

DEĞER YARATIMINDA İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN DEĞİŞEN BOYUTU: BİLGİ GİRİŞİMCİLERİNİN ROLÜ



Mehmet BAŞAR*
B. Tuğberk TOSUNOĞLU**

ÖZET

Son yıllarda ekonomide küreselleşme hızla artmış ve işletmelerin daha rekabetçi ürünler üretmesini zorunlu kılmıştır. İç girişimcilik olgusu modern dünyanın hızla gelişen piyasa yapılarına bir cevap olarak ortaya çıkmıştır. İç girişimciler, girişimci yetenekleriyle işletme içerisinde yenilikçi ürünler üreten ve süreçler geliştiren çalışanlardır. İç girişimcinin bir projede ortaya koyacağı yaratıcılık, ilgili ürün ya da sürecin üst düzeyde geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, iç girişimciler ürün ya da süreçle ilgili en iyi bilgiye ve anlayışa sahip olan kişilerdir. Bilgi yaratımı, işletmelerin başarılı olmasında en önemli yenilik kaynağı olması nedeniyle giderek daha da önemli bir hale gelmektedir. Bu nedenle, bilgiyi toplamayı, geliştirmeyi, paylaşmayı, yönetmeyi ve çıkarları doğrultusunda kullanmayı bilen ve anlayan bilgi girişimcilerine önemli derecede ihtiyaç duyulmaktadır. "İç girişimci dostu" bir işletme oluşturmak için, çalışanlara yenilikçi bir çalışma ortamının sağlanması en önemli faktördür. Esnek olmayan ve tutucu nitelikteki organizasyon yapıları iç girişimcilik faaliyetlerini engelleyici etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, iç girişimci, yenilik, yaratıcılık, bilgi.

* Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

** Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü

ABSTRACT

Recently, the globalization of economy is growing faster and requires businesses to produce a high competitive product. Intrapreneurship practices have developed in response to the modern world's rapidly changing marketplace. Intrapreneurs are employees who work within a business in an entrepreneurial capacity, creating innovative new products and developing processes for the organization. The intrapreneur's creativity in the project can be tremendously helpful in further developing the process or product for future use. Moreover, they usually possess the most knowledge and understanding of the various issues under consideration. Knowledge creation is becoming increasingly important to that success of organizations because it is the source of most innovation. Therefore, there is an urgent requirement for knowledge entrepreneurs who know how to acquire, develop, share, manage and exploit knowledge and understanding. The single most important factor in establishing an "intrapreneur-friendly" organization is making sure that organization's employees are placed in an innovative working environment. Rigid and conservative organizational structures often have a stifling effect on intrapreneurial efforts.

Key Words: Entrepreneurship, intrapreneur, innovation, creativity, knowledge

1. GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte önem kazanan olgulardan biri de girişimciliktir. Bu süreç içinde girişimcilik, düşünsel emeğin ekonomik değere dönüşmesi olarak ifade edilmekte ve üretim faktörleri arasında yer almaktadır. Yeni iş fikirlerinin hayata geçirilmesi ve kurulacak olan yeni işletmeler, bir ekonominin büyüebilmesinin öncelikli koşuludur. Bu nedenle, toplumda girişimci kişi ve işletmelerin sayısının artırılması ile bu kişi/işletmelerin eğitilmesi ülkelerin öncelikli hedefleri arasındadır (Müftüoğlu, 1996: 2-3). Girişimci kavramı ekonomi tarihi boyunca pek çok yazarın farklı bakış açılarıyla tanımlama yaptığı bir kavramdır. Girişimciliğin tanımı ilk kez, 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist **Richard Cantillon** tarafından yapılmıştır. Bu tanımda girişimci, henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi olarak ifade edilmiştir. Ekonomik gelişme sürecine bağlı olarak, girişimci tanımına yeni nitelikler eklenmiştir. Girişimci tanımı Cantillon'dan sonra **Jean Baptise Say** tarafından da geliştirilerek, girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütlenme ve yönetme niteliğine sahip olması gereği üzerinde durulmuştur. Girişimcinin yenilikçi ve dinamik olma özelliğini ise, ekonomik kalkınmada insan kaynaklarının temel yapı taşlarından birisi olarak ilk kez vurgulayan **Joseph A. Schumpeter** gündeme getirmiştir. Schumpeter'in çalışmalarında girişimcilik, yenilik yaratma ve teknolojik buluşlar ile açıklanmaya çalışılmış ve yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni süreçler, yeni arz kaynakları ve yeni

