

**İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN YENİLİK VE EKİP YÖNETİMİ İLE  
İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Organizasyon Programı**

---

**Feriştah GÜNER**

**Danışman : Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN**

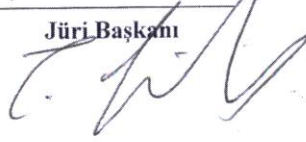
**Haziran 2013  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Feriştah GÜNER tarafından Celaleddin SERİNKAN.. yönetiminde hazırlanan “İç Girişimciliğin Yenilik ve Ekip Yönetimi ile İlişkisi ve Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 04.07.2013. tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Celaleddin SERİNKAN**

**Jüri Başkanı**



**Yrd. Doç. Dr. Naci KARKIN**

**Jüri Üyesi**



**Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU**

**Jüri Üyesi**



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 02/08/2013 tarih ve ..13/22... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Turhan KAÇAR**  
**Müdür**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza :



Öğrenci Adı Soyadı: Feriştah GÜNER

## TEŞEKKÜR

Bu alıŐma, pek çok insanın maddi ve manevi destekleri ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle bu çalışmanın tamamlanmasında emeği olan herkese teŐekkürlerimi sunarım. Tezimin hazırlanması sırasında; akademik danıŐmanım olarak vermiŐ olduğu destek ve yönlendirmeleri nedeniyle değerli hocam Sayın Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN' a, yüksek lisans eğitimim süresince katkıları için Sayın Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU' na, Sayın Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK' e, ve desteğini her zaman hissettiğim Sayın Prof. Dr. AyŐe İRMİŞ' e, teŐekkürü bir borç bilirim.

ÇalıŐmamın birçok aşamasında bana yol gösteren arkadaŐım Gökhan ÖZKUL'a ve araştırmanın Őekillenmesine yardımcı olan anket çalışmasına gösterdikleri ilgi ve katkıları için Burdur ve Denizli'deki tüm meslektaŐlarıma teŐekkürlerimi sunarım.

Tezin hazırlanmasında maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen, dualarıyla hayatıma ışık tutan annem Fatma SARIKAYA, Babam Ali SARIKAYA 'ya, ve çalıŐmamın baŐlangıcından bitimine kadar her aşamasında yanımda olan, beni telkin ederek yüreklendiren, maddi ve manevi desteğinden, çalıŐmama olan katkısından ve göstermiŐ olduğu sabrından dolayı kıymetli eŐim Yusuf GÜNER' e sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu yolda benimle düŐe kalka yürüyen, tezimin tamamlanmasını büyük bir fedakârlık ve olgunlukla bekleyen biricik kızım Zeynep Su GÜNER 'e kucak dolusu teşekkür ederek bu çalışmayı O'na armağan ediyorum.

Feriştah GÜNER

## ÖZET

### İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN, YENİLİK VE EKİP YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Güner, Feriştah  
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD  
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

Haziran 2013, 178 Sayfa

Bugünün değişen ve gelişen çevre koşulları işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu en önemli zenginlik kaynağı insandır. Bu nedenle amaçlarına ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında insan unsuru en fazla dikkati çekenlerden birisidir. Dolayısıyla örgütsel yaşamda iç girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması faaliyetleri ile insan unsurunun etkinliğini sağlamak için büyük çabalar sarf edilmektedir.

Araştırmada bankacılık sektöründe çalışanların iç girişimciliğe verdiği önem düzeyini belirlemek yenilik ve ekip yönetimi ile olan olumlu ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda Burdur ve Denizli ilinde bulunan kamu ve özel sektör banka şubelerinde anket çalışması yapılarak çalışanların iç girişimcilik, yenilik ve ekip çalışmasına eğilimleri çeşitli faktörler açısından incelenmiş ve elde edilen bulgular SPSS 15 istatistiksel veri analiz programında değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre bankacılık sektöründe iç girişimcilik – yenilik ve iç girişimcilik – ekip yönetimi arasında orta düzeyde ilişki saptanırken, yenilik – ekip yönetimi arasında daha anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yaş, medeni durum ve hizmet süresi gibi değişkenlerin iç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi ilişkisini etkileyen unsurlar olduğu tespit edilirken, cinsiyet ve çalışılan departman gibi değişkenler ile iç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, İç girişimcilik, Yenilik, Ekip Yönetimi

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP OF THE INTREPRENEURSHIP WITH INNOVATION AND TEAM MANAGEMENT AND A RESEARCH**

GÜNER, Feriştah

M. Sc Thesis in Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

June 2013, 178 Pages

**Today's changing and evolving environmental conditions require businesses to study that will lead them to success. The most significant source of wealth that businesses have is human. For this reason, the human factor is one of the most important sources that are used to achieve their goals. Therefore, in the organizational life, it is made great efforts to ensure the effectiveness of the human factor with intreprenurship, innovation and teamwork activities.**

**In this study, it has been aimed to determine the level of the importance given to intreprenurship, innovation and team management activities by the banking sector employees and to demonstrate the positive relationship among intreprenurship with innovation and team management. In this context, it has been made survey research on government and private sector based bank branches in Burdur and Denizli, the employees' intreprenurship, innovation and teamwork trends have been examined in terms of several factors and the findings have been evaluated with SPSS.**

**According to the results; in banking sector, while it has been found moderate correlation between intreprenurship- innovation and intreprenurship - team management, it has been found more significant correlation between innovation - team management. In addition, while it has been determined the factors such as age, marital status and tenure have influenced the relationship between intreprenurship, innovation and team management, it has not been found a significant relationship with variables such as gender and department between intreprenurship, innovation and team management.**

**Keywords:** Entrepreneurship, Intreprenurship, Innovation, Team Management.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	IX
TABLolar DİZİNİ .....	X
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞİMCİLİĞİN KAVRAMSAL GELİŞİMİ VE TARİH İÇİNDEKİ TETİKLEYİCİLERİ

1.1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI .....	4
1.1.1. Girişimcinin Tanımı ve Kapsamı .....	5
1.1.2. Girişimcinin İlişkili Kavramlardan Farkı .....	9
1.1.3. Girişimciliğin Tanımı ve Kapsamı .....	10
1.1.4. Girişimcilik Türleri .....	14
1.2. GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL SEYRİ VE ARTAN ÖNEMİ .....	17
1.2.1. Girişimciliğin Tarihsel Seyri ve Tetikleyicileri .....	19
1.2.2. Girişimciliğin Önemi .....	23
1.2.3. Türkiye’de Girişimcilik .....	26
1.3. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ .....	27
1.3.1 Fırsatların Tanımlanması ve Değerlendirilmesi .....	27
1.3.2. İş Planının Geliştirilmesi .....	28
1.3.3. Gerekli Kaynakların Belirlenmesi .....	29
1.3.4. Yeni İşletmenin Yönetilmesi .....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI .....	32
2.1.1. İç Girişimciliğin Tanımı ve Kapsamı .....	32
2.1.2. İç Girişimcinin Tanımı ve Kapsamı .....	35
2.1.3. İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler .....	37
2.1.4. İç Girişimci İle Girişimci Kavramı Arasındaki Farklar .....	39
2.1.5. İç Girişimcilik Süreci .....	41
2.1.5.1. Fırsat Tanımlama .....	42
2.1.5.2. Kaynaklar .....	43
2.1.5.3. Örgüt (Organizasyon) .....	44
2.1.5.4. İç Girişimci .....	45
2.1.6. İç Girişimciliğin Önemi .....	45
2.1.7. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar .....	46
2.1.8. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları .....	49
2.1.9. İç Girişimciliğin Başarı Şartları .....	51
2.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	54
2.2.1. Bireysel Faktörler .....	55
2.2.1.1. Risk Alma Eğilimi .....	55
2.2.1.2. İç Kontrol .....	56
2.2.1.3. Başarı İhtiyacı .....	57
2.2.1.4. Kendi Kendini Yönetme İsteği .....	58
2.2.1.5. Hedef Odaklılık .....	59
2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	59
2.2.2.1. Örgüt Kültürü .....	59
2.2.2.2. Personelin Güçlendirilmesi ve İnisiyatif Tanıma .....	60
2.2.2.3. Örgüt Yapısı .....	62
2.2.2.4. Yönetmel Destek .....	63
2.2.2.5. Ödüllendirme Sistemi .....	64
2.2.2.6. İletişim .....	65



2.2.2.7. Kaynak ve Zaman Tahsisi .....	67
2.2.3. Çevresel Faktörler .....	68
2.2.3.1. Çevresel Dinamizm .....	68
2.2.3.2. Teknolojik Fırsatlar .....	69
2.2.3.3. Pazar .....	70
2.2.3.4. Çevresel Olumsuzluklar .....	71

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİKTE YENİLİK VE EKİP YÖNETİMİ

3.1. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ .....	74
3.1.1. Yenilik Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	74
3.1.2. Yeniliğin İlişkili Kavramlardan Farkı .....	77
3.1.3. İç Girişimciliğin Boyutu Olarak Yeniliğin Önemi .....	79
3.1.4. İç Girişimcilik ve Yenilik Faaliyetlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar .....	83
3.1.5. İç Girişimcilik ve Yenilik Faaliyetlerini Destekleyen Unsurlar .....	86
3.1.6. İç Girişimcilik Perspektifinde Yenilik Türleri .....	90
3.1.6.1. Ürün ve Hizmet Yenilikleri .....	91
3.1.6.2. Süreç Yenilikleri .....	93
3.1.6.3. Pazarlama Yenilikleri .....	95
3.1.6.4. Organizasyonel (Örgütsel) Yenilikler .....	97
3.2. EKİP YÖNETİMİ .....	99
3.2.1. Ekip Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	100
3.2.2. İşletmelerde Ekip Oluşturma Nedenleri .....	104
3.2.3. Ekiplerin Temel Özellikleri ve Başarılı Ekip Profili .....	106
3.2.4. Ekip Çalışmasının İşletmelere Sağladığı Faydalar .....	108
3.2.5. Yeniliğin Ekip Çalışmasındaki Önemi .....	110
3.2.6. Ekip Çalışmasında Liderlik .....	112
3.2.7. Ekip Lideri Rolünde İç Girişimci .....	116

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN, YENİLİK VE EKİP YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE**  
**BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri.....	120
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	120
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi .....	121
4.1.2.1.Evren ve Örneklem .....	121
4.1.2.2.Verilerin Toplanması.....	121
4.1.2.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	122
4.1.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	124
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	124
4.2. Araştırmanın Bulguları.....	126
4.2.1. Araştırmanın Demografik Bulgularının Değerlendirilmesi.....	126
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ilişkin bulgular.....	128
4.2.3. Araştırmanın Hipotez Bulgularının Değerlendirilmesi.....	134
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKLAR .....	152
EKLER .....	173
ÖZGEÇMİŞ.....	178

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Çağdaş Girişimciliğin Gelişim Süreci.....	21
Şekil 2. Girişimcilik Haritası.....	27
Şekil 3. İç Girişimcilik Sürecinin Temel Unsurları.....	42
Şekil 4. Yenilikle İlişkili Kavramlar.....	78
Şekil 5. Ekip Koşulları.....	102

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklılıklar.....	41
Tablo 2. Güvenirlik Analizi.....	123
Tablo 3. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	127
Tablo 4. İç Girişimcilik Ölçeği İstatistikî Verileri.....	129
Tablo 5. Yenilik Ölçeği İstatistikî Verileri.....	131
Tablo 6. Ekip Çalışması Ölçeği İstatistikî Verileri.....	133
Tablo 7. İç Girişimcilik İle Yenilik Yönetimi İlişkisi.....	134
Tablo 8. İç Girişimcilik İle Ekip Yönetimi İlişkisi.....	135
Tablo 9. Yenilik Yönetimi İle Ekip Yönetimi İlişkisi.....	136
Tablo 10. Girişimcilik, Yenilik Ve Ekip Çalışması Ölçeği Puan Ortalamalarının Yaş'a Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları.....	137
Tablo 11. Girişimcilik, Yenilik Ve Ekip Çalışması Ölçeği Puan Ortalamalarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	139
Tablo 12. Girişimcilik, Yenilik Ve Ekip Çalışması Ölçeği Puan Ortalamalarının Görüşülenlerin Medeni Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	140
Tablo 13. Girişimcilik, Yenilik Ve Ekip Çalışması Ölçeği Puan Ortalamalarının Görüşülenlerin Departmanına Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları.....	141
Tablo 14. Girişimcilik, Yenilik Ve Ekip Çalışması Ölçeği Puan Ortalamalarının Görüşülenlerin Hizmet Sürelerine Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları.....	142

## GİRİŞ

Günümüzde yönetim anlayışı, genel olarak tüm ekonomileri etkileyen küreselleşmenin de etkisiyle eski dönemlere göre oldukça değişmiştir. Gittikçe kendini gösteren yoğun rekabet ortamı işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmek için birçok yenilik yapmaya itmiştir. İşletmeler küresel pazarlarda buldukları yeri koruyabilmek için yoğun bir çaba içerisindeyler. İşletmecilikteki değişim anlayışı artık günümüzde esnek, yenilikçi, yerel pazar sınırlarına bağımlı kalmayan, girişimcilik faaliyetlerine önem veren, ekip çalışmasına olanak sağlayan, kaynakları rasyonel şekilde değerlendiren, müşteri odaklı ve insana değer veren bir çalışma anlayışına ulaşmıştır.

İşletmelerin, özellikle son yıllardaki rekabet ortamında, gerek ürün gerekse hizmet üretiminde sadece üretim yapmakla ön plana çıkmaları yeterli değildir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi kullanabilmeleri, bilgi yönetimi ve yenilik arasında bağlantı kurabilmeleri, rekabette uzun soluklu avantajlar olarak görülmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirerek çalışma koşullarında ve yeni yöntemlerde yeni fikirler ortaya koyabilmeleri önem kazanmıştır. Bu bağlamda işletmelerin ekip çalışmalarına da yönelmelerinin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Örgüt içerisinde istenilen düzeyde yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için bireylerarası ilişkilerin yönetilmesi ve ekiplerden yararlanılması gerekmektedir. Çünkü örgüt içerisindeki bireylerin arasındaki ilişkiler, örgütün yenilikçilik düzeyi ile yakından ilişkilidir. Yenilikçi girişimlerden beklenen sonuçların alınabilmesi için çoğu zaman iyi bir ekip çalışmasına ihtiyaç duyulacaktır. Söz konusu ekiplerin doğru şekilde oluşturulmaları ve iyi bir şekilde yönetilmeleri yenilik sürecinin başarısında önemli rol oynamaktadır.

İşletme içerisinde yenilikçi fikirlerin ortaya atılması ve bu fikirlerin uygulanması ancak örgütsel unsurlar tarafından desteklenen girişimciler sayesinde olabilecektir. Bu nedenle çoğunlukla yeni bir örgütün kurulma ve geliştirilme süreçlerindeki davranış veya faaliyetlerle ilişkili bir kavram olan girişimcilik; aynı zamanda kurulu örgütlerdeki

değişim veya yenilikçilik faaliyetleriyle de karşımıza çıkabilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada girişimcilik ruhunun, eğiliminin ve davranışlarının organizasyonlar kurulduktan sonrada devam ettirilmesi gereğinden yola çıkılarak iç girişimcilik kavramına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiş, yenilik ve ekip yönetimi ile ilişkisi araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümü girişimcilik ve girişimci konularına ayrılmıştır. İç girişimcilik konusunun daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için bu bölümde girişimcilik ve girişimci kavramları açıklanarak, girişimcilik türleri, tarihsel seyri, önemi ve girişimcilik süreci, aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; iç girişimcilik kavramı ve iç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörler ele alınmıştır. İç girişimcilik bu bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenmiş; iç girişimcide olması gereken özellikler, iç girişimci ve girişimci arasındaki farklılıklar, iç girişimcilik süreci, iç girişimcilik için gerekli koşullar, iç girişimcilik stratejisinin unsurları aktarılmış, ayrıca işletmelerde iç girişimciliği etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise öncelikle yenilik kavramı, ilişkili kavramlardan farkı, iç girişimcilik açısından önemi ve işletmelere sağladığı faydalar anlatılmış, sonrasında ise iç girişimcilik perspektifinden yenilik türleri incelenmiştir. Bu bölümde daha sonra ekip yönetimine yer verilerek ekip kavramının tanımı, temel özellikleri ve işletmelere sağladığı faydalardan bahsedilmiş; yenilik ve iç girişimcilik açısından önemi anlatılmaya çalışılmıştır.

Son bölümde ise; araştırmanın verileri, Burdur ve Denizli ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanlarının üzerinde uygulanan anket taraması yoluyla temin edilmiştir. Anket verileri elde edildikten sonra güvenilirlik testi yapılmış; araştırma uygulanan örnek kütleinin demografik özellikleri görev değişkeniyle tablo yapılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde iç girişimcilik – yenilik, iç girişimcilik – ekip yönetimi ve yenilik – ekip yönetimi ilişkisi üzerine kurulan

hipotezler kabul edilmiştir. Sonuç itibariyle, iç girişimcilik faaliyetlerine önem veren banka organizasyonlarında yenilikçilik ve ekip yönetimi faaliyetleri de önem arz etmektedir. Diğer bir ifadeyle iç girişimci özellikler taşıyan banka çalışanlarının aynı zamanda önemli düzeyde yenilik eğilimli ve ekip çalışmasına yatkın bireyler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özetle iç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Demografik faktörler açısından da elde edilen sonuçlarda 36-45 yaş arası ve 10 yıl üzeri hizmet süresi bulunan çalışanların ekip yönetimi faaliyetlerine daha çok önem verdiği görülmüştür. Bu bağlamda banka organizasyonlarında ekip çalışmasının üst yönetim tarafından desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bölümün son kısmında ise, literatür, teori ve saha araştırması sonuçlarının ilişkilendirilerek değerlendirilmesi amacını taşıyan sonuç ve tavsiyeler bölümü yer almıştır. Çalışmada kullanılan anket soru örneklerine ve istatistiksel tablolara ekler bölümünde yer verilmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GİRİŞİMCİLİĞİN KAVRAMSAL GELİŞİMİ VE TARİH İÇİNDEKİ TETİKLEYİCİLERİ**

Tarihsel açıdan girişimcilik en eski aktivitelerden biridir. Ancak küreselleşmenin gün geçtikçe yaygınlaşması, ülkelerin ekonomi politikalarının liberalleşmesi ile birlikte serbest piyasa ekonomisinin gelişmesi sayesinde bu olgunun önemi daha da artmış ve ülkelerin kalkınmasında tetikleyici unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Günümüzde, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin hem sosyal hem de ekonomik profiline giderek değişmesiyle birlikte, işletmeler için büyüyebilmek ve yaşamını sürdürebilmek gittikçe zorlaşmış, taklitçilik gibi kolay yoldan kar elde edebilmek imkânsız hale gelmiştir. Küresel dünyada rekabet edebilmek için artık kaliteli mal ve hizmet üretmek ve verimli çalışmak kadar yenilikçilikte söz konusu olmuştur. Yaşanmakta olan bu küresel değişim sürecinde girişimciliğin önemi ayrı bir boyut kazanarak yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte, üretim, ulaşım, yönetim gibi alanlarda meydana gelen önemli gelişmeler ve küresel ekonominin hız kazanması girişimciliğin önemini daha da artırmıştır.

Bu bölümde girişimcilik kavramı ve önemi hakkında genel bilgi verilecektir. Kavramın tam olarak anlaşılması için önce girişimci ve girişimciliğin tanımından bahsedilerek girişimcinin benzer kavramlardan farkı anlatılacaktır. Sonrasında da girişimcilik türleri, girişimciliğin tarihsel seyri ve girişimcilik süreci konularına yer verilecektir.

#### **1.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte önem kazanan olgulardan biri olan girişimcilik çok boyutlu bir kavram olması sebebiyle işletme ve ekonomi literatüründe dinamik bir araştırma alanıdır. Düşünsel emeği ekonomik değere dönüştüren kişi olarak



ifade edilen ve üretim faktörleri arasında yer alan girişimci kavramı da yaşadığımız değişimin, gelişimin ve yeniliğin tetikleyici unsuru olarak kabul edilmektedir. Sürekli kendini yenileme ve geliştirme çabasıyla rekabete dayalı hale gelen ve Bilgi Toplumu dediğimiz günümüz dünyasında da bu kavramların önemi giderek artmaktadır. Orta çağdan günümüze kadar pek çok teorisyen tarafından tanımlanmaya çalışılmış olmasına rağmen hala fikir birliğine varılmış net bir tanımı bulunmayan Girişimci ve Girişimcilik kavramları hakkında çalışmada genel bilgi verilmektedir.

### **1.1.1. Girişimcinin Tanımı ve Kapsamı**

Girişimci kavramı, ekonomi tarihi boyunca pek çok yazarın farklı bakış açılarıyla tanımlama yaptığı bir kavram olmakla beraber, bu kavrama ilişkin tanımlamalardan bazıları günümüzde geçerliliğini korumaya devam etmektedir.

Genel olarak girişimci, gereksinimleri karşılamak amacıyla iktisadi mal-hizmet üretiminin gerçekleştirilebilmesi yönünde üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir (Karalar, 2008: 13). Klasik anlamda girişimci, bir işletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan riski, sorumluluğu ve örgüt yönetimini üstlenen kişi olarak kabul edilmekteydi, fakat bilgi toplumuyla birlikte, kavram yeniden tanımlanarak yenilik üreten, risk alan, fırsat yakalayan ve bunları hayata geçiren kişi olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla, girişimcinin değişen tanımında belirleyici unsur “yenilik” kavramı olmuştur. Peter Drucker ise girişimciyi, sahip olduğu kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına yönlendiren ve orada tutmayı başarabilen kişi olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2006: 468). Girişimci aynı zamanda, gördüğü fırsatları değerlendirme yolunda kendi girişimcilik anlayışıyla stratejiler geliştiren, bu sayede değişimin öncülüğünü yapan kişidir (Özkara vd, 2006: 222).

Sanayi devriminden önce daha çok, ticaret yapan kişiler (tacir) olarak ortaya çıkan girişimci insan tipi, sanayileşme sürecinde bambaşka bir anlam kazanmıştır. Girişimcinin ekonomik değeri ve toplumdaki değeri artmıştır. Nitekim bu gelişmelerin sonucu olarak, iktisat biliminde de girişimci ve girişimcilik kavramlarına, ilk kez

1730'lu yıllarda Fransız Richard Cantillon tarafından değinilmiştir. Cantillon; girişimciliği, iş adamının emeği üretim sürecinde istihdam etme, sermaye sağlama işlevleri ile bilinmeyen geleceğin karşısındaki karar alma pozisyonu olarak tanımlamıştır (Alada, 2000: 47).

Girişimci kavramı 1800'lü yıllarda Fransız iktisatçı Jean Baptiste Say tarafından da kullanılmıştır. Say, girişimciyi ekonomik kaynakları düşük verimlilikteki bir alanın dışına ve yüksek verimlilikteki bir alanın içine kaydıran kişi olarak tanımlamıştır (Drucker, 1995: 19). Say, girişimci ile sermayedar arasındaki farkı ortaya koymuştur. Say'a göre sermayedar para tedarik eden ve finansal risk alan kişi iken, girişimci ise üretim faktörlerini yeni zenginlikler yaratacak biçimde bir araya getiren kişidir (Çonkar ve İlter, 2004: 2). Girişimci kişi emeği, teknolojiyi, sermayeyi ve doğal kaynaklar olarak sayılan üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten kişidir (Mucuk, 2001:6).

20'inci yüzyılda beliren girişimcilik teorisine göre, girişimci, risk alarak yenilik yapan kişidir. Diğer bir ifadeyle, girişimci kişi, fırsatları gözleyen ve onları ele geçirdiğinde her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışandır. (Schumpeter, 2000: 67). İş dünyasında girişimci kişi, stratejist, yeniliklere açık, yeni pazarlara nüfuz edip bulmada yaratıcı, yeni yöntemler geliştiren, dünyayı kucaklayan devdir. Sears Roebuck, Henry Ford, IBM'den Tom Watson ile McDonald's'dan Ray Kroc bu yapıda insanlardır (Gerber, 2003: 24). Girişimci, riskleri tanımlayarak zarara uğrama ihtimalini minimize ederek yenilik yapma fırsatlarını sistemli analizle belirleyip fırsatlara yöneltir (Öktem, 2003: 172). Dolayısıyla girişimcilik için fikir üretme, yenilik üretmek ya da bir geliştirme yapmak gerekmektedir (Kaya, 2004: 47).

Ekonomistlere göre girişimci, kaynakları, işgücünü, makine-teçhizatı ve diğer varlıkları bir araya getiren ve önceki değerlerinden daha fazla bir değer yaratmalarını sağlayan bir kişiyi ifade ederken, psikologlar için girişimci, bir şey elde etmek veya bir şeye ulaşmak, denemeler yapmak, başarmak ve diğerlerinin elindeki otoriteyi almak ihtiyacında olan ve bu tür güdülerle güdülenen insanlar anlamına gelir. İşadamları için

girişimci ise, bir tehdit unsuru ve saldırgan bir rakip anlamına gelebileceği gibi, bir müşteri, bir müttefik veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir kişidir (Arıkan, 2004: 46-47). Girişimci; neyin ne miktarda üretileceğine, üretilen ürünlerin kimlere satılacağına, üretim için planlanan işlerin kimler tarafından yapılacağına, gelirlerin ve giderlerin ne olacağına ilişkin kararları veren kişidir (Doğan, 1986: 7). Artık girişimci; fırsatları görebilen, gerekli olan kaynakları da bir araya getirerek fırsatları işleyebilme ve pazarlayabilme yeteneğine sahip olan, değer yaratabilen ve değer katabilen, rekabetçi pazarın riskini üstlenebilen ve yaptığı tüm bu faaliyetlerden ödöl alan kişi olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok, 2004: 9). Bir başka tanıma göre ise girişimci; yeni şeyleri tasarlariken yaratıcılığını ortaya koyan, bunları uygulamaya dönüştürmek için ise istek ve şevkini kullanan kişidir. Girişimciler yeni fikirlerin oluşturulması, uygulamaya konulması ve bütün bunların geleceğe yayılan uzantıları sonucunda, buldukları toplumda ve dünya üzerinde ulaşabildikleri her yerde, bir katalizör görevi görürler (İrmiş vd, 2010: 9).

