİMSSEL ORYANTASYON

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
RT1	Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
RT2	Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır.	☐	☐	☐	☐	☐
RT3	Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
RT4	Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
RT5	Çalışanlarımız hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri konusunda teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
IN1	Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
IN2	Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	☐	☐	☐	☐	☐
IN3	Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler (usuller) arayışındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
IN4	Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
IN5	Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
IN6	Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.	☐	☐	☐	☐	☐
PR1	Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
PR2	Pazara yeni ürün/hizmet sunmada rakiplerimizden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
PR3	Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.	☐	☐	☐	☐	☐

PR4	Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir.	☐	☐	☐	☐	☐
CA1	Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler (eylemler) yapmayı tercih eder.	☐	☐	☐	☐	☐
CA2	Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
CA3	Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir.	☐	☐	☐	☐	☐

3) İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER / ENGELLER

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
MS1	Yenilikçi projelere sahip olan çalışanlar başarısız olsalar bile yeni projeler üretme konusunda teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
MS2	Firmamızda çalışanların öne sürdüğü yeni iş yapma yöntemleri hızlı bir şekilde uygulamaya konulur.	☐	☐	☐	☐	☐
MS3	Firmamızın geleceği için çalışanların yeni fikir üretmeleri cesaretlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
MS4	Firmamızda süreçlerin iyileştirilmesiyle ilgili fikirler hızlı bir şekilde uygulamaya konulur.	☐	☐	☐	☐	☐
MS5	Yönetimimiz yeni öneri ve fikirlerimize her zaman açıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
MS6	Firmamızda yöneticiler, yenilikçi fikirlerin öne sürülmesi için kural ve prosedürlere fazla takılmamaları hususunda çalışanlarına cesaret verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
AU1	İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum serbestliğe sahibim ve işlerimi görme şeklim bana bırakılmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
AU2	Gündelik işlerimi yürütürken yeni yöntemler denerim.	☐	☐	☐	☐	☐
AU3	İşlerimi yürütürken uyguladığım yeni yöntemlerin başarısız olması sonucunda ceza ve sert eleştiriye maruz kalmam.	☐	☐	☐	☐	☐
AU4	İşimle ilgili kararlarımda özgürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
AU5	Aldığım kararların ikinci bir kişi tarafından kontrol edilmesine gerek duyulmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
AU6	İşlerimi yürütürken kendimi işimin patronu gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
TA1	Yeni fikirler üretmek için geçen üç aylık dönemde yeterince zamanım oldu.	☐	☐	☐	☐	☐
TA2	Günlük işlerimi yürütmek ve yeni fikirler üretmek için yeterli zamana sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐

TA3	Firmamızdaki problemlerin çözülmesine mesai arkadaşlarımla birlikte vakit ayırırız.	☐	☐	☐	☐	☐
TA4	İşlerimi yerine getirecek sorumluluğa ve zamana sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
RW1	Başarılı ve yenilikçi projeler sunan bireyleri desteklemek için ilave ödüller ve teşvikler verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
RW2	Firmamızda yeni ve yaratıcı fikirleri üretenler terfi alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
RW3	Sürekli başarıya prim verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
RW4	Başarılı çalışanlar hızlı terfi alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
RW5	Başarı kazananlara ikramiye verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
RW6	Yeni fikirlerin gerçekleştirilmesi sürecinde uygulamacıların prosedür ve kuralara bağlı kalmadan karar almalarına izin verilir.	☐	☐	☐	☐	☐

4) FİRMA PERFORMANSI

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
FP1	Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP2	Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP3	Firmamızda uygulamaya geçirilen öneriler rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP4	Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP5	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP6	Firmamızda kalifiye çalışanların toplam işgücüne oranı rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP7	Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP8	Teknoloji ve bilgi işlemeye ayrılan toplam harcamalar rakiplerimizinkinden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP9	Ürünü/hizmeti üretilip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
FP10	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP11	Faaliyet maliyetlerimiz rakiplerimizden düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
FP12	Yeni ürün/hizmet sayımız rakiplerimizden yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.