pazarlar yaratmak için yeni kaynakların yaratılması gibi konular üzerinde durulmuştur. Schumpeter'in bakış açısında girişimci, toplumda değişimi yaratacak kişi/kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Tosunoğlu, 2003: 4-5).

Girişimci, değişimi yaratan ve yöneten kişidir; yenilikçi yönlerini, mevcut kaynaklarına ek değer yaratmada kullanır ve fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürerek değişimin katalizörü olur (Atık, 2002: 42).

Yukarıdaki tanımlamalarda eğer vurgulanan girişimci kişi değil de girişimcilik süreci ise; girişimcilik statik olmaktan çok dinamik olarak, değer yaratmak amacıyla fırsat aramaya odaklanmış olmak ve kaynakları sinerjiye dönüştürecek atılımı gerçekleştirmek olarak anlaşılabilir (Rae ve Carswell, 2000: 151-152). Bu anlayış, bilgi girişimciliği ile şirket içi girişimcilik kavramlarını karşımıza çıkarmaktadır. Bu çalışmada bilgi girişimciliği ve iç girişimcilik kavramları üzerinde durularak, işletmelerin piyasa değerleri açısından bu kavramların etkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

2. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Son yıllarda iç girişimcilik konusu oldukça popüler hale gelmiştir. Bununla birlikte, kavramla tam olarak ne anlatılmak istendiği konusunda kesin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Gifford ve Elizabeth Pinchot, iç girişimcilik kavramını 1976 yılında ilk olarak kullanan yazarlardır. İç girişimcilik konusundaki ilk modellerinde, iç girişimcinin yapmak istediği çalışmalarda belirli bir riski üstlenebileceğini belirtmişlerdir. İç 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.

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 katkıda bulunmuştur. İç girişimci kavramı ilk olarak 1992 yılında önemli bir sözlükte (The American Heritage Dictionary) "*bir fikri büyük bir işletmede risk üstlenme ve yenilik yoluyla kar yaratan ürüne dönüştüren kişi*" şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.smallbusiness.com>). Shatzer ve Schwarz gibi yazarlar, şirket girişimciliği kavramını, büyümek için küçük işletmelerin satın

alınması anlamında kullanırken; Schollhammer, iç girişimciliğin mevcut işletmelerdeki girişimciliğe ilişkin faaliyetler olarak kullanılmasını önermiştir.

İç girişimcilik ve kimlerin iç girişimci sayılacağı konusunda literatür, genellikle Pinchot'un yapmış olduğu tanımları benimsemiştir. 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, Rimmington ve Williams, 1999:54). Sharma ve Chrisman da, şirket girişimciliğini Pinchot'un tanımına benzer bir şekilde, mevcut organizasyonda yenilik yaratan kişiler olarak tanımlamışlardır.

Damanpour'a göre, şirket içerisindeki yenilik kavramı, yeni fikir ya da davranışların üretilmesi, uygulanması ve geliştirilmesini kapsamaktadır. İç girişimcilik temel olarak, işletme sınırları içerisinde yeniliklerin yaratılmasına olanak verecek ortamın yaratılmasına bağlıdır. "Corporate entrepreneurship", "entrepreneurship", "corporate venturing", "organizational entrepreneurship" konuyla ilgili kullanılan kavramlardır (Morris ve Kuratko, 2002: 31).