En genel anlamıyla girişimci; piyasalardaki değişlikleri sürekli izleyen, bu süreç içerisinde talep boşluklarını yakalayarak yeni talepler oluşturan, talepteki değişlikleri zamanında fark ederek, gerekli uyumu sağlayan, kaynakları toplayıp yatırımları gerçekleştiren, rekabetten ve riske girmekten kaçmayan, sorumluluk üstlenmekten atak ve yaratıcı kişilerdir (Müftüoğlu, 2005: 15).

Girişimci özelliklerinin fazlalığı pek çok girişimci tanımının oluşturulmasına sebep olmuştur. Aşağıdaki tanımlar, ‘girişimci’ kavramının çeşitliliğini ortaya koymak amacıyla düzenlenmiştir (ESİAD : 6):

- Gelişmenin harekete geçiricisidir (Schumpeter),
- Örgütlenmedeki formel otorite kaynağı, yaratıcı, yenilikçi kişidir (Hortmann),
- Ekonomik kaynakların kontrolündeki odak noktasıdır (Coates),
- Risk almada atak kişidir (Lauetrbach),

- Kar için fırsatların nitelik ve boyutlarını sezebilecek özel bir yetenek, uzağı görme, yönetme girişkenlik özelliklerine sahip, tüm enerjisini ulaşmak istediği sona hasreden kişidir (Habakkuk),
- Evrensellik, fonksiyonel uzmanlaşma özelliklerine sahip olan kişidir (Haselitz),
- Üretici, işveren, endüstrinin kaptanıdır (Hortmann),
- Karar alıcıdır (Dobb),
- Sonucu yaratan, temel karar vericidir (Gehard – Haussermann ve Turin),
- Önder, yaratıcı, yeni fırsatları yakalayan, risk alıcı kişidir (Miller),
- Diğer insanlarikinden farklı kararları olabilen, kendine güvenen, işini ve niteliklerini iyi bilen kişidir (Casson),
- Nadir yetenekleri olan, uyumcu olmayan (non-conformist) davranış ve özelliklere sahip, izzeti-nefis sahibi, araştırma becerisi olan kişidir (Casson),
- Başarı oryantasyonlu kişidir (Parsons),
- Başarı motivasyonu katsayısı (n-ach) yüksek kişidir (McClelland),
- Hem yaratıcı, hem de birleştirici ögedir (Hirschman),
- Amaçlı aktivitesi olan, süreklilik sağlayıcı, kâr oryantasyonlu kişidir (Cole),
- Maceracı, organizatör ve ayrıntıları atlamayan kişi (Harbison ve Myers) olarak girişimci tanımlanmıştır.

Ancak girişimci kavramı değişik şekillerde açıklanmasına rağmen şu noktaların neredeyse hepsinde ortak olduğu belirtilebilir (Çetindamar, 2002: 17-18 ve 36);

- Girişimci; kendi yaşamını değiştirme ve iyileştirme iradesini kendi elinde bulundurarak, aldığı kararların kendisine bir fayda veya zarar doğuracağının bilincinde olarak atacağı adımlarda ve alacağı her türlü kararda inisiyatif kullanır.
- Girişimci; belirlediği noktaya ulaşmak ve amaçlarını gerçekteştirmek için, kendi sahip olduğu ve/veya çevresinde bulunan, onu amaçlarına ulaşmada yarar sağlayacak her türlü kaynak, bilgi, beceri, yetenek, zeka v.s. gibi

unsurları mümkün olan en fazla miktarda bir araya toplayarak planlar, organize eder ve yapılandırır.

- Girişimci; bireysel, toplumsal, sosyal ve ekonomik açılardan en azından kendince anlamlı ve farklı bir değer yaratır.
- Girişimci; hayal gücünü kullanarak sorunları fırsata, yaratıcılığını kullanarak fırsatları yeniliğe dönüştürür. Bu yenilik en azından kendisi açısından ve/veya kendisinde daha önce var olmayan bir “yeni”dir.
- Girişimci; faaliyetleri ve yaptıkları sonucunda ortaya çıkacak olan her türlü toplumsal, sosyal, ekonomik ve hatta bireysel sonuçların riskini üstlenir.

Özetle girişimci; çevresine bakmasını ve gereksinimleri görmesini bilen, bunları iş fikrine çevirebilen, risk alabilen, yaratıcı düşünebilen, iş yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmasa da bunları bir araya getirmesini becerebilen bir kişidir. Sahip oldukları bu ortak özellikler ile girişimciler, yenilikleri kullanarak yeni istihdam olanakları yaratırlar. Ekonomik gelişme ve yeni yatırımlar için yeni zenginlikler yaratarak ülkenin küresel ekonomik rekabet gücünü arttıırırlar.

### **1.1.2. Girişimcinin İlişkili Kavramlardan Farkı**

Girişimci kavramını sanayi toplumunun benzer kavramları olan sermayedar, kapitalist, patron, iş adamı ve yönetici gibi kavramlardan ayırmak gerekmektedir; çünkü son yıllarda bu kavrama yeni bir içerik kazandırarak; özellikle insan unsurunu, risk üstlenme ve piyasalaşma boyutları ile ekonomik değer yaratma özelliği ön plana çıkarılmaktadır. (Akmüt, 2003: 430). Bu kavramların ayırt edici yönlerinin belirtilmesi gerekmektedir.

Sermayedar veya kapitalist kavramı, bir işletmeyi kurmak adına gerekli olan sermayeye, yani mal ve hizmet üretmek için gerekli olan üretim araçlarına sahip olmayı ifade etmektedir. Bu kavramlar girişimci ile aynı anlamda kullanılmakta ve girişimci olabilmek için para sahipliği gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Sonuç olarak da parasal imkâna sahip olan her kişi kendisini girişimci olarak görmekte ve bir

yatırıma girişmektedir. Fakat çoğu başarısız olmaktadır. Oysa girişimci, başkasının ya da başkalarının parasını değerlendirebilen kişidir. Girişimcinin toplumsal fonksiyonu da burada yatmaktadır (Arıkan, 2004: 51-60). Bir girişimci işletme kurmak için gereken finansal unsurları, bir diğer ifadeyle sermayeyi, kendisi koyabileceği gibi, başkalarından da temin edebilir. Girişimci gerekli sermayeyi kendisinin temin ettiği durumlarda sermayedar unvanını da alır. Çünkü sermayenin kim tarafından konulduğu girişimci-sermayedar ayrımını gösteren temel kriterdir. Sermaye sahipliği ile girişimciliğin bir araya gelmesi, girişimci vasfı yüklenen sermayedarların aynı zamanda risk alma, yaratıcılık ve analitik düşünme gibi temel girişimci özelliklerine sahip olmasını gerektirmektedir. Sadece sermayeye sahip olmak iyi bir girişimci olmak için yeterli değildir (Erdoğan, 2004: 16-17). Kısacası girişimcilik yenilik yapmayı, sorumluluk ve risk üstlenmeyi, cesaretli olmayı, fırsatları görebilmeyi ve başarı arzusunu gerektirmektedir. Görüldüğü gibi, bu özellikler içerisinde sermaye kavramı bulunmamaktadır. Buna karşın, sermaye sahibi bir girişimci olunabileceği gibi sermaye sahibi olunmasa da girişimci olmak mümkündür (Titiz 1994: 4).

İşveren, işgörenleri kendi işyerinde bedenen ya da fikren istihdam eden ve bu istihdam ilişkisi sonucu sorumluluk üstlenen kişidir. Patron ise işveren kavramını da içerisine alan ve sermaye sahibi olmakla ilgili bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle patron, işletme sermayesinin çoğunluğunu elinde bulunduran kişidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 14). Girişimci ise, diğer insanların göremediği fırsatları fark edip, iş fikrine dönüştürebilen, yenilik peşinde koşan ve risk alabilen kişidir.

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek için ya da pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir şekilde bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin neticesi doğabilecek tüm risklere katlanan kişidir. Yönetici ise; kar ver risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal ve hizmet üretmek için veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir şekilde bir araya getiren ve böylece kurulan veya çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun olarak çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Çetin 1996: 31). Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu

ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kâr veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kârdan pay olarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışır. Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, eş güdümler ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretir ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülden bir işbirliği yapar. Yönetimi altındaki bireylere neyi, nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir (Akad ve Ünel 1987: 15).

Girişimci nitelikleri arasında yöneticilik de söz konusudur. İşletmenin kuruluş sonrası faaliyetlerinin yürütülmesi için girişimci, dilerse işletme yöneticiliği de yapabilir. Çünkü girişimsel kimlikle bir organizasyonu kuran girişimci, kurmuş olduğu organizasyonu yönetirken, organizasyonun büyüme evresine girmesiyle birlikte, daha profesyonel bir yönetici kimliğine girme gereksinimi duyabilir (Berber, 2000: 23). Girişimci ile yönetici arasında en belirgin fark bu evrede ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik ve yöneticilik farklı kavramlardır, ama aynı kişide birleşebilirler.

### **1.1.3. Girişimciliğin Tanımı ve Kapsamı**

Girişimcilik kavramına ve tanımına ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda girişimcilik kavramına ilişkin çok farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Kavrama ilişkin çok sayıda tanım yapılmış olmakla birlikte, söz konusu tanımların pek çok ortak noktası bulunmaktadır.

İlk ortaya çıkış haliyle ve en basit tanımıyla girişimcilik, üretim faktörlerini bir araya getirip, risk üstlenerek bir işletmenin kurulması ve o işletmenin çalışır hale getirilmesidir (İrmiş ve Emsen, 2002: 19). Ancak, küreselleşme olgusu ile çevresel faktörlerin sunduğu fırsat ve tehditlerin artması ve bunların sonucunda rekabetin şiddetinin artması, girişimciliğin kapsamını ve tanımını farklılaştırmış ve geliştirmiştir. Kaynakların özgün bir şekilde bir araya getirilerek, mevcut fırsatların kullanılması ve yeni fırsatların tanımlanması, teknolojik değişime ve piyasa belirsizliğine meydan

okuma girişimciliğin tanımına esas oluşturan faktörler olmaktadır (Lin ve diğ., 2006: 169-170).

Girişimci kelimesi, ‘entre’ (girmek) ve ‘prendre’ (almak, üstlenmek) sözcüklerinden oluşmakta ve ‘birşey yapmak’ anlamına gelmektedir (Öğüt 2006: 431). Kelime, ekonomik yazında ilk kez 1730’larda Fransız Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır (Çetindamar 2002: 33). Cantillon; girişimciliği, iş adamının emeği üretim sürecinde istihdam etme, sermaye sağlama işlevleri ile bilinmeyen geleceğin karşısındaki karar alma pozisyonu olarak tanımlamıştır (Alada, 2000: 47).

J.B. Say girişimcilerin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütleme ve yönetme niteliğine de sahip olmaları gerektiği yolunda bir tez ileri sürmüştür (Müftüoğlu vd. 2005: 4; Burns 2001). Jean Baptiste Say’ın girişimcilik görüşüne dayanarak, girişimciliği şöyle tanımlar; ‘Girişimci, kâr elde etmek amacıyla değişim ve fırsatları kullanmak ya da yaratmak için yenilik yapan kişidir. Bunu da yüksek düzeyde risk ve belirsizliği göze alarak ekonomik kaynakları düşük üretkenlik alanından, yüksek üretkenlik ve getiri alanına taşıyarak yapar (Döm, 2006: 8).

Girişimcilik yenilik üretme, risk alma, fırsatları görme ve uygulamaya geçme faaliyetlerinin geneline verilen ad olarak ifadelendirilebilir. Schumpeter’e göre girişimciliğin dört değişik göstergesi bulunmaktadır. Bunlar pazara yeni bir ürün ve hizmet sunmak, üretimde yeni bir yöntem geliştirmek, henüz keşfedilmemiş bir talep boşluğu yakalamak ve bir sanayi dalında yeni bir firma kurmaktır (Karasioğlu 2006: 149). Görüldüğü üzere, Schumpeter’e göre girişimcilik, yenilik yapmak anlamına gelmektedir.

Avrupa Komisyonu’nca benimsenen Avrupa’ da Girişimcilik konulu Yeşil Kitap başlıklı yazıda girişimcilik şu şekilde ele alınmaktadır: “Girişimcilik her şeyden önce ve en önemlisi bir zihniyettir. Bir kişinin, bağımsız olarak ya da bir organizasyon içinde, bir fırsatı saptama ve yeni bir değer yaratmak ya da ekonomik başarı elde etmek için bu fırsatın üzerine gitme motivasyonunu ve kapasitesini ifade eder. Girişimci kişi mevcut



bir pazara girmek ve rekabet etmek, söz konusu pazarı değiştirmek, hatta yeni bir pazar yaratmak için yaratıcılıktan ya da yeniliklerden yararlanır. İş dünyasında yeni bir fikri başarıya götürmek, yaratıcılık ya da yenilikleri sağlam bir yönetim sistemiyle bütünleştirme ve bir işletmenin gelişimini yaşam çevriminin tüm evrelerinde optimize ederek koşullara uydurma becerisi gerektirir. Bu durum, günlük yönetim faaliyetlerinin ötesinde, işletme için hedefler koymayı ve bir strateji saptamayı gerektirir” (Döm, 2006: 7-8).

Girişimcilik kavramı özellikle 20. yüzyılda daha çok risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve bunların hayata geçirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da açıkça anlaşılacağı üzere, girişimcilik geleneksel olarak bilindiği gibi sadece kişinin kendi işini kurması sürecini değil, mevcut bir işin değiştirilmesi ve geliştirilmesi veya yeni bir sektöre açılmasını içinde barındırmaktadır (İraz, 2005: 149-150). Günümüzde ihtiyaçlar ve beklentiler hızla artmakta ancak bunları karşılayacak mal ve hizmetlerin üretimde kullanılması için gerekli kaynakların kıt olduğu da bilinmektedir. Ancak bahsedilen kıt kaynaklar (mal ve hizmetler), doğada serbest halde bulunan, bir bedeli olmayan kaynak değil, aksine sahip olunması için bir külfete katlanması gereken, bir değeri olan iktisadi kaynaklardır. Kıt kaynakların, sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde tanımlanan ekonomik etkinliklerin yerine getirilmesi de girişimcilik sayesinde olmaktadır (Tutar, 2003: 161).

Girişimcilik, bir işletme kurma ve bu işletmenin varlığını sürekli kılabilme olarak tanımlanabilir. Ekonomik bir değer oluşturabilmek için mal ve hizmet üretmeyi tasarlama, buna istinaden bir fiziki örgüt oluşturabilme ve elde edilen parasal faydayla yaşamı devam ettirebilme süreci girişimcilik kavramı içinde tartışılabilir (Akdemir 1996: 18). Girişimci, kişiyi esas alan ve kişiye özgü özel yetenek, beceri ve zihinsel kapasitelere işaret eder iken, girişimcilik kavramı ise girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel adı olarak açıklanmaktadır. Girişimcilik girişim faaliyetini sonunda bireysel bağımsızlık, tatmin, haz gibi psikolojik, para, servet, gelir gibi bir ödül olan ekonomik, statü, itibar, güç gibi

sosyolojik sonuçlara yol açan tehlike, tuzak, streslerle dolu ve özel gayret gerektiren bir değer yaratma sürecidir (Top, 2006: 7).

Üzerinde uzlaşmanın sağlandığı ve en fazla kabul gören tanımda girişimcilik; yeni veya mevcut bir organizasyon içerisinde, yaratıcılık ve yenilik yapma yoluyla değer yaratmak üzere bir fırsatın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, kaynakların veya girişimcinin konumuna bakmaksızın bu fırsatlardan yararlanma süreci olarak ifade edilmektedir (Ağca ve Yörük, 2006: 161).

#### **1.1.4. Girişimcilik Türleri**

Ekonomik gelişme sürecinde büyük bir öneme sahip olan girişimcilik, çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Yazına yerleşmiş girişimcilik türleri; orijinal girişimcilik, kurumsal girişimcilik, profesyonel-yönetici girişimcilik, teknik girişimcilik, çevreci girişimcilik, girişimci girişimciliği, fırsat girişimciliği, yaratıcı girişimciliği, kamu girişimciliği ve iç girişimciliğidir.

Orijinal girişimcilik; girişimcilerin öncelikle kendi güç, yetenek, algı sezgi, beceri, ustalık, deneyim, bilgi gibi özelliklerine dayanarak hayallerini düşlerini gerçekleştirmek üzere eyleme geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak kurdukları girişimlerdir. İlk defa ve orijinal olma özelliği bu girişimciliğin tanımlanmasında belirleyici ve ayırıcı etmendir (Top, 2006: 8). Girişimcinin yaratıcı, yenilikçi, keşifçi, maceracı, meraklı, icatçı, aşırı risk alma ve vizyon sahibi olma gibi özelliklerinin öne çıktığı bu tür girişimciliğe yenilikçi girişimcilik de denir. Drucker, bu tür girişimciliği; en iyi fırsatın yakalanması, başarısız olma riski ve gereken çaba ile harcamalardan oluşan üç temel faktöre bağlamaktadır (Drucker, çev : Toksöz, 1998: 121).

Kurumsal girişimcilik; genel anlamda büyük işletmelerin veya küçük işletmelerin kendi aralarında küçük girişimleri organize ettiği üst girişimciliğidir. Daha çok olağan üstü koşulların gerekli kıldığı bir model olarak ortaya çıkmışsa da iki ana ekonomik amacın gerçekleştirilmesinde teşvik edilmişlerdir. Birinci amaç; ekonomik koşullar sebebiyle zorlanan KOBİ'lere destek olmak ve onların ayakta kalmalarını

sağlamak, ikinci amaç ise; ülkenin ekonomik çıkarlarını uzun dönemde garanti altına alacak yeni girişimlerin kurulmasını kolaylaştırmaktır. Kısacası girişimcilerin artık her şeyi kendileri tek başlarına üretecek entegre tesisler kurmak yerine; daha küçük parça, set ve diğer işler için bağımsız küçük girişimcileri teşvik ederek, koruyarak, yönlendirerek, teknolojik destekler vererek iş birliği yaparak birlikte çalışan, riski azaltıp faydayı maksimize etmeye çalışan bir girişimciliktir (Top, 2006: 8).

Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimcilik) türü ise ister kriz, ister kötü yönetim, isterse girişimcinin ölüm, miras paylaşımı gibi nedenleriyle olsun girişimin, işletme içerisinden ya da işletme dışarisından birine devredilmesi veya satılmasıdır. Bu tür girişimcilik daha çok risk sermaye şirketlerinin dışsal kredi ve finansmanlarıyla desteklenmektedir. Risk sermayedarları girişimcilik fırsatlarına uygun biçimde katılmaktadırlar. Daha çok yönetim kademesinde bulunan etkin, deneyimli, becerikli ve girişimcilik nitelikleri yüksek kişilere uygun olan bir girişimcilik türüdür (Top, 2006: 8).

Teknik girişimcilik; yenilik, yaratıcılık ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin (AR-GE) finansal açıdan desteklenmesini ve yönetilmesini içine alan ve daha çok teknolojik alanda ortaya çıkan ekip girişimciliğidir. Dolayısıyla yüksek teknolojiye sahip, eğitim düzeyleri yüksek, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanmaktadır.

Çevre ile ilgili sorunlara çözüm bularak ortaya çıkan fırsatları değerlendiren girişim türü ise Çevreci Girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Özellikle son zamanlarda çevre bilinci dünya genelinde gelişmiş olup, kirliliklere karşı önlemler yeni iş fırsatlarını doğurmaktadır. Atıkların değerlendirilmesi, yeniden dönüşüm faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, çevreye zarar vermeyen yeni üretim yöntemlerinin (organik tarım) geliştirilmesi ve hava, su, toprak kirliliğini önleyici yeni teknik gelişmeler çevreci girişimlere fırsatlar sunmaktadır (Göçmen, 2007: 20).

Girişimci Girişimciliği ise daha önce belli alanlarda girişimcilik yapmış ve daha sonra işletmelerini satmış olan deneyimli girişimcilerin kendilerine fırsat alanı olarak yeni çıkan girişimcileri esas almaları şeklinde gelişen bir girişimciliktir. Fiziki olarak işletmelerin yeni girişimcileri ile alınıp satıldığı bir girişimcilik türüdür. Özellikle hızla büyüyen ve gelişen sektörlerde görülen bu girişimcilik türünde, eski girişimciler yeni fırsat alanlarında sektöre girerek daha yeni kurulmuş olan firmaları satın alarak onların ayakta kalmasını büyümelerini sağlarlar (Top, 2006: 16-17). Kısacası girişimci girişimciliği, birlikte iş yapmanın, yani ekip olarak iş yapma kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktadır.

Mevcut ve potansiyel pazarlardaki değişimin getirdiği fırsatları görerek veya potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut veya hedef pazara mal satmak amacıyla yapılan girişimciliği Fırsat Girişimciliği denilmektedir (Tekin, 2004: 12). Bu tür girişimcilik, fırsatları değerlendirebilecek görüş açısına ve kaynakları yönlendirebilme yeteneğine sahip olmayı gerektirir (Demirel, 2003: 23). Yani, fırsat girişimciliği mevcut kaynakları iyi kullanarak işlerini yürüten ve çalışma imkânlarını yaratan girişimcilik türüdür (TÜSİAD: 2).

Pratikte olmayan bir şeyden bir sonuç yaratma ya da üretme sürecine Yaratıcı Girişimcilik denir. Yaratıcı girişimci aynı zamanda değer üreten kişidir. Yaratıcı girişimcilik ortaya konulan yenilik, fark ve yeni oluşumları içerdiği için eşsiz ve özgün bir tavidir (Yeniçeri, 2005: 452). Yaratıcı girişimcilik, olağan ve olağan dışı koşullarda, işgücü ve sermaye kaynağını verimli kullanarak, detayları düşünülebilen, planlayan, yürüten ve sonuç alan kişidir (TÜSİAD: 2).

Toplum bireylerine kamusal hizmet sunan kamusal kaynaklar ve kamu yetkilerini kullanan girişimciliğe Kamu Girişimciliği denilmektedir (Göçmen, 2007: 21). Kamu girişimcileri siyasi otoritenin kararlarına bağlı olarak sıkı bütçe kısıtlamaları içinde çalışırlar. Yani ekonomik kısıtlamaların ağırlık kazandığı alanlarda; genellikle dışarıdan gelen dürtülerle karar veren, kendi yarattığı kaynakları değil de hazır ya da kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişilerdir. Bu katı bütçe

kısıtlaması, kamu girişimcilerini dar anlamda bürokrat tanımı içine sokmaktadır (Arıkan, 2004: 73).

Günümüzün gelişen ekonomi ve bilişim teknolojisi şartları içerisinde hem üretim için sipariş verilmesinde hem de pazarların bulunması ve hatta pazarda taleplerin oluşturulmasında yeni bir girişimcilik türü olarak Sanal Ortam Girişimciliği oluşmuştur. Bilgisayarlar aracılığıyla bilişim ortamında açılan sitelerle, mamuller pazarlanmakta ve bu mamullerin satış işlemi gerçekleşmektedir. Özellikle pazarlama faaliyetlerinde gösterdiği başarıyla kitap satışlarını gerçekleştiren Amazon Şirketi sanal ortam girişimciliğinin en bilinen örneklerindedir (İrmiş vd, 2010: 12).

İç Girişimcilik ise özellikle son yıllarda gündeme gelen bir girişimcilik türüdür. İç girişimcilik fırsatları fark etme süreci ve artı değer yaratmak için üretim faktörleri arasındaki işlemleri yaratıcı bir şekilde organize etme faaliyetidir. İç girişimcilik ile örgütte çalışan her bireyin girişimci gibi düşünmesi ve faaliyet göstermesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle de iç girişimcilik kavramı; yeni bir ürün, hizmet ve süreç tasarlayabilen bir organizasyon yapısını ortaya koymakta dolayısıyla işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için önemli bir kaynak sayılmaktadır (Naktiyok, 2004: 36). İlerleyen bölümde iç girişimcilik kavramına daha detaylı olarak değinilecektir.

## **1.2. Girişimciliğin Tarihsel Seyri ve Artan Önemi**

Bir kavram olarak girişimcilik değişik tanımlarıyla, algılanış biçimleriyle ve karşıladığı gereksinimlerle tarihin değişik dönemlerinde değişik işlevler üstlenmiş fakat hep var olmuştur. Öyle ki insanoğlu, tabiatla olan etkileşimi sürecinde, gerek sorunlara çözüm bulmakta ve gerekse çevreye uyum sağlama konusunda girişimcilik zihniyetinden son derece faydalanmış ve faydalanmaya devam etmektedir. Girişimciliğin bu tarihi işlevselliliği, onun öneminin sürekli artmasını sağlamıştır. Girişimciler, tarihin her döneminde değişik belirsizliklerle dolu ve anlaşılması iyiden iyiye zorlaşan gelecek karşısında, hep yaşadıkları topluma farklı biçimlerde katma değer sağlamışlardır ( Ercan ve Gökdeniz, 2009: 76).