Yukarıda da belirtildiği gibi iç girişimcilik, *"iş yapısı içinde var olan girişimcilik"* olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir tanımla iç girişimciler, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip, bu yenilikleri ürünlerde, hizmetlerde, yönetim programlarında, yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir. İç girişimciler; küçük, orta ya da büyük ölçekli organizasyonlarda girişimci uygulamalar ortaya koyabilmektedir. İç girişimci, kurulmuş işletmelerde yönetimde, satışta ya da üretimde yeni ve değişik yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum, kurulu düzende var olan organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni ve değişik kollara yayılmak şeklinde olabilmektedir.

3.İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARTAN ÖNEMİ

Günümüzde birçok işletme, iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir. Bu nedenle, gerek ulusal gerekse de uluslararası faaliyet gösteren tüm işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirebilecek yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayışa

girmeyen işletmelerin durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmıştır (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 55-56).

Dünya ölçeğinde piyasalara giriş engelleri giderek azalıp piyasalar da giderek daha rekabetçi hale gelmekte olduğundan, birçok sektörde tüketicilerin seçim alternatifleri sürekli artmaktadır. Bu nedenle, standart ürünler çekiciliklerini kaybetmekte ve farklı olmak zorunluluğu doğmaktadır. İşletmeler için iç girişimciler, değişen şartlarla uyum sağlayacak farklılığı sağlamak konusunda en etkili araçlardan birisidir (Thomas, 1999: 259).

İç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak bu fikirlerini ve modellerini buldukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü arttıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 72; Kirby, 2003: 300; Morris ve Kuratko, 2002: 85).

4. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖZELLİKLERİ

İç girişimci, işletmenin izin verdiği ölçüde işletmenin bütün bölümlerinde çalışabilir. Yönetimden pazarlamaya, finanstan halkla ilişkilere ya da çalışan personelden iletişim sistemlerine kadar her departmanda görev alabilir. Bunları yaparken işletmenin var olan kontrol sistemiyle, bütçesiyle, kurallarıyla, alışagelmiş veya kalıplaşmış örf ve adetleriyle karşılaşabilecektir (Hisrich ve Peters, 1998: 51-52). Pinchot'a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Katrinli, 1994: 4):

- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister,
- Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar,
- Girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler,
- Kendine güveni vardır. Genelde sistem hakkında kuşkuları olmakla birlikte, sistemle başa çıkmak konusunda kendilerine güvenleri sonsuzdur,
- Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içindekiler hem de müşterileridir,
- Orta derecede risk alır. Genelde işten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür,
- Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapar,
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,

- Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır,
- Kontrol yeteneği vardır,
- Problem çözebilir,
- Araştırma ve sorgulama yapar,
- Yenilikçidir.

5. İÇ GİRİŞİMCİ OLARAK BİLGİ GİRİŞİMCİSİ

Günümüzde, artan bilgi tabanlı ekonomi içinde büyüyen bir oranda zenginlik yaratmak, işletme içindeki bilgi girişimcilerinin varlığına bağlıdır. Bilgi toplumuna dönüşümün yaşanmakta olduğu günümüzde, gerek fırsatların görülebilmesi gerekse de değer yaratılması, iç girişimcilerin farklı bilgilere başkalarından önce ulaşmalarına ve o bilgiyi diğerlerinden farklı bir biçimde kullanabilmelerine bağlıdır. Küresel bilgi ekonomisinin pazardaki rekabet yapısını değiştirmesi, mal ya da hizmetlerin know-how oranının yükselmesi, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkması, kişilerin ve işletmelerin kendini geliştirme ihtiyaçlarının artması gibi faktörler, bilginin saklanması ve anlaşılmasını kolaylaştıracak şekilde ayıklanmasını ve belirli bir süzgeçten geçirilerek sınıflandırılmasını zorunlu kılmaktadır (Thomas, 2000: 196-7). İşletmelerin başarısı için, bilgi yaratımı önemli hale gelmiştir; çünkü bilgi, birçok yeniliğin en önemli kaynağıdır. Katma değer yaratımındaki en önemli konu, farklılaştırılan bilginin yeni biçimlerini harekete geçirmektir (Thomas, 2004: 84). Girişimciler ve işletme yöneticileri, bilgilerin belirli konular ile kararların gereğine göre farklılaştırılmış paketler halinde kendilerine ulaşmasını talep etmektedirler. Diğer deyişle, artık günümüzde güncel bilginin depolanması ve paylaşılması yerine, yeni bilginin yaratılması ve etkin bir biçimde kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bilginin yaratılması ve kullanılması süreci, sadece uygun teknolojiyi elde etmek ve onu şirket içerisinde ilgili birimlere paylaşmaktan çok daha fazlasını gerektirmektedir. Bu anlamda bilginin yaratılması, bilgi teknolojisi birimlerinin değil şirket içerisindeki tüm birimlerin sorumluluğunda olmalıdır (Thomas, 2000: 197-199). Bilgi girişimcileri işletme içerisindeki teknik ya da özel bilgilere sahip çalışanlar olabileceği gibi, işletmeye yönelik bilgi transferini sağlamaya yetkin dış danışmanlar da olabilir (Witt ve Zellner, 2005: 8). Bilgi girişimcilerinin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Thomas, 2000: 197-199):

- Bilgi girişimcileri, bilgi/haber ve anlamayla ilgili kaynaklara girmek ve tanımlamak için uygun teknolojiyi kullanabilirler,
- Teknik uzmanlığın yanı sıra iletişim yetenekleri güçlüdür,
- Meraklıdırlar ve akılcı araştırmalara başlayacak motivasyonları vardır,

- Oluşturdukları bilginin değerini, ilgisini ve önemini sürekli olarak yargırlarlar,
- Bilginin paketlenip, satılmasında ve yeni bilginin üretilmesinde kritik öneme sahiptirler.

6. BİLGİ GİRİŞİMCİLERİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ANLAMI

Girişimciliğin en önemli bileşenlerinden biri de, yenilikçilik ve yaratıcılıktır. Yenilikçilik ve yaratıcılık, insanlık tarihi kadar eskidir. Bu kavram, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişim süreçlerinin etkisiyle iş dünyasına hâkim olmuştur (Tosunoğlu, 2003: 15). Yenilikçi ve yaratıcı olma, problemlere ve ihtiyaçlara yaratıcı, alışılmamış ve yeni çözümler aramayı ifade eder. Bu çözümler, yeni ürün ve hizmetler, yeni teknolojiler veya üretim süreçleri kullanılması şeklinde tanımlanabilir. Yeni pazarların yaratılması, yeni üretim tekniklerinin kullanılması ve yeni ürünlerin üretilmesi ise, bilgi girişimcilerinin işletme içerisinde var olmasına bağlıdır (Başar, Tosunoğlu ve Demirci, 2001, 89-90). Diğer bir anlatımla, işletmeler açısından var olan potansiyelin boyutu, bilginin edinimi, gelişimi ve paylaşımı bilgi girişimcilerinin enerjisi ve hayaline bağlı olarak fark edilecektir. Bu anlamda bilgi girişimcileri işletme içerisinde;

- Bilgi ve habere daha geniş bir biçimde ulaşılması sonucunda yeni fırsatların yaratılmasına,
- Farklı bilgi ve haberin, üretilecek mal ve hizmetler açısından nasıl tanımlanacağı ve kullanılacağına,
- Bilgi, haber ve anlamının nasıl elde edileceği, geliştirileceği, paylaşılacağı, yönetileceği ve sermayeleştirileceği konusunda diğerlerinin bunu etkili bir şekilde kullanması ve başvurmasına yardımcı olunmasında,
- İlgili insanlar ve organizasyonlarla olan ağ ve çıkan teknolojiye bağlanma olanağının yaratılmasına,
- Diğerleri ile olan ağlardaki yeteneklerin nasıl geliştirileceği ve değer yaratmada nasıl çalışılıp öğrenileceğine,
- Fiili takımlar ile ağ organizasyonlarının nasıl yönetileceğine ve liderlik yapılacağına yardımcı olurlar (THOMAS, 2000: 197-8).