Çağdaş uygarlığın gelişmesinde girişimcilik faktörü hemen her dönemde kritik bir yere sahip olmuştur. Özellikle 20.yy.ın ortalarından itibaren girişimcilik konusu kavramsal olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bunun nedenleri arasında ise, birçok ülkede özel sektörü destekleyici politikalar izlenmesi, özel sektörün elindeki sermaye birikiminin artması, dünya ekonomisinin büyümesi ve ekonomik gücün sosyal, siyasal ve askeri açıdan taşıdığı önemin artması sayılabilir. 21.yy ile beraber dünya yeni bir döneme girmiştir. Bilim ve teknolojidaki baş döndürücü gelişmelerin meydana getirdiği bilgi patlaması ve bilgi teknolojilerinin toplumsal ve ekonomik gelişmeye sağladığı olanaklar dikkate alındığında bu gerçek açık bir biçimde görülmektedir. Toffler'in "üçüncü dalga" olarak betimlediği bu döneme "bilgi çağı", bu dönemin öngördüğü topluma da "bilgi toplumu" adı verilmektedir. Yeni dönemde –bilgi toplumunda- girişimcilik her şey gibi ekonominin de küreselleştiği bir dünyada, ekonomiler için birer kaldıraç işlevi görürler. Küresel ekonomi, yenilikçiliğe, değişimcilik ve esnekliğe, ölçülü risk alma ve fırsatları kollama algısı yüksek bireylere ihtiyaç duyduğundan girişimci birey, bu ölçülere en uygun prototip olmaktadır. Girişimci bireyler aynı zamanda topluma yön veren ve onu sürükleyen önemli bir kesimi de oluşturmaktadır. Bu yüzden gelişmiş ülkeler girişimciliği desteklemeye, girişimci sayısını arttırmaya, girişimci çabaları desteklemeye ve önündeki engelleri kaldırmaya büyük önem verirler. Bu ülkelere bakıldığında girişimci faaliyetlerin yoğun olduğu ve merkezi bir role sahip oldukları görülür. Gelişmekte olan ülkelerde ekonomilerini girişimcilik üzerine odaklanma yoluna gitmekte ve girişimci sayılarını arttırmaya çalışmaktadırlar (Soylu ve Kepenek, 2008: 459).

Girişimciliğin ekonomik ve sosyal açıdan taşıdığı yüksek değer bu konuya ilişkin akademik ilgiyi arttırmıştır. Sosyal bilimler literatüründe girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar özellikle son yıllarda büyük artış göstermiştir. Girişimciliğin akademik çevrelerden gördüğü bu ilgi, onun üniversitelerde bir bölüm olarak ya da çeşitli ders programlarında yer almasını sağlamıştır.

Bu kısımda günümüzde farklı bir boyut kazanmış olan Girişimciliğin tarihsel seyri ve tetikleyici unsurlarından bahsedilerek, Girişimciliğin önemi hakkında bilgi verilecektir.

### **1.2.1. Girişimciliğin Tarihsel Seyri ve Tetikleyicileri**

Girişimcilik İlkel toplumlardan günümüz bilgi toplumuna kadar farklı dönemlerden ve süreçlerden geçmiştir ve geçen bütün bu süreçler girişimciliğe hep farklı boyutlar kazandırmıştır. Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş gittikçe artan rekabet ve büyüyen küreselleşme olgusu girişimciliğin önemini daha da arttırmıştır.

Yazının icadı ve tarihi devirlerin başlamasıyla, ticaret farklı bir boyut kazanarak kıtalara kadar yayılmıştır ( Ercan ve Gökdeniz, 2009: 76). İlk ekonomik devrim olan neolitik devrim veya bir diğer adıyla tarım devrimiyle beraber insanlar ilk kez yerleşik yaşama geçerek tarım yapmaya ve hayvan yetiştirmeye başlamıştır (Eğilmez ve Kumcu, 2005: 28). İlk Çağ dönemlerine gelindiğinde tüccarlar ve zanaatkarlar, hem devlet yönetimi, hem de ekonomik işleyiş ve toplumsal düzen açısından kilit rol oynuyorlardı (Parlak, 2005: 1). Bu anlamda İlk çağda Fenikeliler oluşturdukları özel girişimlerle ön Asya'da koloniler kurup (Trablus, Sayda, Sur ve Kartaca) orta ve uzak doğunun mallarını Akdeniz şehirlerine taşımışlardır. Eski Yunan site devletlerinde ise, girişim ve girişimcilik pek erdemli bir iş sayılmamaktadır. Bu işin daha çok yabancılar tarafından yaptırıldığı bilinmektedir. Buna göre, tarıma önem verdikleri anlaşılmakta ve üretim kâr amaçlı değil sadece toplumun ihtiyacını karşılayacak şekilde olması gerektiği vurgulanmaktadır. Dünya tarihinde önemli bir buluş olan paranın icadıyla birlikte Lidyalılar da Mezopotamya'dan başlayıp Anadolu'yu geçip Akdeniz kıyılarına uzanan "Kral Yolu"nu yaparak ticarete önemli bir katkı sağlamışlardır. Çin'de kurulan girişimlerde üretilen ürünler, İpek yolu ile Asya'yı geçerek ön Asya'ya oradan da Akdeniz'e ulaşmıştır. Zaman içerisinde bu yol, dünyanın en önemli ticaret yollarından birisini oluşturmuştur ve aynı zamanda denetimini sağlayan ülkelerin, devletlerin zenginlik kaynağı sayılmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 60).

Ortaçağ boyunca girişimci güç, varlığını ve etkinliğini devam ettirmiştir. Bilhassa deniz yollarının daha çok kullanılmaya başlanması, yeni keşifler ve ilmi icatların artmasıyla girişimciler, daha uzaklara daha büyük ve çeşitli yatırımlara açılmışlardır. Örneğin Marco Polo, Uzak Doğu ile Batı dünyası arasında adeta ekonomik bir köprü kurmuş, ticari mallarını satabilmek ve başka metalar alıp değerlendirmek için tabiat koşullarına, yağmacılara, coğrafi engellere ve de dönemin olağan durumları kabul edilen savaşlara ve karışıklıklara karşı her türlü riski göze almıştır (Parlak, 2005). Ayrıca Orta Çağda girişimciler büyük tarım sahaları, kale ve kamu binalarının inşası, manastır vs. dini yapıların inşası gibi feodal sistemin belirlediği projelerin yönetimini üstlenmişler ve bireysel anlamda risk almamışlardır. Bu çağda girişimciliğin diğer boyutu korporasyonlarla gerçekleştirilmiştir. Özellikle Avrupa'da korporasyonlar küçük sanayi kuruluşları (meslek kuruluşları, esnaf kuruluşları) dır. Kullanılan üretim faktörleri mal sahibi olan girişimcinindir. Girişimci de, işinin başında bulunmakta ve çalışmaktadır. Korporasyonların bir özelliği de, üreticilerle tüketiciler arasında aracı bir sınıfa yer verilmemesidir (Özgüven 1992: 30).

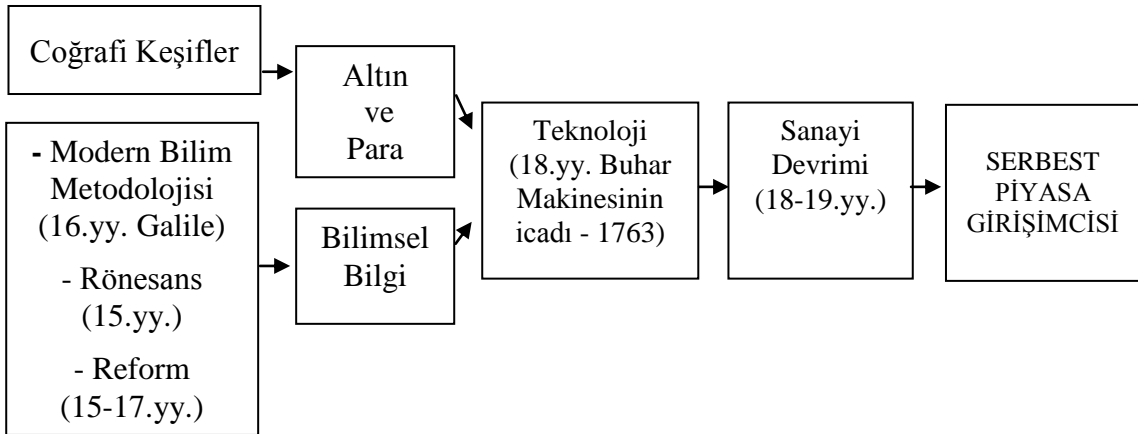
1700'lü yıllarda girişimcilik, belirli bir hizmeti yapmak veya belirli bir ürünü sunmak üzere hükümet ile sözleşme yapan kişilerin iş yaptığı bir süreçti. Bu dönemde çalışan girişimciler ise, faaliyetlerinin sonucunda zarar edebilen kişilerdi. İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından girişimcilik, fırsatları izlemeye aktif risk alma rolünü üstlenen kişinin yaptığı iş olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde girişimci ise, risk alma yeteneği ve kar elde etme arzusu ile harekete geçen kişi olarak, basiretli ve kendine güven duyan kişi olarak nitelendirilmiştir (Bayrak Kök, 2007: 4).

18. yy'da sanayileşmenin yaygınlaşmasının büyük tesiriyle, girişimci ve risk sermayecisi ayrı düşünölmeye başlanmıştır Buna Thomas Edison'un teknolojik bir yenilik geliştirmesine karşın gerekli sermayeyi çıkaramaması iyi bir örnek teşkil etmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 7-8). 19. yüzyılın başında Jean Bapthise Say, girişimciyi üretim faktörlerini birleştirip koordine eden ve dolayısıyla hem üretimde, hem de dağıtımda merkezi bir rol üstlenmiş kişi olarak tanımlamıştır. Böylece Say'a



göre girişimci, örgüt içerisinde hem koordinatör, hem de lider ve yönetici rollerini üstlenmektedir. Bu bağlamda girişimcilik yönetsel rollere dayalı bir süreç olma özelliğiyle karşımıza çıkmaktadır (Bayrak Kök, 2007: 4-5).

Çağdaş girişimcilik ise sanayi devrimiyle başlayan bir süreçle ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi de iki temel unsurla hız kazanmıştır. Bunlar bilimsel bilgi ve coğrafi keşifler 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 birleşmiştir (Özakpınar, 2003: 88). Sanayi Devriminden sonra girişimciler, modern bilim temelinde ulaşılan bilgilerden faydalanarak büyük hacimli üretime imkân sağlayan yeni teknolojik ilerlemelere imza atmışlardır. Bu süreç şekil 1’de görülmektedir.



**Şekil 1.** Çağdaş Girişimciliğin Gelişim Süreci (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 62).

Şekil 1’e göre Rönesans - Reform hareketleri ve modern bilim yöntemiyle bilimsel bilgi üretmeye başlayan Batı, diğer taraftan coğrafi keşiflerle 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 bilgi gelmektedir. Daha sonraki dönemlerde serbest piyasa ekonomisine geçilmesi,

girişimciliğin hız kazanması açısından önemli bir dönemeç olmuştur. Özellikle Amerika’da Taylor, Avrupa’da Fayol ve Weber’in öncülüğünde girişimcilik bilimsel temellerini oluşturmuştur (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 62-63).

20’nci yüzyılın başlarına gelindiğinde Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, girişimciliği yeniden yorumlayarak, kavramın bugün de geçerli olan fikri temelini atmıştır (Çetindamar, 2002: 35). Schumpeter’in girişimcisi aslında “özel bir kişidir” ve ona göre bir tanrı vergisi olarak ancak olağan dışı kişiler bir girişimci olabilme yetisine sahiptir. “Schumpeteryan anlamda girişimci bir yenilikçidir. Girişimci yeni teknolojik süreçler veya ürünleri hayata geçirerek değişimi mümkün kılar. Yenilikçi çabaları ile teknolojik mevcudu ve alışıla gelmiş değişime uğratar ve üretimi engelleyen kısıtlamaları ortadan kaldırır (Gürol 2006: 10-11).

21. yüzyıl bilgi çağında insan, sosyal ve ekonomik yapının merkezindedir. Bilgiyi üreten, kullanan ve yöneten insandır. Girişimci piyasadaki talep boşluklarını gören kimsedir. Bunun için bilgi toplumu girişimcisinin bilgiye ve bilgiyi yönetebilme kapasitesine ihtiyacı vardır (Yeniçeri, 2002: 57). Rowan Gibson bilgi toplumu girişimcilerinin güçlü ve zayıf tarafları ile birlikte çevresel tehdit ve fırsatların da farkında olan diğer bir ifadeyle SWOT analizi yapabilen, rakipleri izleyen, kaşif ruhlu ve maceraperest kişiler olacağını ileri sürmektedir. Gibson, geleceği kaos ve belirsizlikten oluşan bir dünya olarak görmekte, Jennifer James ise bu tür bir geleceği anlamanın gittikçe daha zorlaştığını ifade etmektedir (Gibson, 1997: 3-9).

Ülkemizde ise, girişimcilik tarihinin bin yıl kadar eskiye dayandığını söylemek mümkündür. Türkler Orta Asya’dan gelip Anadolu’ya yerleşmeye ve dolayısıyla göçebe toplumundan yerleşik toplum düzenine geçmeye başlamalarından itibaren, ticaret ve özellikle de zanaatkârlık konularında oldukça ileri gitmişlerdir. Nitekim Selçuklular devrinde ve Osmanlının kuruluş devrinde bir esnaf-sanatkâr örgütü olan Ahilik teşkilatı oldukça etkin ve başarılı olmuştur. Hatta bu örgüt Osmanlının kuruluş ve yükselme devirlerinde askeri ve siyasi açıdan da rol oynamıştır. Ancak Osmanlı hükümdarlarının, imparatorluğu oluşturan toplum katmanları arasında adeta bir iş bölümüne giderek

Türkleri ticaret dışında bırakmasıyla, girişimcilik de bir duraklama dönemine girmiştir. Ticareti Osmanlı "İmparatorluğunda Rum, Yahudi ve Ermeniler üstlenirken, Türkler askerlik, ulemalık, bürokratik, tarım ve hayvancılık gibi işlere yönlendirilmişlerdir. Dolayısıyla, Türk toplumu yedi-sekiz nesli kapsayan çok uzun yıllar ticaretin dışında kalmış ve Türk insanında gerek sosyo-kültürel gerekse etik açılarından arzu edilen ölçüde bir ticaret altyapısı ve ticaret kültürü oluşturulamamıştır. Ancak "İmparatorluğun son dönemlerinde ve özellikle de "İttihat ve Terakki döneminde "Türk'ten iş adamı ve tüccar yapma", "Müslüman ve Türk ticaret adamı oluşturma" konusunda önemli gayretlere girişilmiştir. Bu çabalar, Osmanlı "İmparatorluğu sona erdikten sonra kurulan yeni Türkiye Cumhuriyeti'nde özel önem kazanmış ve yeni cumhuriyetin ekonomik alandaki başlıca stratejilerinden birini oluşturmuştur. Hatta cumhuriyet ilan edilmeden dokuz ay önce, 1923 Şubat ayında "İzmir'de toplanan "İktisat Kongresi'nde alınan ilke kararlarından biri de, "Türk ve Müslüman ahaliden tüccar ve iş adamı insanlar oluşturma" konusundadır. Yeni cumhuriyetin bu politikası 1930'lu yıllara kadar sürdürülmüştür. 1960'lı yıllarda, girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla bir dizi kanun çıkarılmış ve iktisadi devlet teşekkülleri kurulmuştur. 1960-1970'li yıllar, Türkiye'de özel girişimciliğin gelişme gösterdiği dönem olmuştur. 1980'li yıllar ise, piyasa ekonomisine geçiş ve dünya ekonomisiyle eş güdümün sağlanması amacıyla birçok yeni düzenlemelerin yapıldığı bir dönem olmuştur (Durukan, 2007: 27-28).

Görüldüğü üzere girişimciliğin gerek ülkemizde gerekse dünyadaki gelişiminde Rönesans ve Reform hareketleri beraberinde Coğrafi Keşifler, daha sonra Sanayi Devrimi ve Küreselleşme ile birlikte Bilgi Toplumuna geçiş tetikleyici unsurlar olmuştur.

### **1.2.2. Girişimciliğin Önemi**

Girişimcilik sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte daha büyük bir önem kazanmıştır. Bilgi çağında insan emeğinin üretim üzerindeki ağırlığı azalırken, bilgiye dayalı emeğin üretim üzerindeki ağırlığı artmaya başlamıştır. Bu noktada girişimciliğin önemi, yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak

ortaya çıkmıştır. Ayrıca sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte, üretim, ulaşım, yönetim gibi alanlarda meydana gelen önemli gelişmeler ve küresel ekonominin beraberinde de rekabetin hız kazanması girişimciliğin önemini daha da artırmıştır (Demirel, 2003: 32-33).

Girişimcilik, geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan ekonomilerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın yapı taşıdır. Çünkü yeni işletmeler kurarak, sosyal iyileşmeler yaparak ve yeni işler yaratarak gayri safi milli hasılaya katkıda bulunmak, ekonomik değer yaratmanın sürükleyici gücüdür. Bu anlamda ekonomik değer yaratılmasının kaynağı da girişimsel işletmelerdir (Naktiyok, 2004: 11).

Girişimcilik, işsizlik sorununa önemli bir çözüm olanağı sunduğu gibi ayrıca ekonomik büyümenin önemli bir bileşenidir. Girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür, çünkü üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar. Ayrıca kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır. Bu yönüyle girişimci toplumsal fayda yaratan ekonomik bir aktördür (Kurt vd, 2006: 104).

Girişimcilik üretim sürecini ve bu süreçte inovasyonun kullanımını ve yayılımını hızlandırmaktadır. Bu inovasyon süreci büyümenin güçlendirilmesinde de temel teşkil etmektedir (OECD, 2003: 38). Bir başka deyişle yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulanmasını hızlandırmaktadır. Ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına yol açmakta, rekabet baskısı yaratarak verimliliği arttırmakta, hızla büyüyen sektörler yaratmakta ve sonuç olarak ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır. Girişimcilerin yürütmüş olduğu yatırım projeleri milli gelirden artış sağlamakta, yeni iş olanakları yaratarak istihdamı artırmakta, piyasalara yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasını sağlamakta ve rekabeti artırma yoluyla çeşitliliği ve kaliteyi artırmaktadır (Arıkan, 2004: 62-63).

Girişimciler ekonomik dinamizmin itici gücü durumunda olup, yeni mal ve hizmetlerin pazara sunulmasında, yeni örgütlenme şekillerinin ortaya çıkmasında, iş fikirlerinin girişimciliğe uygulanmasında öncü görevi üstlenmişlerdir. Dünyada ekonomik canlanma ve dinamizmin kaynağı girişimciler olmuşlardır. Başka bir ifadeyle bir ülkenin ya da bölgenin girişim gücü söz konusu ülke veya bölgenin ekonomik gücünün göstergesi olmuştur. Girişimcilik gücünün yüksek olduğu bölge ve ülkelerin ekonomik gücünün de yüksek olduğu görülmektedir ( Bayrak Kök, 2007: 51).

Girişimcilik değer yaratmaktır. Değer ise işlerin yeni yollarla ve daha iyi bir şekilde yapılmasıyla ancak yaratılabilir. Yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarların yeni bileşimini oluşturmaktır. Bu nedenle girişimciler açısından yenilik, hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran ürün ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak, hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek bu fırsatları değerlendirmek anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2004: 171).

Girişimcilik faaliyetleri bölgelerde yeni firmaların doğmasını sağlamaktadır. Yeni firmaların doğmasının ise yerel ekonomik kalkınmaya istihdam, vergi geliri artışı, bölgesel cazibenin yükselmesi ve bölgesel canlanma ve en önemlisi hizmet sunumun artısına paralel bölgesel gelirin bölge içinde kalması gibi stratejik etkiler sağlamaktadır (OECD, 2003: 43- 45).

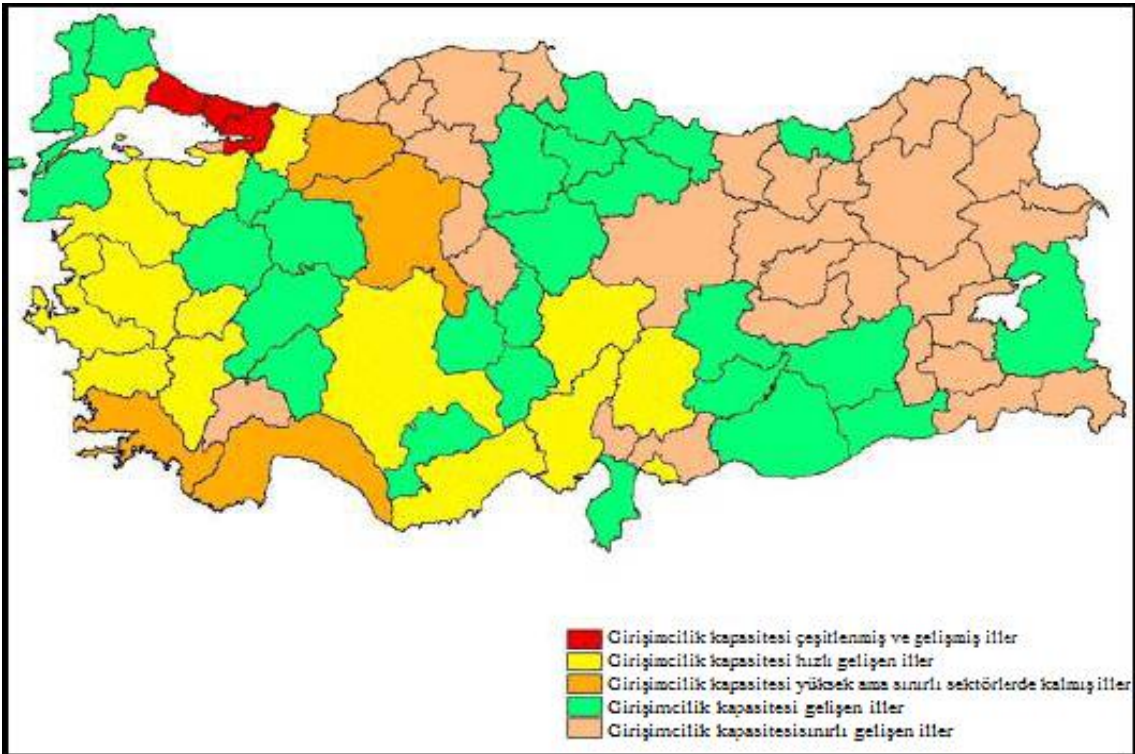
Girişimcilik bölgesel kalkınmada da önemli bir rol üstlenmektedir. Bölgesel veri ve analizlere bakıldığında, bölgesel bir kalkınma stratejisi olarak girişimciliğin teşvik edilmesi gerektiği çıkarımı yapılabilir. Bölgesel kalkınma stratejilerinin en önemlilerinden biri girişimciliğin, yatırım yapmayı cezp etme çalışmaları yoluyla canlandırılmasıdır (OECD, 2003: 39). Özellikle geri kalmış bölgeleri canlandırmak için girişimcilik tek çare olarak görülmektedir. Azgelişmiş bölgeler için, sermayenin bu bölgelere kaydırılarak, bu bölgelerin cazip hale getirilmesi ve bu bölgelerde girişimcilik faaliyetlerin arttırılması gerekmektedir. Bunun için de devletlerin ve uluslararası

kuruluşların gerekli altyapı yatırımlarının yapılmasına yönelik hususları teşvik etmesi ve destek vermesi gerekmektedir (Çelik, 2006: 469-470).

Sonuç olarak girişimciliğin önemi, girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını belirleyip, bunu yatırıma, sonucunda da toplumsal refaha dönüştürmelerinde yatmaktadır. Çünkü yatırım neticesinde istihdam ve gelir düzeyi yükselmekte, bireylerin ve genel olarak toplumun refah düzeyi artmaktadır (Arıkan, 2004: 62).

### 1.2.3. Türkiye’de Girişimcilik

Türkiye girişimcilik verilerine bakıldığında ülkemizin yeterli gelişimi sağlamadığı gözlemlenmektedir. Uluslar arası girişimcilik endeksinde kullanılan 100 yetişkin içinde şirket kuran insanların sayısına bakıldığında Türkiye yirmi dokuz ülkenin gerisinde kalmış durumdadır. Türkiye’de her 100 yetişkin içinde şirket kuran sayısı 4,6 olmasına karşın bu sayı ABD’de 11,7, Güney Kore’de 15, Meksika’da 18,7 dir. Türkiye’nin yeterli kamu kaynaklarına sahip olmaması ve son yıllarda yaşanan ekonomik krizler de girişimcilere verilen kredi miktarını etkilemekte ve Türkiye’nin girişimci potansiyelinin ortaya çıkması mümkün olmamaktadır (Kurt vd, 2006: 106).



**Şekil 2.**Girişimcilik Haritası (Tüsiad Basın Bülteni “Türkiye’de Girişimcilik Özet Bulgular” , 27-02-2003, [www.tusiad.org.tr](http://www.tusiad.org.tr))

Haritada da görüldüğü gibi Türkiye’de çok az il Girişimcilik kapasitesi yönünden olumlu bir durumdadır. İllerin büyük bir bölümü girişimcilik kapasitesi gelişen ve sınırlı gelişen iller grubundadır.

### **1.3. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ**

Girişimcilik süreci, girişimcilerin yeni iş planlama, kurma ve varlık yaratma işlevlerini açıklayan bir çerçevedir. Süreç, var olması gereken, birbiriyle bağımlı, ancak sonsuz şekillerde birleştirilebilecek olan girişimci, fırsat, kaynaklar ve örgüt unsurlarını içerir. Süreci başlatan ve odağında yer alan girişimci, diğer unsurlarla ilgili kararları alıp, yeniliği sisteme sunarak değer yaratan aktördür. Sistemdeki mevcut oyuncular tarafından değerlendirilmeyen boşluklar, fırsatları oluşturur ve girişimci bu fırsatları saptayıp değerlendirmek suretiyle, sunulanlardan değişik veya daha iyi bir iş yapma olanağı bularak piyasaya yenilik getirir. Yeniliğin sunulabilmesi için girişimci, katkıda bulunan diğer kişilerin çabalarını koordine edecek ve büyüklük, büyüme hızı, içinde bulunduğu sektörün niteliği, yaşı ve kültürü ile şekillenecek bir örgüt oluşturacaktır. Para, iş gücü, fiziki ve dokunulmaz kaynakları saptayacak ve bunlara yatırım yaparak mülkiyetini üstlenecektir (Wickham, 1998: 4-6).

Girişim faktörlerin bir araya getirilmesine ilişkin girişimsel süreç dört ana başlık altında toplanabilir; Bunlar “fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi”, “iş planının geliştirilmesi”, “gereksinim duyulan kaynaklar” ve “işletmenin yönetilmesi”dir (Berber 2000: 24).

#### **1.3.1. Fırsatların Tanımlanması ve Değerlendirilmesi**

Girişimcilik sürecinin ilk aşaması fırsatları belirlemektir. Fırsatların tanımlanması ve belirlenmesi, bir girişimcinin yeni bir girişim için fırsat bulması

sürecidir. En iyi iş fırsatları aniden ortaya çıkmaktan ziyade bir girişimcinin potansiyel fırsatları fark edebile uyanıklığı ile belirir. Bu nedenle fırsatların tanımlanması ve belirlenmesi çok zor bir iştir. (Hisrich ve Peters, 2002: 39). Yeni iş kurmaya dönük iyi fikirlerin çoğunluğu piyasadaki bir takım açıkların görülmesiyle ortaya çıkar. Bu açıklar insanların beklentileri ve istekleri ile gerçekte elde ettikleri arasındaki farktır. Bu yüzden de girişimsel sürecin ilk aşaması, pazarda var olan açıkların düşünülmesi ve bu açıkların nasıl kapatılabileceğinin tartışılmasıdır (İraz, 2005: 196). Bu aşamada girişimcinin girmeyi düşündüğü pazarın büyüklüğü ve potansiyeli, olası risk ve getirilerin belirlenmesinde önemli rol oynar. Değerlendirilmek istenen fırsatlar, girişimcinin kişisel yetenekleri ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Girişimcinin başarılı olabilmesi için gerekli zaman ve çabayı ortaya koyması son derece önemlidir (Demirci, 2006: 19).

Özetle girişimcilik sürecinin ilk aşamasında girişimcinin belirli bir ürün ve hizmet için gerekli kaynaklara göre ihtiyaç duyulan getirilerin değerlendirmesini yapması esastır. Bu değerlendirme süreci; fırsatın boyutlarının gerçek ve algılanan değerine, risk ve getirilerine, girişimcinin kişisel yeteneklerine ve amaçlarına uygunluğuna, emsalsizliğine ya da rekabetçi çevredeki farklı kılan avantajlarına göre her yönü ile araştırılmasını içerir (Hisrich ve Peters, 2002: 40).

### **1.3.2. İş Planının Geliştirilmesi**

Girişimcilik sürecinde iş planı, işin fiilen kurulması ve devam ettirilmesinde önemli bir aşamadır ve girişimcinin bundan sonraki faaliyetlerine yön verir. Girişimci, ortaya koyduğu iş planı ile belirlediği hedeflere ulaşmak için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını belirler. Kısacası iş planı, işletmenin başarılı olabilmesi için neler yapması gerektiğine karar verme sürecidir (İraz, 2005: 197-198).

Tanımlanmış fırsatlardan faydalanmak için iyi bir iş planının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu aşama girişimcilik sürecinin en zaman alıcı safhasıdır. Çünkü bir girişimci genellikle daha öncesinden bir iş planı hazırlamamıştır ve iyi bir iş yapmak



için mevcut kaynaklara sahip değildir. Fırsatların geliştirilmesi, gerekli kaynakların tanımlanması ve bu kaynakların elde edilmesi ve ortaya çıkan girişimin başarı ile yönetilmesi için iyi bir iş planı gerekliliği esastır (Hısırch ve Peters, 2002: 39-42).

### **1.3.3. Gerekli Kaynakların Belirlenmesi**

Girişimcilik sürecinin bu aşamasında fırsatları hayata geçirmek için ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreç, girişimcinin elinde mevcut olan kaynakların bir değerlendirmesini yapması ile başlar. Daha sonraki aşamada, kurulacak iş için kritik olan kaynaklarla, destekleyici nitelikteki kaynakların birbirinden ayrılması söz konusudur. İhtiyaç duyulan kaynakların miktarının ve çeşitliliğinin hafife alınmadan iyi değerlendirilmesi gerekir. Yetersiz ve uygun olmayan kaynaklar ile ilişkili riskler ayrıca değerlendirilmelidir (Hısırch ve Peters, 2002: 39-42).

Bu aşamanın dikkatlice gerçekleştirilmemesi, sonradan bir takım risklerle karşılaşılmasına neden olur. Söz konusu girişimci yönünden önemli bir konu, kaynaklar üzerinde kontrolü sağlamaktır. Özellikle ilk aşamada, girişime dahil mülkiyette fazla bir paya sahip olunması oldukça önemlidir. Girişim büyüdükçe, girişimciler mülkiyetin yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyarlar. Fakat girişimci bu noktada tüm alternatifleri kullandıktan sonra girişim mülkiyetindeki payından fedakârlık etmeyi düşünebilmelidir (Bayrak Kök, 2007: 19).

### **1.3.4. Yeni İşletmenin Yönetilmesi**

İhtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesinin ardından, girişimci, iş planının rehberliğinde kaynaklarını kullanmaya başlamalıdır. Yeni kurulan bir işletmenin karşılaşılabileceği yönetsel ve faaliyet problemleri belirlenmelidir. Bunun için, bir yönetim tarzının ve yapısının belirlenmesi gerekir. Meydana gelebilecek problemlerin izlenebilmesi için bir denetim sistemi kurulmalıdır (Hısırch ve Peters, 2002: 39-42). Sağlam bir örgütsel yapının kurulması, ortaya çıkarılan girişimin etkinliğini ve sürekliliğini artırmaktadır (Özkul, 2008: 20).

Özetle girişimcilik süreci, organizasyon yaratma olasılığı ve bu olasılığı gerçeğe dönüştürme ve yönetme ile ilgili tüm olay, fonksiyon, etkinlik, niyet ve davranışları içerir (Hansemark, 1998: 32). Diğer bir ifadeyle bu süreç daha önceden olmayan bir şey yaratma, çevreden değer ortaya çıkarma ve kompleks kaynakları farklı bir şekilde kullanma ile ilgilidir. Bu sebeple girişimcilik süreci dinamik, bütüncül ve eşsiz bir süreçtir (Sarah ve Alistair, 1999: 112). Örgütlerin girişimcilik süreci içerisinde karşı karşıya kalacağı unsurlar farklı olabilir. Bununla birlikte girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etme ve bir organizasyon içerisinde kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi vardır. Bu nedenle girişimcilik süreci; fırsat, kaynak ve organizasyon şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin merkezinde ise değer yaratmak amacıyla bu temel unsurları bir araya getiren örgüt içi girişimci yer alır (Naktiyok, 2004: 54).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzün geçerli küresel pazar ekonomisi, dünyanın her yerindeki organizasyonlarda ve sektörlerde derin ve büyük değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler öncelikle firmaların amaçlarını dikkatli bir biçimde gözden geçirmelerini ve onları başarıya götüren stratejilerini yeniden formüle etmelerini ve uygulamada da büyük dikkat sarf etmelerini gerektirmektedir. Birçok işletme dışsal ve içsel çevrelerindeki hızlı, radikal ve hayati öneme sahip bu değişimlere tepki olarak faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimlerde yeniden yapılandırmaktadırlar. Günümüz firmalarının bu yoğun küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları, “sürekli yenilik” anlayışını temel yetenekleri haline getirmeyle çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı, pek çok araştırmacı yazar ve akademisyen mevcut firmalar içerisinde çalışanlara daha fazla özerklik (otonomi), özgürlük ve kaynak kullanma imkanı veren ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak “iç girişimciliği” önermektedirler (Ağca ve Kurt, 2007: 84).

Kısaca “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar bu kavrama 80’li yıllardan beri ilgi göstermektedirler. Bu ilginin temelinde iç girişimciliğin firmaları gerek karlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır. Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletme organizasyonlarına yönelik de değildir; aynı zamanda bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletme organizasyonlarına yönelik olabilmektedir. Çünkü iç girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstri alanlarının yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir ( Ağca ve Yörük, 2006: 162-163).

Bu bölümde İç Girişimcilik ve İç Girişimci kavramları ele alınacak, etkileyen faktörler ve özellikleri ile incelenmeye çalışılacaktır.

## **2.1. İç Girişimcilik Kavramı**

Son yıllarda iç girişimcilik konusu oldukça önemli bir hale gelmiştir. Bununla birlikte kavramla tam olarak ne anlatılmak istendiği konusunda kesin bir fikir birliği de bulunmamaktadır. İç girişimcilik “iş yapısı içinde var olan girişimcilik” olarak tanımlanabilmektedir. İç girişimcilik, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip bu yenilikleri ürünlerde, servislerde, yönetim programlarında kullanabilen iç girişimciler sayesinde teori ile uygulama arasındaki eksiklikleri kapatmaktadır. Bünyesinde esneklik, yaratıcılık, yenilik ve proaktiflik gibi kavramları barındıran bir olgu olan iç girişimcilik ile var olan bir örgütte risk alarak, yenilik yaparak, rekabette proaktif davranarak; yaratıcı girişimsel faaliyetlerle yeniden canlanmayı sağlamak amaçlanmaktadır. İç girişimcilik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için iç girişimci ve iç girişimciliğin geniş kapsamlı tanımı yapılarak, iç girişimcide bulunması gereken özellikler ve girişimci – iç girişimci arasındaki farklılıklar hakkında bilgi verilecektir.

### **2.1.1. İç Girişimciliğin Tanımı ve Kapsamı**

“Yeni ekonomi” kurallarının ön planda olduğu ve rekabetçi ortamın güçlüklerle dolu olduğu günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri rekabet üstünlüğü elde etmelerine ve bu rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmelerine bağlıdır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için gerek rekabet koşullarına uyarak esnek olması gerekse bu durumu en hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için farklı olmak ve sürekli yenilik yapabilmek son zamanlarda en çok vurgulanan çözüm yollarından biri olarak ifade edilmektedir (Christensen, 2004: 302). Çünkü müşterilerin sürekli değişen tercihlerine cevap verebilmek, yaratıcı ve yenilikçi olmayı, topluma sunacağı farklı hizmetlerle değer yaratmayı gerekli kılmaktadır. Tüm bu sayılanlar günümüzde örgüt içinde yaratıcılığı ve

yeniliği teŖvik eden bir g olarak “i girişimcilik” kavramını gündeme getirmiŖtir (Carrier, 1996: 1).

Mevcut bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanan i girişimcilik kavramı, ilk kez 1985 yılında Pinchot tarafından ortaya atılmıŖtır (Antoncic, 2000: 14). Her ne kadar Pinchot i girişimcilikten yönetsel anlamda bahseden ilk kiŖi olarak bilinse de ekonomist Schumpeter (1883-1950) ok daha önce girişimcinin yenilik rolünü vurgulamıŖ, girişimciyi yeni ürün, pazar veya üretim araçlarını geliŖtiren kiŖi olarak tanımlamıŖtır. Ona göre bir girişimci olabilmek için kaynakları ve bir takım unsurları yeni yollarla birleŖtirmek yeterlidir. GiriŖimcilik “yeni bir örgüt” kurmaya bağlı değildir. Yenilikler mevcut bir örgüt içinde veya dıŖında yapılabilir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 50).

İ girişimcilik (Pinchot, 1985), Ŗirket girişimciliği (Slevin and Covin, 1990), i girişim ya da Ŗirket giriŖimi (Zahra, 1996) ve Ŗirket içi girişimcilik (Schollhammer 1982), rgt içi girişimcilik (Antoncic and Hisrich, 2000), kurumsal girişimcilik (Zahra, 1991), ve firma seviyesinde girişimcilik (Covin and Slevin, 1986) gibi terimler, mevcut organizasyonlar içinde girişim faaliyetlerinde bulunan yenilikçi kiŖileri tanımlamak için eŖ anlamlı olarak kullanılmıŖtır.

İ girişimcilik bir örgütsel ağ içinde veya bir kurulu iŖletme içinde kendi yeteneklerini kanıtlamıŖ bireylerin diğer insanlarla iliŖki geliŖtirerek, iletiŖim kurarak ve bunları kendi yetenek ve değerleriyle yoğurup değerlendirerek kendilerini tanıyıp keŖfetmeleri ve kendilerinin farkına varmalarıyla baŖlayan bir baŖka girişimciliğin içinde filizlenen bir girişimcilik türüdür (Top, 2006: 9).

Christen’e göre i girişimcilik; orta ve büyük ölçekteki iŖletmelerin gösterdiği girişimsel davranıŖlardır. Daha açık bir ifadeyle organizasyonda yer alan bir kiŖinin ya da bir grubun mevcut organizasyonun içerisinden tamamen yeni bir girişimde bulunarak, mevcut organizasyonu güçlendirmek veya yenilemek adına yeni ürün ya da hizmet ortaya koymasıdır (ğt, 2006: 85).

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 (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 126).

Ayrıca farklı araştırmacılar tarafından iç girişimcilik; örgütsel karlılığı iyileştirmek ve firmanın rekabet gücünü artırmak için kurulu bir örgüt içinde yeni işlerin yaratıldığı, mevcut bir örgüt içinde yenilik ihtiyacının tanımlandığı ve teşvik edildiği, birey veya bireyler vasıtasıyla mevcut bir organizasyon içinde yeniliklerin yapıldığı, örgütsel yenilenmenin ve yeni bir örgüt yaratmanın teşvik edildiği bir süreç gibi farklı şekillerde de tanımlanmıştır. Bazı araştırmacılar ise iç girişimciliği açıklarken küçük işletmeleri göz ardı eden ve sadece büyük ölçekli işletmelere odaklanan sınırlı tanımlar kullanmaktadırlar. Örneğin Nielsen, Peter ve Hisrich (1985) iç girişimciliği; büyük ölçekli bir örgüt içinde, içsel pazarlar geliştirerek ve nispeten küçük ve bağımsız birimler dizayn ederek, yeni personel hizmetleri, teknolojiler veya üretim metotları geliştirmek şeklinde ele almışlardır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 50).

İç girişimcilik bir işletme ve bir iş ağı olarak genişletilebilmektedir. İç girişimcilik, çekirdek bir girişimin etrafında oluşan ve oluşturulan bir yapıdır. İç girişimciliğin merkezinde asıl işletme (çekirdek) bulunmaktadır. Bir atom çekirdeğinin etrafında bulunan nötron ve elektronlar gibi, asıl işletmenin (çekirdek) de etrafında iç girişimciliğin oluşmasına zemin hazırlayacak yapı, iletişim ve ilişki, kültür, faaliyet ve iş, organizmalar ve girişimcilik hücreleri bulunmaktadır (Top, 2006: 10).

Genel olarak, var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır. Başka bir ifadeyle, iç girişimcilik, hâlihazırda çalışan büyük bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir. Şirket girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik; var olan bir örgütü, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim

yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlar (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 78-79).

Çok boyutlu bir yapı olarak ele alınan iç girişimcilik, var olan örgütlerde yenilikçi fikirlerin yeni ürün, hizmet ve işlere dönüştürülmesi sürecinde işlerin geleneksel yöntemlerden farklı olarak daha özerk bireyler ve birimler tarafından yapılması olarak değerlendirilmektedir. İç girişimciliğin temel amacı, yüksek pazar dinamizmi ve rekabetçiliği ile başa çıkabilecek dinamik, esnek ve rekabetçi örgütsel yapı ve kültürü yaratmaktır (Büte, 2008: 528).

İç girişimciliği geliştirmek için önerilen yollar, üç başlıkta ele alınabilir. Bunlardan ilki, yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmaktır, çünkü böyle bir ortamda çalışan kişiler, değişimi bir tehdit olarak değil, fırsat olarak algırlar. İkinci olarak, yönetsel anlamda iç girişimciliğe yönelik sistematik, yapılanmış ve devamlı bir süreç haline gelmesi önemlidir. Bunun yanında, iletişim kanallarının etkinliği de önem taşır. Üçüncü husus ise, iç girişimciliğin sistematik olarak ölçümü, değerlendirilmesi ve mükâfatlandırılmasıdır. Bu üç temel noktaya dikkat edildiği zaman, firma, çalışan personelinin verimliliğinden maksimum düzeyde yararlanabilecek ve rekabet avantajı sağlayabilecektir (Döm, 2006: 15).

### **2.1.2. İç Girişimcinin Tanımı ve Kapsamı**

İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci, süreç içerisinde organizasyonu ve girişimcilik dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimciler; yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip, bu yenilikleri ürünlerde, hizmetlerde, yönetim programlarında, yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir (Naktiyok, 2004: 64). İç girişimciler fırsatları gören, piyasanın ve çevrenin farkında olan, karakteri güçlü, risk alabilen, organizasyon ve analiz yeteneği yüksek olan kişilerdir. Problemlere yenilikçi, yaratıcı bakış açısıyla yaklaşır ve değişiklikleri yönetme becerisine sahiptirler (Yıldız, 2007: 15).

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 85). Drucker, iç girişimcileri, kuruluş içerisinde girişimci karakteri sergileyen kişiler, Miner ise kar amacı ile kurulmuş bir faaliyette içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan yaratıcı yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Mesconda’da “organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişiler” olarak tanımlamaktadırlar (Gürol 2006: 30).

Pinchot (1985) iç girişimciyi, “herhangi bir iç fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. iç girişimcilerin illa da yeni ürün ve hizmetlerin mucitleri olmaları gerekmez, ancak onlar fikirleri veya ilk örnekleri (prototipleri) karlı hale getirmede yeteneklidirler. Onlar, karlı ürün ya da hizmetlerin arkasındaki kişilerdir. Ekip oluşturmada ve onların fikirlerini yönetmede oldukça başarılıdırlar (Ağca ve Kurt, 2007: 86).

İç girişimci; bir organizasyon içerisinde girişimsel ruh, yenilik ve yaratıcılığa uygun bir atmosfer yaratma sorumluluğunu üstlenen kişidir. İç girişimcinin zorunlu olarak yeni bir ürün veya hizmeti tasarlaması şart olmamaktadır. İç girişimci daha çok (Doğaner, 2006: 43);

- Fikir ve prototipleri kar getiren ürünlere dönüştüren,
- Hayranlık duyulan ve hayatın bir parçası haline gelen bir çok ürün ve hizmetin ortaya çıkışı için önemli riskleri göze alan,
- Sadece bunları yapmakla kalmayan aynı zamanda iyi bir takım kurucusu ve takım oyuncusu olması gerektiğini unutmayan
- Yaygın inanışın ötesinde son derece normal bir zekâ düzeyine sahip ancak sıra dışı eğilimleri ve mücadele hırsı olan örgüt çalışanıdır.

İç girişimci, girişimcilik yeteneklerini ve yeni fırsatları mevcut girişimin içerisinde hayata geçirmekte ve devamlılığını sağlamaktadır (Top, 2006: 9). İç



girişimcilerin yeni bir ürün ya da hizmetin mucidi olmaları gerekmemektedir. Önemli olan, yeni bir fikir veya fırsatı karlı hale getirecek uygulamaları hayata geçirebilmektir. İç girişimcilik faaliyetleri işletmenin vizyonunu ve stratejilerini değiştirmek şeklinde olabileceği gibi yeni süreçlerin, prosedürlerin ve kültürün etkisinde yapılan kısmi yenilikler olarak da gerçekleşebilmektedir (Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz, 2010: 85).

İç girişimcilerin organizasyon içerisinde faaliyet göstermeleri için, girişimci ve geleneksel yönetici arasında bir profile sahip olmaları gerekmektedir. Bu sebeple de iç girişimcinin bazı özellikleri girişimci ile bazı özellikleri de geleneksel yönetici ile örtüşmektedir. İç girişimci, girişimci ve geleneksel yönetici ile benzer özelliklere sahip olmasının yanı sıra, onlardan farklı özelliklere de sahiptir. Geleneksel yönetici organizasyonu, pozisyon arama, koruma ve güçlendirme yeri olarak görürken, girişimci yükselme yeri olarak görür. Buna karşılık iç girişimci, organizasyon sisteminden hoşlanmaz ama onu yönetmeyi öğrenir. Yine yöneticiler organizasyon hiyerarşisi içinde daha üst kademedekileri memnun etmeye çalışırken, girişimci kendisini ve müşterileri memnun etmeye çalışır. İç girişimci ise kendisini, müşterileri ve sponsorları memnun etmeye çalışır. Temel motivasyon faktörleri açısından bakarsak, terfi ve güç yöneticiyi, özgürlük ise girişimciyi motive eden faktörlerdir. İç girişimci ise özgürlük ve örgütsel kaynaklara sahip olmak ister.

### **2.1.3. İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler**

İç girişimci, işletmenin izin verdiği ölçüde işletmenin bütün bölümlerinde çalışabilmektedir. Yönetimden pazarlamaya, finanstan halkla ilişkilere ya da çalışan personelden iletişim sistemlerine kadar her departmanda görev alabilmektedir. Bunları yaparken işletmenin var olan kontrol sistemiyle, bütçesiyle, kurallarıyla, alışagelmış veya kalıplaşmış örf ve adetleriyle karşılaşabilecektir.

Pinchot'a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 127-128);

- 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 kuşkuvarı 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 yeteneğı vardır,
- Problem çözebilir,
- Araştırma ve sorgulama yapar,
- Yenilikçidir.

Özetle; Pinchot iç girişimciyi, “herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu kurum içinde üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. İç girişimcilerin illa da yeni ürün ve hizmetlerin mucitleri olmaları gerekmediğini, ancak onların iş fikirlerini veya ilk örnekleri (prototipleri) karlı hale getirmede yetenekli olduklarını ifade etmektedir. Onlar, esas olarak karlı ürün ya da hizmetlerin arkasındaki kişilerdir. Ekip oluşturmada ve ekiptekilerin fikirlerini yönetmede oldukça başarılı olduklarını vurgulamaktadır (Pinchot, 1985: 21). İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde

girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenen biridir. Onun hayali, bir fikri veya bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için bulunduğu kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmez (Naktiyok, 2004: 64).

#### **2.1.4. İç Girişimci İle Girişimci Kavramı Arasındaki Farklar**

Girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki fark, faaliyetin meydana geldiği yer ile ilgilidir. Girişimciler kendileri için bir yenilik çabası içindeyken, iç girişimciler mevcut bir örgüt adına yenilik çabalarını yürütürler. Bir örgüt içerisinde çeşitli kademelerde, çeşitli dönemlerde, çeşitli konularda çeşitli şekillerde ve farklı değerlerde fikirler üretilir ve geliştirilir. Bu fikirler uygulanabilir bir hale getirildiğinde, yeni bir girişim fikri olarak nitelendirilebilir (Arıkan, 2004: 230-231). Ayrıca girişimci ve iç girişimcinin özellikleri her ne kadar birbirinin aynı gibi gözükse de aldıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırları birbirinden farklıdır. Her ikisinin de aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödülün boyutları farklıdır. Bu farklılık aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanır. İç girişimciyi kısıtlayan işletme çemberiyken, girişimcinin oyun alanı daha geniştir. İç girişimci var olan kurulu düzende, yenilikçi girişimler yapabilen ve bunları yapabilmek için belli baslı riskleri göze alabilen kişidir. Diğer bir anlatımla, iç girişimciler mevcut bir işletmedeki kurulu dinamiklerle çalışmak durumundadırlar. İşletmenin yapısı, süreçler, prosedürler ve kültür gibi değişkenlerden etkilenirler. Çalıştıkları işletmedeki entegrasyon ve koordinasyona girişimcilere göre daha fazla önem verme durumundadırlar (Hacısalıhoğlu, 2007: 12-13).

İç girişimciler genellikle daha fazla sermayeye ulaşım imkânına sahiptirler. Ana şirketin yedek akçeleri ve amortisman giderleri, iç girişimcilerin yeni pazarlara girmelerini imkan vermektedir. İç girişimciler bağımsız girişimcilere nazaran genellikle daha düşük maliyetle yabancı kaynak bulabilirler. İç girişimcilerin gereksinim duyduğu fonlar, firmadaki politik karar mekanizmalarının yer aldığı bütçe süreçleri yoluyla sağlanmaktadır. Bağımsız girişimciler genellikle risk sermayesi firmalarının uzun dönemli sermaye taahhütleri tarafından desteklenmektedir. Bu sermaye akışı

girişimlerin gelişim sürecinde de devam etmektedir. İç girişimciler değişik fonksiyonel alanlardaki üst yöneticilere erişim kolaylığına sahiptirler ve pazarlama fonksiyonunu önemserler. Bağımsız girişimciler girişimin sonucundaki başarıya odaklıdır ve daha açık ve kesin amaçlara sahiptir. Çünkü onların getirisi girişimin başarısına bağlıdır. Bağımsız girişimciler başarılı olmak zorundadırlar çünkü onların iş hayatında yüksek ve sürekli zarar etme lüksleri yoktur (Ağca ve Yörük, 2006: 169-170).

Girişimci karar alırken azimlidir ve bu karardan vazgeçmez, iç girişimci ise karar süreçlerinde uzlaşma arayışındadır. Kaynaklar açısından, girişimci kaynakları örgüt dışından toplayıp bir araya getirerek elde ederken, iç girişimci kaynakları iç fazlalıklardan çıkarma özelliğine sahiptir (Öktem vd, 2003: 175).

Girişimcilikte başlangıç noktası yeni bir fikirdir. Daha sonra bu yeni fikrin fırsat olup olmadığına bakılır. Eğer yeni fikir fırsat olarak görülürse, bu fırsatların başarılı iş girişimlerine dönüşmesi için bir iş yapısı yaratılır. Bu süreçte yeni fikir değiştirilir, şekillendirilir, üzerinde düzenlemeler yapılır, hatta daha iyi olanlarıyla değiştirilebilir. Eğer yeni fikir ticari değere sahipse girişimci tatmin olur. Girişimciler büyük oynarlar, riski dikkatli bir şekilde hesaplarlar ve büyük ödül beklerler. İç girişimci ise, mevcut kaynakları farklı şekillerde kombine ederek, yeni fırsatlar araştırma yoluyla bir örgütü geliştirmeye çalışan kişidir. Hareket noktası kaynaklar ve bunlarla ilgili yeni bileşimlerdir. İç girişimci işletmenin kaynaklarının yasal sahibi olarak da görülebilir. (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51).