Bilgi girişimciliği konusunda diğer bir önemli konu da, bilgi girişimcilerinden yoksunluğun işletme başarısı veya başarısızlıklarıyla yakından ilgili olmasıdır. Bilindiği gibi işletmeler, öncelikli olarak girişimci bireylerin fikirleri çerçevesinde gelişirler. Örneğin “*Virgin*”in gelişimi

Richard Branson'la, "Dyson"un gelişimi James Dyson'la, "Microsoft"un gelişimi ise Bill Gates'le olmuştur. Ancak küçük girişimlerin öncelikle orta ve sonrasında da büyük ölçekli işletmelere dönüşmesinde, girişimci bireylerin yanı sıra iç girişimciler ile bilgi girişimcilerinin de işletme içerisinde olması gerekmektedir. Bilgi girişimcileri ve iç girişimcilerin varlığı, özellikle biçimsel eğitim almamış ve tecrübeyle öğrendiklerine güvenen işletmeler açısından çok daha önemlidir (Davies, Hides ve Powell, 2002: 408).

İşletmeler bilgi girişimciliği konusunda bir değerlendirme yapmak isterlerse, aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır (Thomas, 2000: 198-200):

- Bilginin ve haberin müşteriler için üretilen değer oluşumunda etkisi var mıdır?
- Şirket politikaları ile bilgi girişimcileri aynı yeterlilikte mi? Eğitim ve geliştirme birimleri bu kişilerden haberdar mı?
- İnsanlar kendi öğrenim ve gelişimleri için sorumluluk alma, bilgi ve haber tabanlı iş fikirleri yaratma konusunda cesaretlendiriliyorlar mı?
- İnsanlar bilgi ve haber akışı yaratmak, derlemek, paylaşmak, yeni bilgi ve anlamalara başvurmak için donatılıyor mu?
- Entelektüel sermayenin çeşitli biçimleri tanımlanmakta ve korunmakta mıdır? Bu anlamda entelektüel sermayenin gelire katkısı gözlemlenmekte ve ölçülmekte midir?
- Ödül stratejisi entelektüel sermayenin kullanımına, yaratıcılığa, müşteri odaklı değer yaratımına ve ortak amaç ile hedeflere uygun mu? Yeterlilik kazanılması ve öğrenme ödüllendiriliyor mu?
- İzlenen yollar ve süreçler öğrenimin bilgi ve haberin paylaşımı ve kullanımı için uygun mu?

7. İÇ GİRİŞİMCİLİK İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

İşletme içerisinde iç girişimcilik ortamının yaratılmasında belirli koşulların oluşturulması gereklidir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hisrich ve Peters, 1998: 49):

- **İşletme teknolojide öncü olabilmelidir:** 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 etmelidirler. Bu yapı, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansiyacaktır.