Gerek iç girişimciler, gerekse bağımsız girişimciler değerli projeleri hayata geçirmek amacıyla yenilik faaliyetlerini ve kaynakları harekete geçirme potansiyeline sahiptirler. Bağımsız girişimciler, bu işi bağımsız organizasyonlar veya yeni firmalar kurarak yaparken iç girişimciler ise bu işi mevcut faaliyet halindeki bir firma içerisinde yaparlar (Ağca ve Yörük, 2006: 170-171).

Girişimci ve iç girişimci arasında yenilikçilik, risk alma, değişim odaklılık, fırsatlara odaklanma ve yaratıcılık gibi konularda birçok benzerlik olduğu belirtilmesine

karşın başta örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler olmak üzere bu iki tür girişimci arasında birçok farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1 . Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklılıklar**

Girişimci	İç Girişimci
Girişimciler iç girişimcilere oranla daha fazla risk alırlar.	İç girişimciler görece olarak daha az risk almayı tercih ederler.
Geliştiricidir ve kendisi için yenilik yapar.	Güçlendiricidir ve var olan bir örgütte başkaları adına yenilik yapar.
Girişimciler kendi istekleriyle girişimsel bir faaliyette bulunurlar.	İç girişimciler örgüt içinde başkaları tarafından seçilirler ve örgüte kendilerini kabul ettirirler.
Girişimciler kendi, sermayelerini riske ederler.	İç girişimciler çalıştığı firmanın sermayesini riske ederler.
Girişimcinin risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönüktür.	İç girişimcinin risk tercihi kariyer ve işe yöneliktir.
Girişimciyi motive eden temel faktör yeni bir iş kurma, kendi işine başlama ve finansal kazanç elde etme düşüncesidir.	İç girişimciler terfi, prim, yüksek ücret ve gelir artışı gibi faktörlerle motive olurlar.

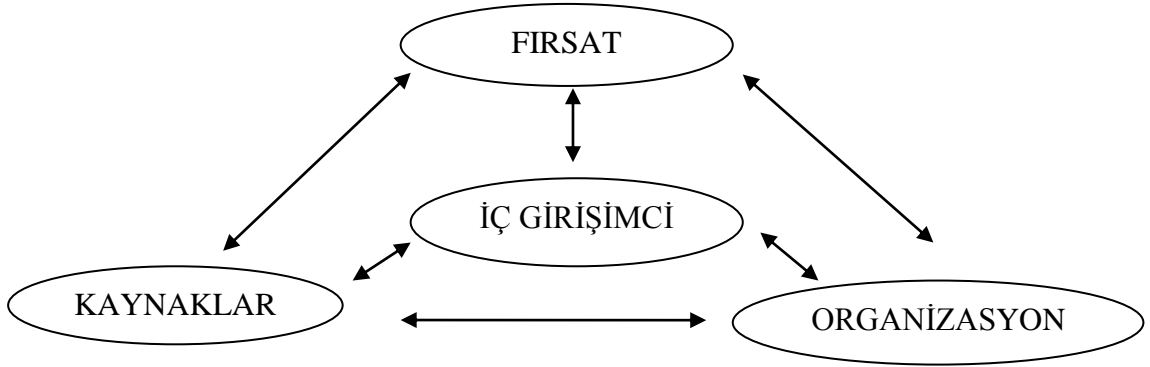
**Kaynak:** (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51-52)

Özetle 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.

### 2.1.5. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik bir bakıma var olan bir örgüt içerisinde, olanla olması gereken arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu için, her örgütün, girişimcilik süreci içerisinde karşı karşıya kalacağı unsurlar farklı olabilir. Bununla birlikte, girişimcilik olgusunun

temelinde, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etme ve bir örgüt içerisinde kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi vardır. Bu nedenle, girişimcilik süreci; fırsat, kaynak ve örgüt şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin merkezinde ise değer yaratmak amacıyla bu üç temel unsuru bir araya getiren örgüt içi girişimci yer alır (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 81).



**Şekil 3:** İç Girişimcilik Sürecinin Temel Unsurları ( Naktiyok, 2004: 54).

#### **2.1.5.1. Fırsat Tanımlama**

İç girişimsel davranış, iç ve dış çevrenin ortaya çıkardığı fırsatları görüp tanımlamak ile başlamaktadır. Fırsat tanımlamak, hem örgütsel hem de bireysel kapasitelerin ve yaratıcılığın bir araya getirilerek ortak bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla sadece iç girişimcinin çabasıyla değil yönetim desteği, kaynak aktarımı ve süreçlerin bu yapıya olanak verecek biçimde düzenlenmesiyle ortaya çıkabilmektedir.

- Bu sebeple fırsatları tanımlamada iç girişimcinin (Naktiyok, 2004: 55);
- Karşılammamış talepleri tanımlaması,
- Değişen pazar koşullarına uyumlu olabilen yenilikleri yapması,
- Fırsatları kar yaratma potansiyeli açısından değerlendirmesi,
- Fırsat yaratmak için ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemesi,
- Fırsatları tanımlarken ortaya çıkabilecek risk ve tehditleri açıklaması

- Fırsatları zamanında farkına varması gerekmektedir.

Özetle girişimsel davranış çevrenin yarattığı açıklanmamış fırsatların açıklanması veya işlerin daha iyi veya daha farklı yapılabilmesi için var olan olasılıkların tanımlanması ile başlar. Örgüt açısından fırsat; yenilik yapmak ve değer yaratmak için, örgüte eşsiz ve farklı olanaklar sağlayan, dışsal çevredeki oluşumlar veya değişimlerdir. Fırsat, faaliyet gösterilen pazarda diğer örgütler tarafından doldurulmamış olan bir boşluk, bir şeyi farklı ve daha iyi yapmak için bir şans ve müşterilere daha iyi hizmet verme potansiyeli olarak görülebilir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 81).

#### **2.1.5.2. Kaynaklar**

Kaynak, her türlü girişimsel faaliyetin temel yakıtı durumundadır. Kaynak ifadesi ile kastedilen sadece finansal kaynak olmamakta bunun yanında; beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklarda kaynak ifadesinin içerisinde yer almaktadır. Rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürmek için, örgütler yeni fırsatlar ve yeni kaynaklar ile sürekli yenilenmeli, geliştirilmeli ve değiştirilmelidir. Özellikle son yıllarda yeni ekonominin içerisinde, başarının temel kaynağı entelektüel kaynaklardır. Bu nedenle de özellikle de iç girişimsel faaliyetlerinde başarılı olmak isteyen örgütler ayrı bir önem vermek zorunda kalmaktadır. (Naktiyok, 2004: 58-59).

Kurulmuş bir örgütte girişimciliğin ortaya çıkması, yenilik için gerekli kaynakların sağlanmasına bağlıdır. Projelerin bir maliyeti bu maliyetler için de finansal kaynaklara ihtiyaç vardır. Ancak sadece fon tahsisi yeterli olmayıp yönetimin desteği de gerekmektedir. İç girişimcilik açısından önemli olan diğer bir kaynak da zamandır. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için zamana ihtiyaç vardır. Bu sebeple işletmeler çalışanlarına gerekli zamanı tahsisi etmektedirler. Araştırmacılara göre diğer bir önemli kaynak da bilgi kaynağıdır. Bilgi sadece yenilik için gerekli temel bir araç değil aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajının da önemli bir parçasıdır. Girişimcilik faaliyetleri için kaynaklara ulaşmak oldukça önemlidir. Bu kaynaklar zamanı da içerir.

Bu doğrultuda yöneticiler yenilikçi faaliyetleri için kaynaklara ulaşabileceklerini bilmelidirler. Bu da genellikle risk almayı ve deneyimi cesaretlendirecektir (Hacısalıhoğlu, 2007: 26).

### **2.1.5.3. Örgüt (Organizasyon)**

Girişimcilik davranışının gerçekleştirileceği bir örgütte, girişimcilik düşüncesinin gelişmesini engelleyen ve çalışanların girişimcilik davranışından kaçınmalarına neden olan uygulamalardan uzak durmak gerekir. Bu nedenle, standart prosedürlerin ve esnek olmayan uzun vadeli planlamaların öngöröldüğü geleneksel yönetim uygulamalarının kaldırılması, yerine girişimci örgüt ilkeleri benimsenmesi oldukça önemlidir. Girişimci örgütler, sürekli iyileşmeye önem veren kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlarda personel devir hızı düşük, moraller yüksek ve verimlilik fazladır. Bu örgütlerde iyileşmeyi kolaylaştırmak için güvenli bir ortam yaratılıp, iletişim artırılır, insanlar yetkilendirilir, umut aşılanır ve başarılar takdir edilir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 81-82).

Geleneksel örgütlerde, girişimci örgütlerden farklı olarak bireylerin “problem/fırsat tanımlama” becerilerini kısıtlamaktadır. Bu tip örgüt yapılarında bireyler yalnızca kendi belli iş alanları içerisinde düşünmeye yönlendirilmektedirler. Geleneksel örgütlerde, yeni fikirlere ve ürünlere yönelik esnek ve açık yaklaşımları benimsemek isteyen kişiler, genellikle kendilerini yalnız hissetmektedirler. Bu bağlamda iç girişimciler için ideal örgütsel ortamın, demokratik yönetim ilkelerinin hâkim olduğu esnek örgüt yapıları olduğu söylenebilir. İç girişimciler ancak bu tip örgütsel yapılar içerisinde işletmeye değer katma potansiyeline sahip fikirlerini ve düşüncelerini geliştirme ve uygulama fırsatı bulabilirler (Demirci, 2006: 68).

### **2.1.5.4. İç Girişimci**

İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci, süreç içerisinde organizasyonu ve girişimcilik dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimciler; yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip, bu



yenilikleri ürünlerde, hizmetlerde, yönetim programlarında, yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir (Naktiyok, 2004: 64).

Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, iç girişimciler, faaliyetlerini sürdürebilmek için destek sağlamak durumundadırlar. Bu destek, iç girişimcilerden oluşan bir ekibin kurulmasından daha fazlasını gerektirir. Bu noktada iç girişimciler projelerinin potansiyel başarısını daha gerçekçi ve inanılır kılmak için bazı noktaları vurgulamalıdır. İç girişimcinin geçmiş başarıları, becerileri, işletmeye bağlılığı, iletişim becerileri, iç girişimcinin projesine destek alıp alamayacağını belirleyen önemli unsurlardır (Demirci, 2006: 69).

### **2.1.6. İç Girişimciliğin Önemi**

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 (Kayış, 2010: 83). 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 (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 126). Ayrıca 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 da, iç girişimciliğin önemini her geçen gün biraz daha arttırmaktadır (Bulut vd, 2008: 3). Bu nedenle, gerek ulusal, gerekse de uluslararası faaliyet gösteren tüm işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda işletmeler durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşmamak için iç girişimciliği geliştirebilecek yollar aramaya başlamışlardır.

Şiddetli rekabetin hâkim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçer. Çünkü sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Bir örgütün yenilik yapmasının motoru ise iç girişimciliktir. Girişimci faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinden uzaklaştırabilir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 80). 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. Edinilen bu yenilikçi ve kurumsal karakter sayesinde yeni ticari faaliyet alanlarının oluşturulması ile ulusal ve uluslararası pazarlardan yeni gelir kanallarının elde edilmesini iç girişimcilik sağlamaktadır (Kayış, 2010: 83).

Tüm bu bilgilerin ışığında; iç girişimcilik, örgütlerin faaliyetlerine olumlu anlamda destek yaratmalarına, yeni kapasiteler kazanmalarına, kaynak yaratmalarına, performans iyileşmelerine, durgunluktan kurtulup ataleti yenerek dinazorlaşmalarına engel olarak dinamizm ve değişimi yakalayabilmelerine, iç ve dış pazarda faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerine olanak tanımaktadır.

### **2.1.7. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar**

Örgütlerin başarıyı yakalayabilmeleri için hayati önem taşıyan örgüt içerisinde girişimsel faaliyetler için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bunun için ise; örgüt bazında belirli koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 49);

- **İşletme, teknolojiye öncü olabilmelidir:** AR-GE faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında ve önemli unsurlar arasında

sayılmaktadır. Bu nedenle örgütler, endüstriyel anlamda teknolojiyi yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Bu yapının, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansıtacağı unutulmamalıdır.

- **Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir:** İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen örgüt, iç girişimsel faaliyetler meydana getirilirken ortaya çıkan veya çıkabilecek olan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam oluşturmalıdır.
- **Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır:** Örgüt, iç girişimciliğin temelinde yer alan, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi veya kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.
- **İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır:** Bir iç girişimci şunları söylemektedir: “Eğer örgütüm 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 analizini örgüt içerisindeki 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. Ortak çabaların yer aldığı bir ekip çalışmasının, hem daha yaratıcı olacağı hem de mevcut faaliyetlerde daha başarılı olacağı unutulmamalıdır.
- **Ödüllendirme sistemi olmalıdır:** İç girişimsel faaliyetlerin oluşmasında emek harcayan iç girişimci, emeği ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum iç girişimciye dolayısıyla da örgüte 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:** Finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır. İç girişimcilerin, yaratıcı fikirlerini hayata geçirebilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyacağı unutulmamalıdır.
- **Sorumluluk ve yetki verilmesi:** İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar, inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır.
- **Örgüt sınırlarının esnek olmasının sağlanması:** Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip örgütlerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir. Örgüt sınırlarının değişen ve gelişen koşullara uygun olarak, esnek olabilmesi gerekmektedir.

Özetle bir işletmede iç girişimciliğin ortaya çıkabilmesi için her şeyden önce iç girişimci örgüt yapısının benimsenmesi gerekmektedir. İç girişimci örgüt yapısı yenilik, yaratıcılık ve esnekliği getirir. Bu bağlamda işletmelerin yenilikleri takip ederek teknolojiye öncü olmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara gerekli yetki ve inisiyatif tanınarak iç girişimci özellikleri sergileyebilmelerine imkan tanınmalıdır. Çalışanların iç girişimci özellikleri ile ortaya çıkardıkları yenilikçi ve yaratıcı fikirler desteklenmeli, üst yönetim tarafından gerekli kaynak ve zaman tahsisi yapılmalıdır. Başarılı olan yenilikçi projeler ödüllendirilmeli, başarısızlıklar cezalandırılmamalıdır. Ekip çalışması desteklenerek ortaya çıkan sinerji ile rekabet gücü arttırılmalıdır.

### 2.1.8. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları

İç girişimcilik stratejinin oluşturulmasına çalışılırken işletmeler aşağıdaki unsurlara dikkat etmelidirler (Odabaşı, 2005: 73-74);

- Kişisel gelişimi teşvik ederek en iyi çalışanları çekebilmelidir.
- Yöneticilerinin ve çalışanlarının birer iç girişimci olabilmelerine imkan tanınmalıdır.
- En iyi çalışanların işletmeye ortak olma taleplerine kar ortaklığı ya da doğrudan ortaklıklar şeklinde cevap verebilmelidir.
- Yönetim tarzlarını otoriter yönetim tarzı yerine yatay işbirliği ve destek sistemlerine kanalize etmelidir.
- Riskli projelerin uygulanması sonucunda oluşabilecek başarısızlıklara karşı hoşgörü gösterebilecek bir işletme kültürü oluşturarak çalışanların işten ayrılma riskini ortadan kaldırmalıdır.
- 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 stratejisinin oluşturulabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar şunlardır (Kuratko, 1995: 64-65):

- **Vizyonun Geliştirilmesi:** İç girişimciliğin oluşmasında oluşturulması gereken ilk strateji vizyon geliştirmedir. Çünkü bir örgütte iç girişimciliğin ortaya çıkabilmesi için yenilikçi hedeflerin gelişebilmesi dolayısıyla da yenilikçi vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. İç girişimciler örgütte yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıkmakta, yöneticilerinde bunu algılaması ve vizyonlarını bu oluşuma fırsat verebilecek şekilde geliştirmeleri gerekmektedir.
- **Yeniliklerin Özendirilmesi:** Yenilikçi çabalar ve fikirler, bir örgütteki iç girişimsel faaliyetlerin gelişmesi ve devamı için en önemli unsurlar arasında

sayılmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında, iç girişimcilik stratejilerini oluşturmak için yenilik içeren tüm planlar önem arz etmektedir. Yenilikler planlanmış bir şekilde sistematik olarak ortaya çıkabildiği gibi kendiliğinden de oluşabilir. Ancak unutulmamalıdır ki; yeniliğin türü veya ortaya çıkış şekli her ne olursa olsun desteklenmesi daha fazla fikrin daha fazla yeniliğe dönüşebilmesi açısından önemlidir.

- **İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması:** Bir örgütte iç girişimciliğin oluşması her zaman kendiliğinden olmayabilir. Dolayısıyla iç girişimcilerin ve faaliyetlerinin ortaya çıkması için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu ortamın oluşumu ise, çalışanları zorlayarak değil ödüllendirici ve teşvik edici politikalar ile mümkün olabileceği unutulmamalıdır. Bunun yanında örgütte, insana önem veren insan kaynakları politikaların düzenlenmesi ve hayata geçirmesi de gerekmektedir. Yöneticilerin öncelikle çalışanlarına örgüt içi ve sektörler arası anlamda adaletli davranması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin faaliyette buldukları sektör ve sektörler arası yapı ve süreçleri iyi bilmeli, iç girişimciler hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olabilmelidir (Kuratko, 1995: 64-65). İç girişimcilere ve faaliyetlerine verilen desteğin uzun dönemli olması da uygun ortamın yaratılması açısından önemli olmaktadır.
- **Ekiplerin Oluşturulması:** Ekip çalışmaları sadece iç girişimciliğin geliştirilmesi için değil tüm örgütün gelişimi ve başarısı için gereklidir. Ekip çalışmaları, yaratıcılık için ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için yönlendirici olabilmektedir. Ekip içindeki her üyenin farklı becerilerle donatılması, ekip sisteminin oluşmasına katkı sağlamakta; bu beceriler ekibin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Farklı özellik ve yeteneklere sahip çalışanların proje süresi boyunca birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaları iç girişimciliğin oluşumu için yararlı olacaktır.

Özetle iç girişimcilik stratejisinin oluşturulabilmesi için işletmelerin ilk olarak yenilikçi bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyon doğrultusunda yenilikçi yaratıcı

faaliyetleri özendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletme içerisinde çalışanların rahatlıkla iç girişimci özellikler sergileyebileceği bir ortamın oluşturulması için açık iletişim ve yatay hiyerarşi gibi özelliklere sahip esnek örgüt yapısının benimsenmesi gerekmektedir. Son olarak ise işletmelerin iç girişimcilerden oluşan ekipler kurarak bu organik yapı içerisinde yaratılan sinerji ile rekabet üstünlüğü sağlamaları kolaylaşacaktır.

### 2.1.9. İç Girişimciliğin Başarı Şartları

İç girişimciliğin başarıyı sağlayabilmesi için bazı şartları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu şartlar ise (Arıkan, 2004: 234-236);

- **Üst Düzey Yönetimin Tam Desteği:** Bir işletmede iç girişimciliğin oluşması ve başarıya ulaşması için öncelikle iç girişimciliğin önemi üst yönetim tarafından algılanmalı, değeri bilinmeli ve işletme içerisinde girişimsel faaliyetleri yaratıp desteklemek için istekli olmalıdır. Aksi halde iç girişimciler örgüt içerisinde girişimsel faaliyetlerini yerine getirememektedirler. Çünkü işletme yöneticileri yeni fikir, yenilik ve yaratıcılıklara olumlu ve istekli bakmadıkları sürece örgüt içerisinde bu tip faaliyetlerin sürdürülmesi mümkün değildir. Bunun aksine işletme yöneticileri yeni fikirlere olumlu ve istekli bakarlarsa, projelerin başarılı olup olmadığına bakılmaksızın fikir sahipleri ödüllendirilirse işletme içerisindeki fikirler ve ürünler dolayısıyla iç girişimsel faaliyetler gün geçtikçe çoğalacaktır.
- **Program İçin Bazı Parametreler Oluşturmak:** İşletmeler, örgüt içi girişimsel çabalara yani iç girişimsel faaliyetlere kendi örgüt yapı ve kültürüne özgü çeşitli yollar bulmalıdır. Amaç, para ya da eylem planları şeklinde çeşitli parametreler geliştirilmelidir.
- **Örgütteki Potansiyel İç Girişimcileri Bulmak ve Onları Teşvik Etmek:** Örgüt içerisinde çoğu zaman keşfedilememiş fakat özgün ve yaratıcı fikirleri olan pek çok kişi bulunabilmektedir. Örgüt başarısı için öncelikle bu yaratıcı

fikir sahiplerini bulmak ve teşvik etmek, onları harekete geçirmek gerekmektedir.

- **Yönetmel Becerileri Geliştirmek:** Daha öncede ifade edildiği gibi bir örgütte iyi fikirleri olan pek çok kişi bulunabilmektedir. Bu fikirlerin, sadece fikir boyutunda kalması örgüte yarar sağlamayacağından, bu fikirlerin başarılı olabilecek eylemler haline getirilmesi arzu edileceğinden; yönetim açısından da bu kişileri bulup çıkarabilecek ve hatta böyle fikirlere sahip potansiyeli olabilecek kişileri daha ilk başta seçebilecek bir yönetim becerisine sahip olmak yararlı olacaktır.
- **İç Girişimcilerden Oluşan Bir Ekip Kurmak:** Ekip çalışması günümüz örgütlerinde önemi kavranmış ve faydalarının gözle görüldüğü bir çalışma çeşlidir. Dolayısıyla yöneticilerinde bunun önemini kavrayıp iç girişimcilerden oluşan bir ekip kurarak faaliyetlerinde daha başarılı olabileceklerdir.
- **İç Girişimcilere Kaynak Sağlamak:** Örgütlerin iç girişimcilerin girişimsel faaliyetlerini desteklemeleri ve faaliyetlerin yerine getirilmesi için gerekli kaynağı sağlamaları gerekmektedir.
- **İç Girişimcilere Fırsatlar Sunmak:** İç girişimcilere yeni fikirler yaratmaları için fırsatların sunulması gerekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, herhangi bir başarısızlık durumunda bile olsa iç girişimciye destek ve fırsat sunma durumu devam ettirilmelidir.
- **İç Girişimciler İçin Uygun Bir Örgütsel İklim Yaratmak:** İç girişimcilerin başarılı olabilmeleri ve bu başarıyı örgüte yansıtabilmeleri için en önemli noktalardan birisi de uygun örgütsel ortamı yaratmaktır. Gerek yönetsel anlamda gerekse iş düzenlemeleri anlamında uygun ortam yaratılmalı, iç girişimcilerin yeni fikirlerini yaratabilecekleri bir ortam içerisinde çalışmalarını sağlanmalıdır.
- **Destek Mekanizmaları Oluşturmak:** Örgüt içerisinde iç girişimciliği destekleyecek ve teşvik edecek mekanizmaları sağlamak iç girişimciğin



oluşması ve başarılı olarak faaliyet göstermeleri için gerekli olarak görülmektedir.

Bunlara ilave olarak dikkate alınması gereken diğer etkenleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Kayış, 2010: 89);

- İç girişimcilik uygulamalarının başarısı için dış çevre, özellikle de rekabet çevresi hakkında bilgilerin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması gerekmektedir. 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.
- 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. 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.
- Çalışanlara örgütün değişim süreci ve ürün iyileştirmenin değeri hakkında bilgi verilmelidir. Bir konuda artan bilgilendirme ve onu anlamlı hale getirme hususunda yapılan çalışmalar, iç girişimciliği teşvik edecektir. İletişim ve bilgi paylaşımının kalitesi ve yoğunluğu, girişimsel oryantasyonun firma içinde oluşmaya başlaması ve uygulanması açısından çok önemlidir.
- 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. Örgütün organiklik ve esneklik konusunda

atacağı her adım, doğru bir yönlendirmeye iç girişimciliğin ortaya çıkmasına ve başarılı olmasına imkân sağlayacaktır.

Sonuç olarak başarılı bir iç girişimcilik için öncelikle iç ve dış çevrenin tanınarak fırsatların ortaya konulması gerekmektedir. SWOT analiziyle bu konuda faydalı bilgiler elde edilebilecektir. Çevredeki fırsatların tanınmasından sonra örgüt içerisinde farklı yetenek ve uzmanlığa sahip bireylerden oluşturulacak ekiplerle ekip çalışmasının desteklenmesi gerekmektedir. Ekip çalışması faaliyetleri ile örgütün değişim süreci daha iyi kavranarak mekanik örgüt yapısı terk edilecek ve daha iş birlikçi organik örgüt yapısı benimsenecektir. Organik bir örgüt yapısı da iç girişimciliği ortaya çıkmasına ve başarılı olmasına imkân sağlayacaktır.

## **2.2. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler**

Kıyasıya rekabetin yaşandığı günümüz iş hayatında örgütlerin, işgörenlerde arzu ettikleri yeteneklerden birisi de girişimciliktir. Faaliyet halindeki bir örgütteki her konuda yenilik yapabilmek için alışlagelmiş fikir ve iş görme yöntemlerini değiştirerek, risk almaya ve yenilikçi olmaya yönelik davranışlar olarak tanımlanan iç girişimcilik (intrapreneurship) konusunda yapılan araştırmaların giderek yaygınlaştığı görülmektedir. (Gürbüz vd, 2010: 128). İşletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi kolay bir süreç değildir. İç girişimcilerin yeni ürün, hizmet, süreç yeniliklerini gerçekleştirilebilmeleri bir takım unsurlara bağlıdır. Bu noktada örgüt içerisinde iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyen ve engelleyen bir takım faktörlerin varlığından söz etmek mümkündür. Aynı bağlamda iç girişimciliği destekleyen faktörleri de bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ayırmamız da mümkündür.

İç girişimcilik davranışlarını etkileyen bireysel unsurlar; risk alma eğilimi, kendi kendini yönetme isteği, başarı ihtiyacı, hedef odaklılık ve iç kontrol olarak ifade edilirken; örgütsel faktörler de şu şekilde sıralanabilir: 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. Genel olarak çevresel dinamizm, teknolojik fırsatlar, pazar ve çevresel olumsuzluklar gibi faktörler de iç girişimciliği etkileyen çevresel öncüller olarak ifade edilmektedir.

### **2.2.1. Bireysel Faktörler**

İç girişimciliği destekleyen bireysel unsurları, risk alma eğilimi, kendi kendini yönetme isteği, başarı ihtiyacı, hedef odaklılık ve iç kontrol olmak üzere beş alt başlıkta inceleyebiliriz.

#### **2.2.1.1. Risk Alma Eğilimi**

Girişimcilik yazınında en sık ele alınan konulardan biri, risk alma eğilimidir. Yapılan çalışmaların bir kısmında, girişimcilerin diğerlerine göre daha fazla risk aldıkları savunulurken, diğer birçok çalışmada da girişimcinin aşırı risk üstlenmesinden ziyade, aslında riski yönettiği vurgulanmaktadır.

Risk en basit tanımıyla, yönetilemeyen bilginin ve risk faktörlerinin ve bunlarda meydana gelen değişmelerin ekonomik ve toplumsal hayatta neden olacağı olumsuz etkilerdir. Girişimci için risk üstlenme, önemli miktarda bir kaynağın kabul edilebilir bir risk düzeyi olan fırsatlara bağlanma isteğidir (Öğüt, 2006: 86). Daha geniş bir tanım ile ise; risk, girişimcilik özelliği sergileyen şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedeceği kaynakların toplamıdır. Bu sebeple risk alma, farkında olunan riske rağmen geri de durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan, 2005: 177).

Tanımı risk üstlenme eylemine dayalı olan girişimciliğin Chantillon'dan beri bu yönüne hep dikkat çekilmiş ve yazında girişimci çoğu zaman bir risk üstlenici olarak tanımlanmıştır. Özellikle işletmecilik faaliyetlerinde profesyonel yöneticilerle girişimcileri birbirinden ayırırken vurgulanan anahtar faktör, girişimcilerin yöneticilerden farklı olarak kar/zarar riskini bizzat üstlenmesidir. Ancak ekonomik riskler, girişimciler için sadece bir boyuttur; belirsiz bir çevrede kariyer riski, sosyal

riskler, psikolojik ve fiziksel riskler, çoğu zaman ekonomik risklerle bir aradadır (Brochhaus, 1980: 510; Littunen, 2000: 295). Üstlenilen tüm bu risklerin sonucunda girişimcinin beklentisi başarı ve hedeflediği sonuçlara ulaşmaktır. Ancak, başarısızlık da olasıdır ve bu durumda riskler, girişimciliği karanlık yola dönüştürebilir (Kuratko ve Hodgetts, 1995: 106).

Girişimcilikte olduğu gibi, iç girişimcilikte doğası gereği risk faktörü bulundurması sebebiyle proaktif davranış sergilemeyi ve makul derecede risk almayı gerekli kılmaktadır. Çünkü örgütler büyümek, gelişmek ve başarılı olabilmek için stratejik planlar yapmalı mevcut durumlarını korumak yerine yenilik yapmaya yönelerek bir sistem oluşturmalarıdır yani risk almalıdırlar. Bu şekilde risk almaya açık bir örgüt yapısı içerisinde iç girişimcilik faaliyetleri ortaya daha rahat çıkmaktadır.

#### **2.2.1.2. İç Kontrol**

Kontrol odağı, ilk kez Rotter (1966) tarafından bireylerin yaşadıkları olayların, elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkili bir kavram olarak ifade edilmiştir. Kişilerin yapmış olduğu bu atıflar, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere ya da, kendi davranışlarının bir sonucuna bağlanabilmektedir (Wood ve Bandura, 1989: 365).

İç kontrol odağına sahip bireyler kendilerine olan olaylardan kendilerini sorumlu tutmakta ve karşılaştıkları sorunların kendi kontrollerinde olduğunu düşünmektedir (Rotter, 1954: 25). İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler. Çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler. Bunun yanında, iç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama

eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar (Solmuş, 2004: 198-200). İç kontrol odağına sahip kişiler ise elde ettikleri ödüllerin kendi davranışlarının belirlediğine inandıklarından bu özellik de girişimcilikle ilişkilidir (Rotter, 1954: 29). Yüksek seviyede iç kontrol odaklı kişiler sonuçları kontrol edebildiklerine inanmakta; yeni bir firma kurma ve başarıyla bunu devam ettirme konusunda arzu edilen sonuçlara yönelik daha fazla azim ve çaba harcamaktadırlar.

İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranışlarıyla ilgili en belirgin farklılıkların iş doyumunu, işe bağlılık, motivasyon ve stres konularında ortaya çıkmaktadır. Birçok araştırma sonucunda, başarılı performansın nedenlerini kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, sorunları çözmek için karar alabilen ve gerekli adımları atabilen çalışanların, yani iç kontrol odaklı bireylerin, daha fazla iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları görülmüştür (Spector, 1988: 335; Solmuş, 2004: 198). Bu bağlamda yüksek motivasyon, bağlılık ve performansla ilişkili olan kontrol odağı özelliği iç girişimcilik sürecinde etkisi olabilecek bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.2.1.3. Başarı İhtiyacı**

Başarı ihtiyacı, kişinin ortalama zorluğu olan görevleri seçtiğini, sonuçlar için sorumluluğu kabul ettiğini ve faaliyet sonuçları üzerine geri bildirim aradığını göstermektedir. Bu kişilik özelliği girişimcilik için çok önemlidir; çünkü girişimciler, iyi performans için görevlerine yakın ilgi göstermek durumundadırlar. Girişimci ile yönetici arasındaki ayırımı ele alan bazı çalışmalar, başarı güdüsünün girişimcilerde daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2009: 56).

Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, davranışlarının sonuçlarına katlanma ve sorunları çözme sorumluluğuna sahiptir. Durumları analiz eder, başarı olasılıklarını araştırır, zorlukları aşmak ve risk alma arzularına sahiptirler. Aynı zamanda bu bireyler,

olaylara daha fazla odaklanırlar ve olayları değişim potansiyeline göre değerlendirirler. McClelland'ın başarı ihtiyaçı hakkındaki araştırmaları girişimcilerde var olan psikolojik özellikleri ortaya koyar ve bu düşüncelerden hareketle girişimcilerin özelliklerine yönelik üç tutum belirlemiştir (Hisrich ve Peters, 2002: 57).

1. Problem zme, amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmada bireysel sorumluluk.
2. Yüksek düzeyde hesaplanmış risk alma arzusu.
3. Görevdeki başarının sonuçlarına ait bilgi.

McClelland'a göre, yüksek başarı ihtiyaçı, bireylerin girişimci davranışlarda bulunmasına neden olur. Bazı alışmalar başarı ihtiyaçı ve girişimcilik arasında iliksi olduğunu gösterirken bazıları bunun aksini ortaya çıkarmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 57). Girişimciler de yüksek iş başarısı güdüsü etkisindedirler. Bu nedenle kendilerini başarı ile özdeşleştirme ve başarı ihtiyaçlarını tatmin etme eğilimindedirler. Girişimcilerin başarı güdülerini inceleyen Stormer ve arkadaşları da yüksek başarı güdüsünün yöneticiler ve niversite öğrencilerine kıyasla girişimcilerde daha yüksek olduğunu bu yüzden başarı güdüsünün esasen bir girişimcilik özelliği olduğunu belirtmektedirler (Stormer vd, 1999: 47).

Bu bağlamda, i girişimcilerin de başarı ihtiyaçı yüksektir. Söz konusu başarı ihtiyaçı, i girişimciyi, fırsatları takip etmeye, somut, ölçülebilir hedeflere yönelmeye ve sonuçlar elde etmeye yönlendirir. Çoğu i girişimci için başarı ihtiyaının tatmin edilmesi, para ya da terfi gibi diğer teşviklerden daha önemlidir.

#### **2.2.1.4. Kendi Kendini Yönetme İsteği**

Bir diğer özellik olan kendi kendini yönetme isteği de girişimciler için önemli bir özelliktir. Girişimciler, belirsiz durumlarda birçok görevin yanı sıra öngörülemeyen görevlerin de yerine getirilmesinde kendi yeteneklerinden emin olmak zorundadırlar. Genel z-yeterliliği yüksek kişiler, problemler ve zorluklar karşısında fırsatları değerlendirerek azimlerini sürdürmekte, daha yüksek seviyelerde kişisel inisiyatif

göstermekte, başarı için daha yüksek seviyelerde umutlara sahip olarak daha uzun dönemli bakış açılarıyla hareket etmekte ve daha iyi bilgi sahibi olmak için bilgiyi etkin biçimde aramaktadırlar. Ayrıca özerklik ihtiyacı girişimcilerin kısıtlanmış çevrelerden kaçınmalarıyla ilişkilidir. Girişimciler, kendi amaçlarını koyma, kendi faaliyet planlarını geliştirmek ve kendi amaç başarılarını kontrol etmek için amirlerinden bağımsız olarak kararlar almayı tercih etmektedirler. Özerklik ihtiyacı yüksek olan kişiler kontrolün kendilerinde olmasını istemekte, girişimsel rolleri tercih ederek kurulu organizasyonlardaki kurallar ve kısıtlamalardan kaçınmaktadırlar (Çetin ve Varoğlu, 2009: 56).

Girişimcilerde olduğu gibi iç girişimcilerde de kendi kendini yönetme ve iş yerinde özgür olma isteği hâkimdir. Aşırı katı bir şekilde belirlenmiş iş tanımları ve standart faaliyet prosedürleri iç girişimci tarafından kısıtlayıcı faktörler olarak algılanacaktır. İç girişimciler diğer bireylerden farklı olarak bireysel sorumluluk üstlenmekten ve işleri ile ilgili kararları almaktan çekinmezler. İşletme de iç girişimcinin otonomi isteğine karşılık vermelidir. Ancak bu sayede iç girişimcinin içindeki yenilik yapma potansiyeli serbest kalacaktır (Demirci, 2006: 76).

#### **2.2.1.5. Hedef Odaklılık**

Girişimcilerin hedeflere odaklanma özelliği, ortamdaki fırsatları keşfederek içinde buldukları örgütleri farklılaştırmalarını, böylece rekabet avantajı elde etmelerini ve örgütlerin etkililiklerini artırarak, büyümelerini ve rakiplerine karşı üstünlük kazanmalarını sağlayabilmektedir. Yani hedeflere odaklanma özelliği, zaman zaman karşımıza çıkan fırsatları kaçırmamak için bir miktar risk almayı da beraberinde getirebilmektedir. Örgüt içi girişimciler oluşabilecek bu riskleri göze alarak örgütün hedeflere ulaşma çabalarına katkıda bulunabilmektedir (Meydan, 2010: 198).

İşle ilgili hedeflerin belirlenmesi, işgörenlerin hedeflerine ulaşmak için gösterecekleri çaba ve davranışlara açıklık getirerek belirsizlikleri ortadan kaldırdığı, ödüllerin hedeflere ulaşma oranına göre bireyselleştirilmesine imkan vererek

beklentileri açıklığa kavuşturduğu ve devamlı olarak teşvik imkânı sunduğu için, çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek performanslarına olumlu etki yapmaktır (Pekel, 2001:39).

Hedef odaklı olan iç girişimci, işletme içerisindeki ve dışındaki fırsatları görür. Bunun yanında içerisinde bulunduğu işletmeden sağlayabileceği kaynakların da bilincindedir. Sonuç olarak fırsatlar ile kaynaklar arasındaki ilişkiyi kurar ve hedeflediği yenilikleri gerçekleştirmek üzere harekete geçer. İç girişimcinin en temel özelliklerinden bir tanesi de hedeflere ulaşmak konusundaki inancı ve hırısıdır. Hedeflere yöneldiğinde karşısına çıkan sorunlardan kaçmak yerine alternatif çözüm yolları üretmeyi tercih eder (Demirci, 2006:76).

### **2.2.2. Örgütsel Faktörler**

Bir işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinin başarıyla uygulanması ve iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin işletme içerisindeki 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. Bu faktörler aşağıda özetlenmiştir.

#### **2.2.2.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir firmanın üyeleri tarafından paylaşılan, lider ve yöneticiler tarafından belirtilen en temel değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanır. Örgüt kültürü, bir firmadaki üyelerin davranışlarını etkileyen kolektif bir normlar bütünü olarak da algılanmaktadır. Bu inançlar, değerler, varsayımlar çeşitli şekillerde ifade edilmektedir; bir firmada uygulamada görülen törenler ve rutinler, kullanılan dil, anlatılan efsaneler bunlara örnek gösterilebilir (Keskin, 2006: 2).



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 insan kaynakları yönetim sistemi tutarlı bir şekilde bütünleştirilmektedir. Örgütsel kültür örgütün felsefesini, kurallarını, normlarını ve değerlerini yansıtmaktadır. 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 vd, 2003: 176). Özellikle yöneticiler risk alma konusunda isteklilik gösterirlerse ve yapılan hatalara karşı hoş görülme olurlarsa iç girişimcilik bundan olumlu yönde etkilenir. 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 (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

#### **2.2.2.2. Personelin Güçlendirilmesi ve İnisiyatif Tanıma**

İç girişimcilik açısından gerekli olduğu düşünülen önemli koşullardan bir diğeri ise çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma ve çalışanları güçlendirmedir. Personeli güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme sürecidir (Koçel, 2003: 414). Daha geniş anlatımla; çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay olmaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkarır (Ataman, 2002: 348).

Günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanları güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Örneğin genç bir mühendisin yeni düşüncesini üst yönetime götürebilme şansı vardır ve düşüncesi kabul edildiğinde projenin veya yatırımın sorumlusu olarak atanabilmektedir. Bu çerçevede gerekli tüm imkân ve kaynakları

harekete geçirebilme yetkisi kendisine verilmektedir. Diğer taraftan örgüt yönetimi de proje başarısına uygun teşvikler vererek, takım üyelerini ödüllendirerek ve yatırım büyüdükçe terfi imkânları sağlayarak bu süreci desteklemektedir. Onlar şunu bilmektedirler ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır (Dollinger, 1999: 320).

Güçlendirme, hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem personel hem de işveren kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir. Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır (Akçakaya, 2010: 150).

Özetle günümüzde örgütsel başarı, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabildiğine bağlıdır. Güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya daha çabuk adapte olabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılması, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır (Akdemir, 1996: 199). Kaliteyi artırmak, yeni fırsatlardan yararlanmak ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek için çalışanların güçlendirilmesi gerekir. Güçlendirilen insan iş yapmak isteyen, sorumluluk arayan insandır ve bu özellik, çalışanların işleriyle ilgili kendi

kararlarını alabilmelerine olanak sağlayan bir ortamla desteklendiğinde, i girişimcilik daha da etkili olarak gerçekleşir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 55).

### 2.2.2.3. Örgüt Yapısı

Mevcut bir örgütte “yapı” yenilik faaliyetlerinin ortaya çıkması ve başarıyla uygulanması açısından oldukça önemli bir faktör olarak görölmektedir (Christensen, 2005: 312). Günümüz iş dünyasında etkili bir örgüt yapısının günümüzün değişen beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bazı yapısal özellikleri taşıması gerektiği düşünölmektedir. Bu yapısal özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Daft, 1998: 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.

Destekleyici bir örgütsel yapı, fikirlerin dikkate alınıp değerlendirildiği ve uygulamaya konulduğu anlamına gelir. Buna karşın bürokratik organizasyon yapısı, işgörenlerin kendi işleri dışında başkaca sorun ve gelişmelere kayıtsız kalmasına neden olabilmektedir. İşgörenler, örgüte bütüncül bir perspektifle bakmaları yönünde cesaretlendirmelidir. İ girişimcilik davranışlarının sergilenmesine imkân veren uygun ortamı hazırlamak için örgütlerin; bütün işler için standart iş prosedürler koymaktan sakınmaları, dar iş tanımları ve katı performans standartlarına bağımlılığı mümkün olduğunca azaltmaları önerilmektedir (Gürbüz vd, 2010: 129). Bir işletme büyödüke 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: 32). Ayrıca bu tür örgütlerde esneklik, yaratıcılık ve risk alma konusundaki istek de azalır. Literatürde, bürokratik veya fonksiyonel yapılar olarak tanımladığımız bu tür yapılar, i girişimciliğin mantığıyla uyum sağlamayan

organizasyonlardır. Buna karşın, daha esnek ve organik örgüt yapılarının iç girişimciliği olumlu yönde etkiledikleri düşünülmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

#### **2.2.2.4. Yönetmel Destek**

İç girişimcilik üzerinde etkili olduğu düşünölen bir diğer faktör ise yönetmel destektir. Yönetmel destek literatürde sık sık üst yönetimin desteğiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54). 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 karşılaşılabilir muhtemel örgütsel engelleri ve kurum içi bürokrasiyi en aza indirmeye yönelik üst yönetimin tutum ve davranışlarıdır (Kayış, 2010: 99).

Yönetmel destekte amaç yenilikler üzerinde tüm çalışanların rolü olduğuna inanmak ve her bir çalışanı yenilikçi olma konusunda desteklemektir. Çalışanlar destekleyici yönetimi, kendilerine her türlü kaynağı sağlayan bir sponsor olarak görürler (Christensen, 2005: 310-311). Yönetmel destek kavramının temel unsurları, çalışanın yarattığı fikirlerin kavrandığının ve anlaşıldığının gösterilmesi, bu fikrin geliştirilebilmesi için önünün açılması ve belki yönlendirilmesi, mümkün olan en kısa zamanda pilot bir proje veya uygulamada deneme amacı ile desteklenmesidir. Buradaki en önemli davranış tarzı, yaratıcı fikirlerin kaynağı olarak çalışanların görülmesi ve gerekli desteğin sağlanarak yönlendirilmesidir (Kaya ve Arkan, 2005: 9).

Yönetmel destek; 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: 56).

### 2.2.2.5. Ödüllendirme Sistemi

İşgörenlerin motive edilmesinde, işletmelerin amaçladığı verimliliğin sağlanmasında ve yeniliklerin arttırılmasında kullanılan en etkili araçlardan birisi de ödüllendirme sistemidir. Örgütsel stratejilerle ilişkilendirilmiş ücret ve ödüllerin, örgütsel performans üzerinde daha fazla etkili olduğu bilinmektedir. Doğru bir şekilde tasarlanmış ödüllendirme sisteminin çalışanları güdeleyerek, örgüt içinde çalışanların yaratıcı, proaktif ve hesaplı risk alma gibi iç girişimcilik davranışları sergilemesine yönlendirmektedir (Gürbüz vd, 2010: 129).

Girişimsel başarı, büyük ölçüde sonuçların ödüllendirilmesine dayalıdır. Ödüllendirme, çalışanın performansını yükselterek başarılı bireysel girişimler ve fikirler üretmesini sağlamaktadır. Ödüllendirme sistemi, çalışanın sorumluluk alabilmesini sağlamalı ve performansa bağlı olmalıdır. Ayrıca; işltme içerisindeki girişimci faaliyetlerin yoğunluğunu arttıracak etkili bir ödüllendirme sistemi, hedefleri, geribildirimi, bireysel sorumluluğa olan inancı ve sonuca dayalı teşvikleri içine almalıdır. Doğru ödüllerin ve teşviklerin kullanımı sayesinde, iç girişimciler, girişimci faaliyetlerle ilişkili riskleri almaya daha hazır ve istekli olacaklardır (Kaya ve Arkan, 2005: 10).

Düzenli ücret ödemeleri, ikramiye ve prim, kar paylaşımı, iş güvencesi, terfi, sorumlulukları arttırma, otonomi, iş ile ilgili projeleri gerçekleştirmeleri için çalışanlara boş zaman verme, araştırmalar için finansal kaynak sağlama, patentler için telif hakkı verme gibi kontrol edilebilen ödüllerin iç girişimcilik açısından çalışanları motive ettiği düşünülmektedir. Açık hedefler koyan ve sonuca odaklanmış bir ödüllendirme sistemi çalışanları risk alma konusunda motive etmektedir. Burada önemli olan ödüllerin zamanında verilmesi ve yeniliğin önemine uygun olmasıdır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 55).

### 2.2.2.6. İletişim

İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. Söz konusu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimidir. Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranılması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir (Durğun, 2006: 119-120).

İletişimin açıklığı, bilgi paylaşımını ve personelin güçlendirilmesini destekleyen ve yeniliğin temel unsurlarından biri olarak kabul edilen bir faktördür. Hem nitelik hem de nicelik olarak iletişimin kaliteli olması, işletmelerin girişimci faaliyetlerinin başlamasında ve sağlıklı olarak yürütülmesinde büyük öneme sahiptir. Bu nedenle iletişim kalitesinin iç girişimcilik faaliyetlerinin başarısı ile aynı yönde bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir (Demirci, 2006: 78). İletişim, bir taraftan yöneticilerin ve çalışanların yeni fikirlerini açığa çıkarırken, diğer taraftan dikkatlerin dış çevredeki fırsat ve tehditler üzerine odaklanmasını sağlar. Ayrıca iletişim farklı birimlerde çalışan kişileri uygun iç girişimcilik çalışmalarını gerçekleştirmeleri için bir araya getirir. Bir işletmede iletişim. formal ve/veya informal olabilir. Her ikisi de iç girişimciliğin başarısı için gereklidir. Ancak kontrolü ve yönlendirilmesi kolay olduğu için etkin işleyen biçimsel iletişimin iç girişimcilik açısından daha yararlı olduğu düşünülmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

İç girişimcilik, cesur fikirlerin yönetilmesidir. Örgüt içerisindeki iç girişimcilik ruhu, doğru belirlenmiş bir vizyon, amaç, açık iletişim ve başarı arzusunun bir arada

bulunmasıyla harekete geçirilebilir (Hill, 2003: 20). İç girişimcilik, uyum kabiliyeti yüksek, esnek, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden modern örgütlere özgü bir kavramdır. Dolayısıyla, bu yapıda çalışanlararası ilişkiler klasik hiyerarşik anlayıştan uzak olmalıdır. Daha çok ekiplerden oluşan bir yapı söz konusudur. Böyle bir yapıda çalışanlararası işbirliği ve iletişimin sağlıklı olması, örgütün amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirmesinde son derece önemlidir (Thornberry, 2001: 526)

#### **2.2.2.7. Kaynak ve Zaman Tahsisi**

Bir girişimin bağımsız olarak veya mevcut bir örgüt içinde üstlenilerek gerçekleştirilmesi için fiziksel mekân, makine, teçhizat, donanım, hammadde, insan gücü, bilgi ve tecrübe gibi maddi ve maddi olmayan bir dizi soyut ve örgütsel kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır (Kayış, 2010: 102). Çalışanlar yenilikçi fikirlere sahip oldukları ve bu fikirlerini uygulamak istedikleri zaman, kaynaklara kolaylıkla erişebileceklerini bilmelidirler. Kaynaklara erişim desteklendiğinde, işletme içerisinde deneysellik de artacaktır. Çalışanların risk almaya dönük davranışları da ön plana çıkacaktır (Demirci, 2006: 74).

İç girişimcilik açısından önemli olan bir diğer kaynak ise zamandır. Yaratıcı fikirlerin üretilmesi için çalışanların yeterince zamanının olması gerekir. Bu nedenle işletmeler çalışanları üzerindeki iş yükünü planlamalı ve yaratıcılık için gerekli olan zamanı çalışanlarına vermelidirler (Kaya ve Arkan, 2005: 10). 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 işletme yönetimi tarafından yenilikçilik için bir kaynak olarak tahsis edilmesini ifade etmektedir. Zamanın bilinçli tahsis edilmesi çalışanların işleri iyileştirme çabalarında ve yenilikçilik yönünde Ar-Ge faaliyetlerine girişmeleri için onlara uygun bir ortam ve altyapı hazırlamaktadır (Kanter, 2006: 75–82). Firma çalışanlarının yenilikçi proje fikirlerinin oluşması, bu fikirlerini geliştirmeleri ve bunları yürütüp başarıyla sonlandırabilmeleri için mesai saatleri içinde

serbestçe kullanılacak bir sürenin tahsisi oldukça önem arz etmektedir (Bulut vd, 2009: 1364).

Bazı araştırmacılara göre ise iç girişimcilik için gerekli olan en önemli kaynak bilgidir. Bilgi sadece yenilik için gerekli temel bir araç değildir. Aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajının da en önemli bir parçasıdır (Christensen, 2005: 311). Ayrıca iç girişimcilik açısından da bakılacak olursa, bilgili ve yetenekli insan kaynağının da bu süreç içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

### **2.2.3. Çevresel Faktörler**

İç girişimcilik çevre ile etkileşim halinde olunan bir süreçtir. Bu nedenle dış çevrenin iç girişimcilik üzerine etkisi büyüktür. Yapılan çalışmalara göre, dinamik, rekabetçi, heterojen bir dış çevrenin iç girişimciliği olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir. Araştırmalar sonucunda iç girişimciliği etkileyen çevresel faktörlere ilişkin dört faktör tespit edilmiştir. Bu faktörleri; çevresel dinamizm, teknolojik fırsatlar, pazar ve çevresel olumsuzluklar başlıkları altında açıklamak mümkündür.

#### **2.2.3.1. Çevresel Dinamizm**

Genel anlamıyla çevre, faaliyet halindeki örgütü, fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm faktörleri temsil eder. Aralarında birkaç temel noktada bazı farklılıklar olsa bile, günümüzde örgütler; çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çevirme faaliyeti yapan bir açık sistem olarak görülebilirler. Bu nedenle örgütlerin devamlılıklarını sürdürmesi, çevrelerine uyum kabiliyetlerine bağlıdır. Çünkü çevrede artan komplekslik ve değişim neticesinde oluşan belirsiz ortam, örgütler için, çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesini gerektirir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 82). Dinamizm ile kastedilen, işletmenin pazarında gerçekleşen sürekli değişimlerdir. Artan dinamizm, iç girişimcilik uygulamalarının desteklenmesini gerekli kılar. Çünkü işletmenin pazarındaki koşullar sürekli değişmekte, yeni fırsatlar ortaya çıkmaktadır (Demirci, 2006: 77).