- **Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir:** İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen işletme, yeni ürünler meydana getirilirken ortaya çıkan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam yaratmalıdır.
- **Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır:** İşletme yaratıcılığı ve yeni ürünlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi veya kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.
- **İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır:** Bir iç girişimci şunları söylemektedir: “Eğer işletmem gerçekten benden yeni bir birliktelik kurmam için zamanımı, çabamı ve kariyerimi ortaya koymamı istiyorsa, o zaman gerekli parayı ve insan kaynağını da hizmete koymalıdır”. Bu nedenle, fayda-maliyet ilişkisi işletme içindeki tüm birimler tarafından yapılmalıdır.
- **Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir:** Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalı ve farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. “Ben bilirim” ya da “bu olamaz” şeklindeki yapıların kırılması gerekir.
- **Ödüllendirme sistemi olmalıdır:** Yeni girişimin oluşmasında çaba harcayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum işletmeye olumsuz olarak yansıtacaktır.
- **Sponsor desteğinin olması gerekir:** Bu sponsorlar, sadece yaratıcılık ile yeni ürünlerin başarı veya başarısızlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün/yöntemlerin oluşturulmasında esnek planlamaya da sahiptirler.
- **Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir:** Fiziki, insani ve finansal kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır.
- **Sorumluluk ve yetki verilmesi:** İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara inisiyatif 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 stratejisini yaratabilen işletmeler, piyasa değerlerinin nasıl değiştiğini görebileceklerdir. Böyle bir ortamda çalışmaya alışkın olmayan çalışanlar işlerini bırakacak; diğerleri ise yaratıcılık, risk üstlenme ve takım çalışmasının farklılığını anlayacaklardır.

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki dört temel adım şu şekilde sıralanabilmektedir (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 64):

- **Vizyonun Geliştirilmesi:** İç girişimcilik stratejisi oluşturulmasında ilk adım, işletme yöneticilerinin hedeflediği yenilik vizyonunun paylaşılmasıdır. İç girişimcilik yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıktığı için, işverenlerin bunu öğrenmeleri ve vizyonu anlamaları gerekir. Bu ortak vizyon, belirli amaçların tanımlanmasını ve bu amaca ulaşacak programların belirlenmesini gerektirmektedir.
- **Yeniliklerin Özendirilmesi:** İç girişimcilik stratejisi oluşturulurken, yenilikler temel unsur olarak ele alınmalıdır. Yeniliklerin yapısı incelendiğinde, kimi zaman planlanmamış bir şekilde kimi zamansa sistematik bir çalışma sonunda ortaya çıktıkları görülmektedir. Bu durum, yeniliğin kendine özgü doğasından kaynaklanmaktadır. Ancak, yeniliklerin temelde iki şekilde olduğu söylenebilmektedir: Birincisi, daha önce mevcut olmayan bir ürünün ortaya çıkması şeklindeki kökten yeniliklerdir. İkinci tür yenilikler ise, daha önce var olan bir ürünün farklı bir amaç için kullanılması ya da farklı özellikler eklenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.
- **İç Girişimciler İçin Uygun İklimin Oluşturulması:** İç girişimcilik için uygun ortamın yaratılmasında, birinci adım bu yöndeki çabaları zorla değil özendirerek artırmaktır. Yöneticiler iç girişimciliği özendirmek için, katı kurallar yerine parasal ödüller gibi teşvikleri kullanmalıdırlar. Bu teşvikler kısa dönemli değil, işletmenin vizyonu ile uyumlu olacak şekilde uzun dönemli ve öğrenme süreci dikkate alınarak düzenlenmelidir. Ayrıca iç girişimcilikte kişisel yaratıcılık ile güvenin önemli olduğu unutulmamalıdır.
- **Takımların Oluşturulması:** İç girişimciliğin geliştirilmesinde farklı takımların oluşturulması son derece önemlidir. İç girişimciliğin beslenmesinde, bu takımlardaki bireylerin özellikleri ve nitelikleri önemli değildir. Farklı özelliklerdeki bireylerin proje süresi boyunca bir arada bulunmalarını cesaretlendirecek ve onları motive edecek ortamın yaratılması yeterlidir (Kirby, 2003: 304).

8. SONUÇ

Rekabetin giderek önem kazandığı günümüzde, işletmeler piyasa değerlerini artırmak için iç girişimcilik konusuna önem vermelidirler.