Önceden tahmin edilememesi anlamındaki belirsizlik, dinamiklik ve heterojenlik gibi bir dizi boyutla karakterize edilen çevre, örgütler için bir belirsizlik unsuru olarak ele alınmaktadır. Örneğin bazı çalışmalar, ileri teknoloji veya dinamik çevrelerde rekabet eden firmaların, risk alma, yenilikçilik ve proaktif strateji ve taktikler yoluyla bu zor koşulların üstesinden geldiklerini ortaya koymuştur. Yine bazı araştırmalar da, çevresel belirsizliklerin, dinamizmin ve heterojenliğin bir firmanın girişimsel başarısı ve yenilikçiliğiyle pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Benzer biçimde Zahra ve Coven (1995)'de saldırgan çevrelerde yani yüksek rekabet yoğunluğunun yaşandığı, belirsiz ve heterojen bir ortamda rekabet eden ve girişimsel pozisyon sergileyen firmaların yüksek performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Ağca ve Kurt, 2007: 103).

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen önemin bir belirleyicisidir. Çünkü iç girişimcilik, dış çevrede görülen bir fırsat ile başlar. Çevreden etkilenmenin yanında çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen girişimciler girişimcilik faaliyetlerini, çevresel çalkantı ve belirsizliğe cevap verip, güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yaparlar. Bu nedenle, örgütlerin girişim yönelimini, çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri destekler veya engelleyebilir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 83).

### **2.2.3.2. Teknolojik Fırsatlar**

Günümüzde artan bilgi üretimi teknolojik gelişimi sağlamasının yanında insan, örgüt ve toplumlar arası ilişkileri daha karmaşık bir hale getirmiştir. Diğer taraftan kişilerin, örgütlerin yaşamlarında önemli değişimlere sebep olan teknolojik gelişmeler, sadece fiziki yönünü oluşturan makine teçhizat değil, örgüt ve yönetim tarzlarını da içine alan bir bilgi yönüne de sahiptir. Örgütler, teknolojik gelişmelerin hızla devam ettiği ve rekabetin küreselleşerek günden güne arttığı bir ortamda varlıklarını sürdürmek ve büyümek zorundadırlar. Bunun yanında, örgütler dışarıdan gelebilecek tehditlerden kaçınmanın yanında, fırsatları da değerlendirebilmelidir. Örgütler gerek üretim teknolojisi yönünde, gerekse yönetim teknolojisi yönünde alacağı isabetli kararlarla ve yeni teknolojileri sayesinde rekabet üstünlüğü kazanır ve faaliyetlerini sürdürebilirler.

Aynı zamanda teknolojik gelişmelere önderlik eden işletmelerin, genelde rekabet şansları da yüksek olmaktadır (Öztürk vd, 2011: 199).

Modern iletişim teknolojileri ve haberleşme metotlarının örgütlerde en önemli etkilerinin bir tanesi de onları aşırı geçirgen hale getirmiş olmasıdır. Bu açıdan her örgüt faaliyeti diğer örgütlerin faaliyetlerinden şiddetle etkilenmekte ve etkin haberleşme teknolojileri sayesinde örgütlerin sahip oldukları yenilikler çabuk eskime durumuna gelmektedir. Bu durum ayakta kalmak ve başarılı olmak isteyen örgütlerin daha çok ve hızlı yenilikler yapmasını, dolayısıyla özellikle teknoloji açısından kendilerini yenilemesini gerekli kılmaktadır (İbicioğlu ve Karaöz, 2001: 567). Dinamik veya yüksek teknoloji içeren sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, sektörlerindeki değişimlere genellikle girişimci stratejiler benimseyerek karşılık verirler. Sektördeki rekabet yapısında yaşanan değişimler ve buna neden olan teknolojiler, iç girişimcilik faaliyetlerinin yoğunluğunu etkileyen faktörlerdir (Demirci, 2006: 77).

Özetle küresel pazarda başarılı olmak isteyen işletmeler yeni teknolojilerin keşfedilip, uygulamaya konulmasında rakiplerinden daha hızlı olmak zorundadırlar. Çünkü gelecekte endüstriler, teknoloji temelli bir rekabetle karşı karşıya kalacaktır. Bu rekabet ortamına önce uyum sağlayan işletmeler yarışı kazanacak, diğerleri ise kaybedecektir. Yani rekabet üstünlüğünü, teknolojiyi iyi yöneten işletmeler elde edecektir. Bilişim alanındaki gelişmelerin bu hızda artarak devam edeceği dikkate alındığında da, gelecekte teknoloji yönetimi ile ilgili bilgilerin işletmeler arasındaki transferi daha da kolaylaşacak ve bu gelişmeleri uygulamaya aktaran işletmelerde başarı şansını daha da artıracaktır (Karadal ve Türk, 2008: 70).

### **2.2.3.3. Pazar**

Günümüzün geçerli küresel pazar ekonomisi, dünyanın her yerindeki organizasyonlarda ve sektörlerde derin ve büyük değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler öncelikle işletmelerin amaçlarını dikkatli bir biçimde gözden geçirmelerini ve onları başarıya götüren stratejilerini yeniden formüle etmelerini ve uygulamada da

büyük dikkat sarf etmelerini gerektirmektedir. Günümüz firmalarının bu yoğun küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları, “sürekli yenilik” anlayışını temel yetenekleri haline getirmeyle çok yakından ilgilidir. Giderek şiddetlenen küresel rekabet koşullarında yenilikler yapmada öncü olma, firmaların hayatta kalmaları ve yüksek başarı sağlamaları için önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu yüzden, yeni fırsatları belirleme ve kovalama ve gelişen pazarlara katılma bakımından öncü olma, iç girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir (Ağca ve Kurt, 2007: 84).

Zaman içerisinde değişen sektör ve pazar yapıları ile yenilik alanları yaratılabilmektedir. Dolayısıyla sektörü ve pazarı sürekli izlemek, değişimi analiz etmek gerekmektedir. Bir sektörün hızlı büyümesi, yapısının değişmesine; büyümenin fark edilmesi de, yenilikçilerin fırsat kollamalarına neden olmaktadır (Odabaşı, 2005: 45). Büyük firmalar, sektör ve pazardaki büyüme sonucu piyasadaki yeni oyunculara saldırmak yerine daha çok kendilerini korumaya yönelmekte ve bazen onları önemsememektedir. Rakipler pazarın önemli bir bölümünü ele geçirincede hareket için geç kalınmaktadır. Bu arada pazarda oluşan pazar boşlukları yenilik kaynağı olarak genellikle küçük yenilikçilere kalmaktadır. Çünkü büyükler bu kaynaklara kısa sürede tepki gösterememektedirler. Diğerleri de bu alanlarda uzun bir süre rahatsız edilmeden kalmaktadırlar (Göçmen, 2007: 89).

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

#### **2.2.3.4. Çevresel Olumsuzluklar**

Çevresel dinamizmin dışında algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike, başka bir ifadeyle, dış çevrede ortaya çıkan olumsuz gelişmeler de örgüt içi girişimcilik açısından son derece önemli sayılan faktörler arasında yer almaktadır. Radikal endüstri

değişimleri, endüstri üzerine oluşan yoğun düzenleyici engeller, pazar fırsatlarının azlığı, pazar ve ürünle ilgili belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet bu gelişmelere örnek olarak verilebilmektedir. Bu tür gelişmeler, iç girişimciliği hızlandıran gelişmeler arasında sayılmaktadır. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalarda bu görüşleri destekler niteliktedir. Örneğin, Covin ve Slevin, yaptıkları çalışmalarda, yüksek düzeyde girişimci olan örgütlerin, genellikle olumsuz çevrelerde en iyi performansı ortaya koyduklarını, buna karşın düşük düzeyde girişimci olan örgütlerin ise, genellikle daha tehlikesiz çevrelerde faaliyet gösterdiklerini ortaya koymuşlardır (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 83).

Ayrıca bu açıklamalara ek olarak yöneticiler buldukları bu çevreyi algılamaya çalışırken çok boyutlu olduğunu göz önünde bulundurmaları zorunludur. Bu boyutlar genel olarak, elverişlilik, saldırganlık ve heterojenlik olarak kategorize edilmektedir. Çevresel elverişlilik, bir sektörde iç girişimciliğe ve yenilik yapmaya dönük fırsatların bolluğunu yansıtmaktadır. Ayrıca çevresel elverişlilik çevresel dinamizmi, teknolojik fırsatların bolluğunu, sektörel büyümeyi ve yeni ürünlere yönelik var olan talebi kapsamaktadır. Çevresel saldırganlık, firmanın faaliyetlerine yönelik çevresel güçlerin elverişsizliğini (aleyhteliğini) sergilemektedir. Firma için bu çevresel aleyhtarlık sektördeki radikal değişimlerden ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan kaynaklanmaktadır. Çevresel heterojenlik ise, firma tarafından hizmet sunulan müşteri beklentilerindeki farklılık ve farklı pazar alanları arasındaki beklentilerde ortaya çıkan farklılıklar anlamındadır. Bu ortaya çıkan farklılıklar firmalara ilave yenilikler yaratmak ve yeni pazar geliştirmek için pek çok yeni fırsatlar sunmaktadır. Yani bu faktörler, firmayı iç girişimcilik faaliyetleri sergilemeye itmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 103-104).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİKTE YENİLİK VE EKİP YÖNETİMİ

Yerel ve küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün biraz daha şiddetlendiği, bilgi ve iletişim teknolojileri değişimin günlük yaşamın bir parçası haline geldiği bir piyasa ortamında işletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için yeni yetenekler geliştirmekte ve kendilerini farklı kılacak faaliyetlere yönelmektedirler. Farklılık kılacak faaliyetlerden birisi de mevcut bir işletme içerisinde girişimcilik davranışında bulunmayı içeren iç girişimcilik anlayışıdır. İç girişimcilik anlayışı iş kurma, yenilik, stratejik yenilenme ve proaktif davranışlardan oluşmakta ve işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmalarında ve lider bir işletme olmalarında önem arz etmektedir. Bu kavramın ortaya çıkışı ile birlikte girişimcilerin yalnızca kendi işlerini kuran kişiler olmadığı, aynı zamanda var olan örgütsel sistemler içerisinde girişimci faaliyetleri yerine getiren bireyler oldukları kabul edilmiştir. İçinde buldukları örgütsel yapıya, süreçlere, ürünlere ve hizmetlere ilişkin sürekli olarak yeni fikirler ve düşünceler üretme eğiliminde olan iç girişimciler, gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinde önemli roller üstlenmektedirler.

Örgüt içerisinde istenilen düzeyde yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için bireylerarası ilişkilerin yönetilmesi ve ekiplerden yararlanılması gerekmektedir. Çünkü örgüt içerisindeki bireylerin arasındaki ilişkiler, örgütün yenilikçilik düzeyi ile yakından ilişkilidir. Yenilikçi girişimlerden beklenen sonuçların alınabilmesi için çoğu zaman iyi bir ekip çalışmasına ihtiyaç duyulacaktır. Söz konusu ekiplerin doğru şekilde oluşturulmaları ve iyi bir şekilde yönetilmeleri yenilik sürecinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Farklı birimlerden gelen bireyler bir arada olduklarında, farklı düşünce yapılarının tek bir ekip içerisinde temsil edilmesi söz konusu olabilecektir. Bahsedilen farklılıklar iyi yönetilebildiği takdirde, yenilik sürecinde sinerjik etkilerin gözlemlenmesi mümkün olacaktır (Demirci vd, 2012: 11).

Bu bölümde ilk olarak iç girişimciliğin boyutu olarak yenilik kavramı ele alınacak; yenilik süreci, yenilik türleri ve işletmeye faydalarından bahsedilerek, iç girişimcilik ile olan ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonrasında da ekip yönetimine yer verilerek iç girişimcilik ve yenilik yönetimi ile ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.1. İç Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi**

Günümüzün değişken ve belirsiz çevre koşullarında örgütsel başarının temel kaynağı yeniliktir. Çünkü örgütler ancak yenilik yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmekte, performanslarını iyileştirmekte ve dinamizmi yakalayabilmektedirler (Naktiyok, 2007: 211). Yenilik kavramı yönetim literatüründe iç girişimcilik kavramı ile en yakın ve en ilişkili kavram olarak kabul edilebilir. Yenilik, gerek girişimcilik gerekse de iç girişimcilik faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Literatür incelendiğinde girişimcilik ve yenilik kavramlarının ortak tarihi temellere dayandığı görülebilmektedir. Bu temelin altında ise daha önceki bölümlerde bahsedilen Schumpeter'in görüşleri yatmaktadır. Ayrıca Drucker'da yeniliği, girişimciliğin temel fonksiyonlarından biri olarak incelemiştir. Drucker'ın görüşüne göre, yenilik, girişimcilik ile yöneticiliği birbirinden ayıran en temel farklılıktır. Tüm benzerliklerine rağmen, unutulmaması gereken nokta, çalışmamızda da vurgulandığı üzere yenilik ile iç girişimciliğin aynı anlama gelen kavramlar olmadığıdır. İç girişimcilik geleneksellikten uzaklaşmayı, stratejide ve örgütsel yapıdaki değişimi, risk almayı, etkiselliği ve saldırgan bir duruşu temsil etmektedir (Demirci, 2006: 51-52). Bu açıdan bakıldığında yenilik kavramı, iç girişimciliğin boyutlarından birisi olarak kabul edilebilir.

#### **3.1.1. Yenilik Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Türkçe'de 'yenilik', 'yenileme' gibi sözcüklerle ifade edilen kavramın aslı 'inovasyon' olup, Latince bir sözcük olan 'innovatus'tan türemiştir. 'Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması' anlamındadır. Diğer yandan 'yenilik' ve 'yenileme' 'inovasyon' sözcüğü ile ifade edilmeye çalışılan

kavramın dışında da çağrışımlara yol açmaktadır (www.focusinnovation.net). Çalışma kapsamında inovasyon ve yenilik eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Yenilik anlam olarak, daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koymak ve bu sayede firmaların rekabet güçlerini arttırmayı ifade eden yabancı bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önce olmayan bir şeyi bulmak, ya da yapılmayanı yapmak ve bu yenilikler sayesinde ciro ve kar artışı sağlamak anlamına gelmektedir (Kırım, 2007: 5). İnovasyon; yeni fikirleri, (ürün, metod veya hizmet gibi) değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir. Bu süreç iki temel basamaktan oluşur. İnovasyon sürecini başlatması bakımından önem arz eden ilk basamak; yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Emek ve yatırım gerektiren ikinci basamak ise ortaya çıkartılan yeni ve yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi, başka bir deyişle katma değer yaratan ürün, metod veya hizmetlere dönüştürülmesidir (Onağ, 2009: 1).

İşletmecilikte genel anlamda yenilik sözcüğü yeni ürünler\hizmetler tasarlamak, yeni üretim ve sunum (dağıtım-pazarlama) yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir. Daha önce hiç yapılmamış bir şeyin ortaya çıkarılması durumunda yenilikten söz edilebilir. Ya da daha önce başkaları tarafından bir yerde zaten yapılmış olan bir şeyin ilk defa bir endüstri kolunda veya işletmede kullanılması da yenilik olarak kabul edilebilir (Dinçer, 1999: 167). Ayrıca işletmelerle ilişkili olarak yenilik, “işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması” olarak tanımlanabilir. Yenilik, teknik bir deyimden ziyade daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır. Yenilik, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Tek başına yenilik yeni bir bilgiden daha fazlasını ifade etmektedir. İşletmeler için yenilik, “yeni bir eylem potansiyeli veya yeni bir zenginlik kaynağı” anlamına gelmektedir (Öğüt vd, 2007: 414).

OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan, TÜBİTAK tarafından Türkçe’ye çevrilen Oslo Kılavuzu’nda ise yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni

veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin işletme için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, işletmelerin ilk defa geliştirdikleri ve diğer işletme veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar (OECD ve Eurostat, 2006: 50).

Yenilik çeşitli yazarlar tarafından pek çok şekilde tanımlanabilmektedir. Drucker'a (1995) göre yenilik, girişimciliğin özel bir aracıdır. Bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara yeni kaynaklar oluşturarak veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah üretmesidir (Drucker, 1995: 30-31). Yenilik bir bilim ya da teknoloji değil bir değerdir. Bu yüzden bir işletmede yenilik daima pazar odaklıdır. Kuczmarski (2000) yeniliği, işletmelere, bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutum şeklinde tanımlamıştır. Ona göre rekabet üstünlüğü sağlamada kilit faktör olan yenilik, sadece yeni bir fikir demek değildir. Aynı zamanda yenilik, risk ve geri bildirim dereceleri farklı olan ve birbirinden farklı kazançlar sağlayan ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin bir portfolyosudur (Kuczmarski, 2000: 138-140).

Thompson'a göre yenilik; "yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin bulunması, geliştirilmesi veya uygulanmasıdır". Spence'e göre ise "yenilik, daha önce asla mevcut olmayan bir şey olabilir. Kendi kişisel durumumuz için oldukça yeni bir şey olabilir veya farkında olduğumuz bir şeyin başka bir amaç için yeni kullanımı şeklinde de karşımıza çıkabilir." (Akman, 2003: 4).

Certo (2000) yeniliği "ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi" şeklinde ifade etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi kullanabilmeleri, bilgi yönetimi ve yenilik arasında bağlantı kurabilmeleri, rekabette uzun soluklu avantajlar olarak görülmektedir (Keskin, 2004: 379).



Sull ise, "yeniliği, pazarda karşılanamayan bir ihtiyaç boşluğunu dolduran ve gerekli kaynak kullanımının tedarik maliyetine artı değer yaratan kaynakların yeni bir kombinasyonu" olarak tanımlamaktadır. Değer, sınırları kontrol atında tutmakla elde edilmeyip yeni bir şeyleri denemenin doğasında bulunan belirsizliği yönetmedeki beceri sayesinde elde edilmektedir. Bu kapsamda, girişimci pazardaki boşluğun farkına varıp, bu boşluğu doldurabilmek için yeniliği içeren bir plan geliştirerek, planın başarılı olması durumunda değer yaratmış olmaktadır (Ozan, 2009: 5-6).

Joseph Schumpeter'in çalışması, yenilik teorilerini büyük ölçüde etkilemiştir. Schumpeter, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından; kendisinin "yaratıcı yıkım" olarak adlandırdığı yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter'in görüsüne göre, "radikal" yenilikler önemli yıkıcı değeriklikler yaratırken, "adımsal" yenilikler ise değerim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir (OECD ve Eurostat, 2006: 33).

zet olarak bir yenilik (inovasyon) tanımı yapılacak olursa; "yenilik; yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesidir." Yenilik, düşünce geliştirme, yeni (veya geliştirilmiş) rn veya üretim yöntemi veya ekipmanı üretme ve pazarlama faaliyetlerinin yönetimidir. (Savaşı ve Kazançoğlu, 2004: 518).

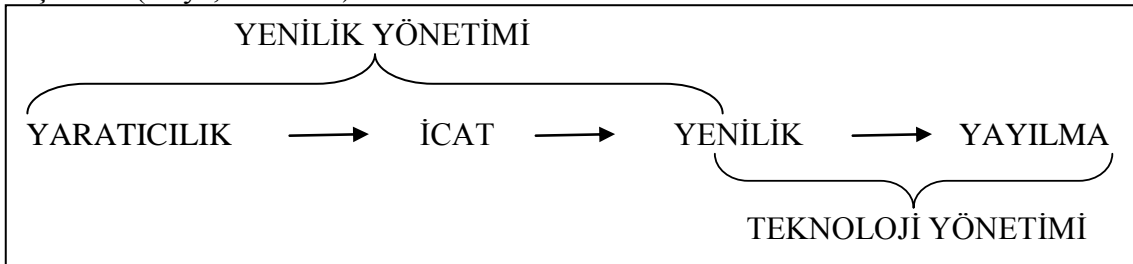
### **3.1.2. Yeniliğin İlişkili Kavramlardan Farkı**

Yenilik kavramı ile karıştırılan kavramlardan biri 'yaratıcılık'tır. Çoğunlukla yaratıcılıkla yeniliğin eş anlamlı olduğu düşünülür. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, yenilik bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yeniliğin başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirme yeteneğidir. Yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yeni fikirlerin kullanılabilir hale getirilmesi için hem yaratıcı, hem de yenilikçi personele ihtiyaç vardır. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz. Bu bakımdan, işletmelerde yenilik sürecinin, hem

yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamı gerekmektedir (Durna, 2002: 8). Yaratıcılık, fikir üretme ile ilgilidir. Yaratıcılık, genel anlamda, önceden mevcut olan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesidir. Yenilik ise; bir sorunun çözümü için yaratılmış bir fikirden yararlanmadır. Ancak, yaratıcılık süreci sonunda elde edilen her fikir, sorun çözme yeteneğine sahip değildir. Oysa yenilik, ekonomik olan yaratıcı düşünceleri ifade etmektedir. Dolayısıyla yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur denebilir (Saylı, 2008: 3).

Yenilik kavramı ile birlikte kullanılan ve birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri 'buluş ve icat'tır. Buluş, ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanabilir. Yenilik yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Buluş, yeni ya da gelişmiş bir ürün veya sürecin fikir ya da konsept düzeyini ifade eder ve uygulamaya konulması veya kullanılmaya başlaması ile yeniliğe dönüşür. Buluş yaratıcı bir olay, yenilik ise yaratıcı bir süreçtir (Güleş ve Bülbül, 2004: 127). İcat ise, yeni bir fikir ya da var olan fikirlerin yeni bir kombinasyonudur. İcatlar, yenilik süreci vasıtasıyla satılabilen ürünler ya da hizmetlerdir. Bir başka tanıma göre de icat, bazı amaç ya da ihtiyaçların bir sonuca ya da çözüme bağlanmasını sağlayan bir süreçtir. İcatlar, genellikle bilimsel buluşlar sonucu ortaya çıkar. Diğer yandan da, teknolojik icatlar bilimsel buluş sürecini kolaylaştırır. Buluş ve icat, birbiri ile sıklıkla karışabilen iki kavramdır. Buluş, icadın fikir aşaması olarak görülebilir. Buluş, yeni bir fikir; icat ise yeni bir ürünün oluşum sürecidir. İcadın, yenilik ile ilişkisi buluşta da açıklandığı gibi, yeniliklere ortam hazırlaması, yeniliğin sebebi olmasıdır. Yeni bir fikrin, buluşun, ortaya çıkması ile icadın, oluşum süreci başlar (Güneş, 2010: 16).

Yenilik, buluşun kullanıma geçirilmesi ve yayılma da yeniliğin piyasalarda kullanıma geçirilmesini ifade etmektedir. Doğal olarak yenilik ve 'yayılma' yakından ilişkilidir (Kaya, 2000: 28).



#### **Şekil 4. Yenilikle İlişkili Kavramlar(Güleş ve Bülbül, 2004: 128)**

Yenilik kavramı “değişim” ve gelişme” ile de ilgilidir. Değişim yeni kavramların ortaya çıkmasını, gelişme ise bu yeniliklerin olumlu olduğunu ima etmektedir. (Yıldırım, 1998: 122). Değişim, örgütsel boyutuyla incelendiğinde; planlı yâda plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın, var olan durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde ifade edilebilir (Durna, 2002:9). Planlı bir değişimi amaçlayan örgütsel değişim, organizasyonların, yeni rakipler, teknolojik değişimler ve liderlik tarzlarındaki gibi örgütsel kaynaklarını etkileyen bazı önemli değişimler karşısında yeniden yapılanma için gerekli hazırlıkların yapılması şeklinde değerlendirilebilir (İnançoğlu, 2002: 147).

Yenilikle birlikte kullanılan bir diğer kavram ‘teknolojik gelişme’dir. Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, üretim faaliyetlerinde bulunulurken başvurulmuş bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Üretimin miktarını artıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde giderilmesine yardım eden bilgi topluluğudur (Durna, 2002: 11).

Yenilik Ar-Ge çalışmalarının bir fonksiyonudur. Ar-Ge, “yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler” olarak tanımlanabilir (Arpacı, 2007: 1). Ar-Ge bir bütün olarak ele alındığında; “yeni bir ürün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici mahiyette yeni tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yeni bir teknolojinin mevcut ülke koşullarına uyumunun sağlanması amacıyla bilimsel esaslara uygun olarak yapılan ve her aşaması belirlenmiş çalışmalar bütünü” olarak tanımlanabilir (Öğüt vd, 2007: 416).

#### **3.1.3. İç Girişimciliğin Boyutu Olarak Yeniliğin Önemi**

Bir işletmenin girişimcilik eğilimine sahip olup olmadığını, iç girişimcilik seviyesini, örgüt yapısını ve örgüt kültürünün girişimcilik davranışlarına karşı tutumunu

belirleyen çeşitli boyutlar söz konusudur (Ağca ve Kurt 2007: 91). Literatürde iç girişimciliğin yenilik, yeni iş girişimi, 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: 138–149). 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.

Yenilikler girişimciliğin olduğu gibi iç girişimciliğin de temel unsurudur. Pek çok araştırmacı yeniliği, iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görmektedir. İç girişimcileri de yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak görmektedirler. Bu yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzanmaktadır. Yenilikle iç girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için pek çok araştırmacının iç girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımladıklarını görmekteyiz (Pearce ve Carland, 1996: 87). Yenilik kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme), hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir. Literatürde bir süreç olarak yenilik, “bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere (ürüne), yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi” ifade ederken, yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan “pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir (Akyos, 2003: 17). İç girişimcilik kapsamında ise yenilik; yeni ürünlerin yaratılmasını, mevcut ürünlerin geliştirilmesini, yeni yöntemlerin geliştirilmesini ve yeni prosedürlerin belirlenmesini içerir (Antoncic ve Hisrich 2001: 498).