İşletmelerin iç girişimciliğe yönelik düşünce yapısını yeniden şekillendirmesi için yapması gereken ilk şey, yönetim felsefesini yeniden değerlendirmektir. Eski yönetim yaklaşımları bırakılarak, yeni değerlere sahip bir işletme kültürü oluşturulmalıdır. Bu nedenle, iç girişimcilik faaliyetlerinin artırılması bilgi ve bilgi girişimcilerinin işletme içerisindeki varlığına bağlıdır. Bilgi girişimciliği, değişime ve teknolojiye bağlı olarak sürekli güncellenmesi gereken bir kavramdır. Diğer anlatımla, bilgi girişimcilerinin yeni nesilleri mutlaka yaratılmalıdır. Bu nedenle iş kolları üyelerini, işletmeler çalışanlarını ve iş ortaklarını bilgi girişimciliği için hazırlarken, üniversiteler mezunlarını bilgi ekonomisi için eğitmelidirler. Aksi takdirde, işletme içerisinde geleneksel bağlılık kültüründen kopmak ve Schumpeter'in söylediği gibi “yaratıcı yıkıcılık” görevini yerine getirmek son derece güçleşir. Diğer bir anlatımla, eskiyi çok iyi tanımak ve yeninin özelliklerini ikna edebilecek şekilde anlatabilmek için bilgi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında zaman, bilgi girişimcileri işletmenin nasıl ilerleyeceği konusunda emin olmayanlara veya direnç gösterenlere rehberlik etme gibi bir görevi de üstlenmiş durumdadırlar.

KAYNAKÇA

ATİK, Selahattin; (2002), “*Kültürün Girişimciliğe Etkileri*”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Sayı: 3, ss. 38-51.

BAŞAR, Mehmet, TOSUNOĞLU, B. Tuğberk ve DEMİRCİ, A. Emre; (2001), **Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı**, Eskişehir Ticaret Odası Yayınları, No: 14.

DAVIES John, HIDES Mick ve POWELL James; (2002), “*Defining the Development Needs of Entrepreneurs in SMEs*” **Education + Training**, Volume 44, Number 8/9, ss. 406-412.

HISRICH, D. Robert ve PETERS, P. Michael; (1998), **Entrepreneurship**, USA Irwin/McGraw-Hill Publication.

KATRİNLİ, E. Alev; (1994), **Bir Örgüt Geliştirme Aracı Olarak İç Girişimler**, İzmir.

KIRBY, A. David; (2003), **Entrepreneurship**, Berkshire, McGraw-Hill Publication.

KURATKO, F. Donald ve HODGETTS, M. Richard; (1998), **Entrepreneurship**, Orlando, The Dreyden Press.

MORRIS Michael ve KURATKO, F. Donald; (2002), **Corporate Entrepreneurship**, Orlando, Harcourt, Inc..

RAE, David ve CARSWELL, Mary; (2001), “*Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurial Learning*”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Volume 8, Number 2, ss. 150-158.

THOMAS, C Colin; (1999), “*Individuals And Enterprise: Developing Entrepreneurs For The New Millennium*”, **Industrial and Commercial Training**, Vol:31, Number:37, s.258

THOMAS, Coulson Colin; (2000), “*Developing and supporting information entrepreneurs*” **Industrial and Commercial Training**, Volume 32, Number 6, ss. 196-200.

THOMAS, Coulson Colin; (2004), “*The Knowledge Entrepreneurship Challenge: Moving on from Knowledge Sharing to Knowledge Creation and Exploration*”, **The Learning Organization**, Vol. 11. No: 1, ss. 84-93.

TOSUNOĞLU, B. Tuğberk; (2003), **Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişme Sürecinde Türkiye'nin Yeri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

WITT Ulrich ve Christian, ZELLNER; (2005), “*Knowledge-based Entrepreneurship: The Organizational Side of Technology Commercialization*” Paper provided by Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group in its series Papers on Economics and Evolution with number 2005-04.[ftp://papers.econ.mpg.de/evo/discussionpapers/2005-04.pdf](http://papers.econ.mpg.de/evo/discussionpapers/2005-04.pdf)