Yenilikler planlı bir şekilde olabileceği gibi radikal bir şekilde de ortaya çıkabilir. Her iki türdeki yenilik için de vizyon ve destek gerekmektedir. İşletmelerde yeniliklerin desteklenmesinin daha fazla yenilik yaratacağı unutulmamalıdır (Müftüoğlu vd. 2005: 75). Girişimci açısından yenilik, pazarlanabilen yenilik anlamına gelmektedir. Yenilik konusundaki kararı işletme içindeki girişimci verecektir. Girişimcilik eğilimi

yüksek olan kişilerde yenilikçilik davranışının daha yoğun olarak görüldüğü bilinmektedir (Kutanis ve Bayraktaroğlu, 2006: 392). İşletmelerde yenilik faaliyetleri işletmeye değer katan yeni bir ürün, hizmet, süreç, yönetim sistemi veya bunlardan birkaçının kombinasyonu şeklinde olabilmektedir. Bir işletmede değer oluşturacak bir faaliyet yenilik eğilimini doğrudan etkileyecek ve buna bağlı olarak işletmenin performansını da artıracaktır (Bulut vd, 2007: 1403). Bu bağlamda iç girişimciliğin yenilik getirici becerilerin elde edilebilmesi için mevcut bir işletmenin temel yeteneklerinin güçlendirilmesine ve yükseltilmesine odaklandığı görülmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 90).

Yenilik bir örgütün; yeni ürün, hizmet veya teknoloji yaratabilecek yeni fikir ve denemeleri destekleme eğilimini yansıtmaktadır. Çünkü ürünlerin, hizmetlerin, üretim teknik ve teknolojilerin yenilenmesi ve geliştirilmesi yeniliğin bir göstergesidir. Yeni ürün ve hizmet yaratabilmenin ötesinde mevcut ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi ve değiştirilmesi de yenilik faaliyetleri kapsamında yer almaktadır. Bir örgütte yenilik eğiliminin yüksek olması durumunda, o örgütte iç girişimcilik faaliyetlerinde de artış olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla iç girişimcilerinde yeniliklere açık olduğu ve yenilikler yapma ile isteklerinin bulunduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Özellikle AR-GE bölümlerinde çalışan bireylerin bu amaç ile faaliyette buldukları ve özellikle de örgütlerdeki iç girişimcilik faaliyetlerinin bu bölümlerde filizlendiği tahmin edilebilmektedir (Göçmen, 2007: 71-72).

Yenilik; günümüz rekabet toplumunda, yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin bilgiye dayalı olarak geliştirilmesi ve bunun da ticari gelir elde etme amaçlı olarak desteklenmesi anlamına gelmektedir. Geliştirilen ürün, hizmet ve yöntemlerin yarattığı değerler sonucunda firma, kazandığı rekabet gücü ile pazar payını artırma ve karlılığını sürekli kılma imkânı yakalayacaktır. Günümüzde firma, yenilik sürecinin merkezinde bulunmaktadır. Bir firmanın bulunduğu sektörde ayakta kalması ve rekabet gücünü artırması için yenilik yapması gerekmektedir. Bu nedenle yenilik sürekliliği olan ve firma stratejilerini belirleyen en önemli faaliyetlerin başında gelmektedir. Firmanın

verimlilik ve rekabetçilik süreci, firma yetkinlikleri ve teknolojik uzmanlıkları ile belirlenmektedir. Firma, pazar içerisinde ekonomik büyümenin kaynağı olarak rol almakta; rekabet edebilmek için de yeni teknolojiler geliştirmek zorunda kalmaktadır. Teknolojik yenilikler firma içinde yeni teknolojik gelişmelere de zemin hazırlamaktadır. Firmaları, değişen rekabet ortamında yenilik yapmaya zorlayan nedenler şu şekilde sıralanabilir(TÜSİAD, 2003):

- Pazar ihtiyaçlarına cevap verme hızı
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi, ürün ömründeki kısaltmalar
- Tüketici taleplerine göre ürün ve hizmet gelişimi
- Yeni yönetim modellerine duyulan ihtiyaçlar

Bu etkenler firmalar için yenilik yapmanın önemini ve sebeplerini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından bu etkenler daha ziyade küçük ve orta ölçekteki firmalar (KOBİ'ler) üzerinde etkili olmaktadır. Ancak rekabeti ve verimliliği sürdürmek isteyen tüm firmalar yeniliğe önem vermek zorundadırlar (Dulupçu vd, 2007: 8-9).

Yeniliklerin başarılı bir şekilde yaratılmasında önemli olan faktörler şunlardır (Odabaşı, 2005: 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.

Özetle, yeniliklerin başarılı bir şekilde yaratılmasında öncelikle örgütün yenilikçi bir vizyona sahip olması ve bu vizyonunu piyasanın gerçekleri doğrultusunda geliştirmesi gerekmektedir. Sahip oldukları yenilikçi vizyona ulaşabilmeleri için de karmaşık olmayan bir örgüt yapısına ve küçük odak gruplarına ihtiyaç duyulacaktır.

#### **3.1.4. İç Girişimcilik ve Yenilik Faaliyetlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar**

Girişimciliğin toplumlarda oynadığı rol birkaç yüz yıldır bilinmesine rağmen, girişimsel davranışın var olan işletmelerde oynadığı rol, oldukça yeni bir olgudur (Naktiyok, 2004: 34). Büyük organizasyonlarda bulunan çalışanların arasındaki içsel girişimcilik ikliminin gerekli bileşenleri için yapılan araştırma son 30 yıldır araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Yenilik bütün organizasyonların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için hayati bir önem taşırken, günümüzün küresel rekabetçi çevresinde iç girişimcilik de bütün kar amaçlı işletmeler için önemli bir stratejik yönelimdir (Hacısalıhoğlu, 2007: 1). Bu nedenle küçük ve büyük ölçekli işletmelerdeki yöneticilerin uygun ve yaratıcı iç girişimcilik ortamını oluşturmaları en önemli öncelikleridir.

İç girişimcilikle ulaşılan yenilik ve farklılaştırma işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu rekabet avantajı farklılaşma, maliyet liderliği, değişime çabuk tepki verme ve örgütsel öğrenme gibi farklı şekillerde kendini gösterebilir (Thornberry, 2001: 527-530 ). Rekabet avantajında, işletmelerin büyüklüğü ve sermayeleri kadar bilgiyi ve teknolojik yeteneklerini verimli kullanıp yeni ürünler,

süreçler ve hizmetler yaratabilmeleri de önemlidir. Yenilik işletmelere rekabet konusunda birkaç açıdan avantaj sağlamaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki, pazar başarısı ile yeni ürünler arasında güçlü bir bağ vardır. Yeni ürünler pazar payının artırılması ve korunmasına yardımcı olduğu gibi bu pazarlardaki karlılığın artmasında da rol oynamaktadır. Yeni ürünler pazarda rekabetin önemli bir parçasını oluşturmakla beraber, süreç yenilikleri de stratejik rol üstlenmektedir. Bir şeyi başkalarının yapamadığı şekilde veya onlardan daha iyi yapmak, işletmeleri avantaj konusunda güçlü kılmaktadır. Böylece daha hızlı, daha ucuz ve yüksek kaliteli hizmet sunarak işletmeler, süreç yenilikleri ile rekabet şansını arttırmaktadır (Tidd, 2001: 4).

İç girişimcilik ile işletmenin esneklik kabiliyeti artmaktadır. Küreselleşme sonucu rekabet ortamı açısından işletmeler için yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konular önemli hale gelmiştir. Büyük örgütler, hantal yapıları ve bürokrasi gibi nedenlerden dolayı bu amaçlara ulaşmakta zorlanmaktadırlar. Bu nedenle iç girişimcilik, büyük ölçeklerinden dolayı kaybettikleri esneklik ve yenilik yapma kabiliyeti gibi sorunlarla başa çıkmakta işletmelere yardımcı olmaktadır (Thornberry, 2001: 533). Yani iç girişimcilik, büyük örgütlere faaliyetlerini gözden geçirme, sürekli yenilenme ve sistem çapında yenilik yapabilme imkanı vermektedir (Naktiyok, 2004: 38). İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme, kendini yenileyerek piyasada ilk olma gibi konularda işletmeleri destekleyen bir süreçtir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495-497). Ayrıca iç girişimcilik, işletme kaynaklarını etkin kullanımını sağlamaktadır. İş tatminini arttırmakta kalifiye işgücü devir hızını azaltarak örgüt devamlılığını da sağlamaktadır.

Günümüzün, hızlı teknolojik değişimlerin ve ekonomik belirsizliklerin yaşandığı şiddetli rekabet ortamında, yeniliğin herkesçe arzu edilen bir amaç olması, şaşırtıcı bir durum değildir. Yenilik kelimesi tek başına ilerlemeyi, yaratıcılığı ve gelişmeyi ifade etmektedir. İsteklerin çok yönlü olduğu iş dünyasında yöneticiler, daha hızlı, daha ucuz, daha iyiyi yapmaları yönünde baskıya maruz kalmaktadır. Bu zorlu dünyada yenilik, işletmelerin pazar liderliğini ele geçirmelerini sağlayabilecek, önemli bir olgudur (Lipit, 2006: 73). Günümüzde yönetim anlayışı, genel olarak tüm ekonomileri etkileyen



küreselleşmenin de etkisiyle eski dönemlere göre oldukça değişmiştir. Gittikçe kendini gösteren yoğun rekabet ortamı işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmek için birçok yenilik yapmaya itmiştir. İşletmeler küresel pazarlarda konumlarını koruyabilmek için yoğun bir çaba içerisindeyler. İşletmecilikteki değişim anlayışı artık günümüzde esnek, yenilikçi, yerel pazar sınırlarına hapis olmamış, araştırmaya önem veren, ekip çalışmasına olanak sağlayan, istikrarı arayan, kaynakları rasyonel şekilde değerlendiren, müşteri odaklı ve insana değer veren bir çalışma anlayışına ulaşmaktadır (Hacısalıhoğlu, 2007: 1).

Yenilikçi işletme için yeni bir ürün veya süreç, pazarda üstünlük sağlayabilir. Üretkenlik artıran süreç yenilikleri durumunda, işletme rakipleri karşısında bir maliyet avantajı kazanmakta ve bu sayede piyasadaki fiyat üzerinden daha fazla kazanç elde etmekte veya talebin esnekliğine bağlı olarak, pazar payı kazanmak ve karı artırmak üzere rakiplerine kıyasla daha düşük fiyat daha yüksek satış kombinasyonu kullanabilmektedir. Ürün yeniliği durumunda ise, işletme, yeni bir ürün girişi yapmak yoluyla bir rekabetçi avantaj kazanabilmekte ve bu sayede talebi ve fiyatlandırma esnekliğini artırabilmektedir. İşletmeler ürün farklılaştırması yoluyla, yeni pazarları hedefleyerek ve mevcut ürünlere yönelik talebi etkileyerek de talebi artırabilirler. Organizasyonel yöntemlerdeki değişiklikler, işletmelerin operasyonlarının verimliliği ve kalitesini iyileştirebilir ve dolayısıyla talebin artmasını veya maliyetlerin düşmesini sağlayabilirler (Ozan, 2009: 12).

İç girişimcilik, örgüt içi kaynakların etkin kullanımını sağlar. Ayrıca oluşturduğu öğrenme eğrisi sayesinde kurum çalışanlarının memnuniyetini artırır. Buna bağlı olarak çalışanların dışarı gitmesi engellenirken örgütsel devamlılık da sağlanmış olur (Kaya ve Arkan, 2005: 8 9). İşletmeler gittikçe artan rekabet baskısıyla yüz yüzedirler. Müşteriler, eşsizlik, özelleştirilebilme, teslim hızı, kalite, çevre duyarlılığı ve bunun gibi birçok istekte bulunmaktadır. Yenilik, küresel ekonomi içerisinde küçük işletmelerin var olabilmesi ve rekabetçi olabilmesi için oldukça kritiktir. Bu açıdan endüstrileşme ve ekonomik büyüme açısından önemli bir süreçtir (Dijk, 2002:1).

İç girişimcilik ile büyüme ve karlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. İşletmelerin finansal ve finansal olmayan performansını arttırmaktadır. Performansın doğal sonucu olarak da büyüme ve kar artışı gerçekleşir (Kaya ve Arkan, 2005: 11). Karlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu durum başta karlılığı azaltır gibi gözükse de gerçek bunun tam tersidir. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin karlılığını arttıracaktır.

Özetle iç girişimcilik; işletmelerin performanslarını iyileştirmelerinde, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamalarında ve kendilerini yenilemelerinde önemli katkıları olan bir süreçtir. Ekonominin iyi veya kötü olduğu zamanlarda, işletmelerin rekabetçi kalabilmeleri için yenilik şarttır. Organizasyonların çoğu, iç girişimciliği ve yeniliği yoğun bürokrasiye karşı bir mücadele yolu olarak bakmaktadırlar (Thornberry, 2001: 530-533).

### **3.1.5. İç Girişimcilik ve Yenilik Faaliyetlerini Destekleyen Unsurlar**

Günümüz toplumlarında ve ekonomik alanlarda yaşanan değişimler, işletmeler adına pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşması ve varlıklarını devam ettirmeleri için her geçen gün hızla farklılaşan çevrelerine ve koşullara uyum sağlaması kaçınılmazdır. Bu ekonomik koşullar içerisinde ancak ürünlerini, hizmetlerini, süreçlerini, örgütsel yapısını değer yaratmak üzere sürekli olarak yenileyebilen işletmeler varlığından söz ettirebilecektir. Bu noktada yenilikçi düşüncelerin ve fikirlerin işletmeye nasıl kazandırılacağı konusu gündeme gelmektedir. Şüphesiz bu fikirlerin uygulanması ancak örgütsel unsurlar tarafından desteklenen iç girişimciler sayesinde olabilecektir. Bu nedenle rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için işletmeler açısından hayati bir önem taşıyan yeniliğin ve işletme içerisinde yenilikçi fikirlerin ortaya atılmasını sağlayan iç girişimciliğin desteklenmesinde örgütün kültürel yapısı, yönetim uygulamaları, vizyon ve stratejileri, gibi önemli unsurlar rol oynamaktadır.

İç girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin örgüt içerisinde başarıyla yürütülebilmesi için örgüt kültürü son derece önemli roller üstlenmektedir. İşletmenin ve üst yönetim kademelerindeki bazı yöneticilerin, yenilik ve girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için gerekli kültürel yapı ve ortamı sağlamaları gerekmektedir. Bireylerin gönüllü olarak katkıda bulunmaları ve değişimin daha kolay benimsenebilmesi bu kültürel yapı ve ortama bağlı olacaktır. Örgüt içerisindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetlerinin, politikalar ve prosedürlerle zorunlu bir süreç haline getirilebilmesi mümkün değildir. Söz konusu bu faaliyetler, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin doğal bir fonksiyonu olmalıdır. Yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini destekleyen bir örgüt kültürü, bireylerin problemleri yenilikçi bir şekilde tespit etmelerine ve yenilikçi çözümler üretmelerine olanak sağlayacaktır. Bu tip işletmelerde yenilik faaliyetleri istenen ve aranan faaliyetler arasında görülürken, yenilikçi kişiler ve ekipler model alınması gereken unsurlar olarak görülecektir (Martins and Terblanche, 2003: 68).

Yeniliği destekleyen örgütlerde yenilik bir yaşam yolu olarak kurumsallaştırılır, yaratıcı ve işbirlikçi bir örgüt çevresi oluşturulur, yaratıcılık ve yenilik ödüllendirilir, sürekli olarak yenilikçi hedef ve sonuçlara odaklanılır. Örgüte; doğrudan iletişim, çalışanlara saygı, bürokratik olmayan yapı ve esneklik hakîmdir. Oluşturulan örgütsel mimari ile çalışanlar arasında öğrenme yönelimi ve yenilik için destek sistemi yaratılmaya çalışılır. Yenilik düşüncesinin bir örgütte geliştirebilmek için çalışanlara fikir geliştirme imkânı verilmeli, çalışanlar kendi sınırlarının ötesine bakmaya teşvik edilerek, yeniliğe ön ayak olanlar desteklenmelidir. Yeniliğin önemli olduğu bir örgütte, ekip çalışması yaygınlaştırılmalı, merkezi olmayan karar alma süreci oluşturulmalı, örgütsel sınırlarda esneklik ve açık iletişim sağlanmalı, risk alma teşvik, yanlışlıklar ise tolere edilmelidir (Naktiyok, 2007: 215-216).

Yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin başarısı, konuya ilişkin tutum değişimlerinin çalışma ortamına yansımaları ile yakından ilişkilidir. İşletme içerisinde gerçekleştirilecek iç girişimcilik programları uygulanabilecek yöntemlerden bir tanesidir. Bu tip programlarda, işletmenin belli bir kaynak ayırması söz konusudur. Kaynaklar, yenilikçi

fikirler ve bu fikirleri ortaya atan kişiler tarafından kullanılmak üzere ayrılabilir. Yenilikçi fikirleri ortaya koyan iç girişimciler, fikirlerini sonuna kadar takip etmek üzere üst yönetim tarafından desteklenirler ve örgütün koruması altına alınırlar (Demirci, 2009: 137).

Yenilikçi ve girişimci işletmeler ilk olarak vizyonlarını ve stratejilerini geliştirirler. En yenilikçi ve girişimci işletmeler, genellikle en iyinin en iyisi olma çabası içindedirler. Bu tip işletmeler için kıyaslayarak, kopya ve taklit yöntemi ile üretim yapmak yerine yenilikçi ürünler önemlidir ve işletme vizyonu ve hedefleri son derece net ve açıktır. Çalışanlar, iç girişimcilik anlayışının da gerektirdiği şekilde söz konusu hedeflere ulaşabilmek için basit daha önceleri denenmiş iş ve yöntemlerle uğraşmak yerine yaratıcı ürünlere ulaşmak için bir vizyon hedef oluşturarak yeni iş yapma biçimleri geliştirme çabası içerisindedirler (Lawson and Samson, 2001: 389).

Yenilik ve iç girişimcilik yönelimini örgüt içerisine yerleştirmek için üst yönetimin ilgisi ve desteği gereklidir (Schermerhon, 2007:333). Üst yönetim yeniliği teşvik etmeli, yenilik için gerekli olan kaynakları sağlamalı ve destek vermelidir. Çünkü çalışanlar için kendilerine her türlü kaynağı sağlayan ve onlar için bir sponsor olan destekleyici yönetim çok önemlidir (Christensen, 2005: 310-311). Ayrıca bir örgütte üst yönetimin inanç, değer, vizyon ve özellikleri, yenilikleri destekleyen değerlerin oluşması açısından önem arz etmektedir. Yeniliği destekleyen yöneticiler, yenilikçi fikirlere gerekli kaynak ve uzmanlığı sağlama, çalışanlara eğitim ve güven anlamında örgütsel destek verme, gerekli zamanı sağlama, iletişim artırma, çalışanları güçlendirme, örgüt içi sınırları kaldırma, yenilikçi düşünce ve faaliyetleri kurumsallaştırma gibi faaliyetlere odaklanırlar (Antoncic ve Hisrich, 2001: 501- 502).

Organizasyonlarda, iç girişimcilik ve yenilik yöneliminin desteklenmesi için çalışanların yenilik yönlü davranışlardan kaçınmalarına neden olan; yanlışlık yapmamak için standart prosedürlerin kullanılması, esnek olmayan uzun vadeli planlamaların yapılması, riskten kaçınılması ve uyumlu çalışanların terfi ettirilmesi gibi geleneksel

yönetim uygulamalarının kaldırılması ve yerine alternatif yönetim uygulamalarının aranması gerekmektedir (Sykes ve Block, 1989: 161).

Örgütlerde yapı, mekanikten ziyade organik nitelikler taşınmalıdır. Çünkü organik yapılara; fonksiyonlar arası takım çalışması, serbest bilgi akışı, geniş kontrol alanı, merkezi olmayan kararlar ve düşük biçimselleşme hakimdir. Bilgi alış verişinin ve iletişim şebekesinin önemli olduğu organik yapıda işler, karşılıklı etkileşimin sonucu göz önünde bulundurularak tanımlandığı için çalışanlar, işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil, tüm örgüt gerçeğinin ve hedeflerinin göz önünde tutulması bilinci ile yaparlar. Örgütsel bürokrasi yeniliğin düşmanıdır. Çünkü yenilik yönelimli örgütler; yalın, esnek ve hızlı olmak zorundadırlar. Örgüt yapısında hiyerarşi ne kadar az ise, çalışanlar karar mekanizmasına ne kadar fazla katılıyorlarsa ve örgütsel sınırlar ne kadar ortadan kalkmış ise örgüte yenilik düşüncesi o kadar yerleşir. Bu bakımdan örgütlerde organizasyon yapısı, dikeyden yataya, iş belirlemeden güçlendirilmiş role, biçimsel kontrol sisteminden paylaşılan bilgiye, rekabetten işbirliğine ve katılıktan uyum sağlayıcılığa dönüşmelidir (Naktiyok, 2007: 217). Ancak böyle bir organizasyon yapısına sahip örgütlerde çalışanlar iç girişimci özelliği gösterebilirler.

Risk almak örgütlerin yenilik ve iç girişimcilik yönelimindeki başarısını önemli ölçüde etkiler. Çünkü yenilikle ilişkili tüm etkinlikler risk içerir ve dolayısıyla yenilik yapan bir örgüt çok sayıda riskle karşı karşıyadır. Çünkü yenilik faaliyeti sonucunda ortaya çıkabilecek olan kazanç ve kayıpların tümü söz konusu örgüte aittir. Bir anlamda yenilik yapmak amacıyla alınan riskler motivasyonu artıran bir ödül ve teşvik sistemini gerekli kılar. Böyle bir ödül ve teşvik sistemi çalışanların yenilik gücünü etkinleştirmek için maddi ödüllerin yanı sıra, yükselme olanakları, çekici iş imkânı, yetki ve güç verme, kararlara katılım gibi ödüllendirme yollarını da içerir. Yenilik girişiminde bulunan birey veya takımlara yetki ve karar verme gücü sağlar. Kar paylaşımı, terfi ve sorumluluk, otonomi, finansal kaynak sağlama, telif hakkı verme gibi kontrol edilebilen ödüller çalışanları teşvik edebilir (Christensen, 2005: 310; Ahmed, 1998: 36-37). Bu nedenle başarıyı yakalayabilmek için başarısızlığın tolere edilebildiği, risk almanın ve

ödül sisteminin teşvik edildiği bir örgütte çalışanlar, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri sürekli olarak deneyebilecekler, kendilerine olan güvenleri ve motivasyonları artacaktır. Böylece çalışanlar girişimcilik özellikleri ile hareket edecek ve örgüt içi girişimcilerin yani iç girişimcilerin sayısı artacaktır.

### **3.1.6. İç Girişimcilik Perspektifinde Yenilik Türleri**

Örgütlerin yenilikçi tutumlarının daha iyi anlaşılabilmesi ve bünyelerindeki yenilik unsurlarının tanımlanabilmesi için yenilik türlerinin ayrıştırılması ve incelenmesi gereklidir. Yenilik türlerinin işletme içerisinde fikir aşamasından uygulama aşamasına getirilmesi ve sonrasında sürekliliğinin sağlanması iç girişimcilik niteliklerine sahip bireylerin varlığı ile doğrudan ilişkilidir. İç girişimcilerin varlığı sayesinde, yukarıda sıralanan yenilik türlerinin daha etkili ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi söz konusudur. Girişimcilik becerilerinden yoksun bireylerin hakim olduğu işletmelerde, sürece, ürünlere, hizmetlere, pazara ve örgütsel niteliklere ilişkin yeniliklerin gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Bu yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için, daha iyiyi hayal edebilme becerisine ve hayalini uygulayabilme cesaretine sahip bireylere yani iç girişimcilere ihtiyaç vardır (Demirci, 2006: 122-123).

Literatürde yenilik türlerine ilişkin çok farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Çalışmamızda yenilik türleri,

- Ürün ve hizmet yenilikleri,
- Süreç yenilikleri,
- Pazarlama yenilikleri,
- Örgütsel yenilikler

başlıkları altında ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılacaktır. İşletmeler yukarıda ifade edilen yenilik türlerinden yalnızca bir tanesini benimseyebileceği gibi, birden fazlasını da bünyesinde barındırabilir. Burada ifade edilmesi gereken nokta, her bir yenilik türünün farklı uygulamalara ve yaklaşımlara sahip olduğudur.

### 3.1.6.1. Ürün ve Hizmet Yenilikleri

Başarılı yeni ürünlerin ve hizmetlerin pazara sunulması pek çok işletme için büyük önem taşımaktadır. Ürün ve hizmet yenilikleri, örgütlerin, pazarlardaki, teknolojiye ve rekabet koşullarındaki değişime uyum sağlamalarında yol gösteren en temel araçlardan bir tanesidir. Bu nedenle, gerek özel projeler bazında gerekse de işletmenin bütünü bazında ürün ve hizmet yeniliklerinin önemine ve uygulamalarına ilişkin literatürde yapılan çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Örgütsel yapılanma, kültür, strateji, liderlik ve bunların çeşitli kombinasyonları, başarılı bir ürün ve hizmet yeniliği ile doğrudan ilişkili örgütsel niteliklerdir (Dougherty and Hardy, 1996: 1120).

Ürün yenilikleri, işletmelerde ürün veya hizmet verimliliğinin artırılması ile doğrudan ilgilidir. Ürün yeniliklerinin gücü işletmenin rekabet gücünün büyümesini ve pazarda sürdürülebilirliğini artırabilmesi açısından önemlidir (Johne, 1999: 6). Oslo Kılavuzu'nda ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması şeklinde tanımlanmıştır (OECD, 2005: 52). Ürün yenilikleri daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır (Wan, 2005: 262).

Ürün yeniliği, organizasyon tarafından üretilen nihai ürünün değişmesi anlamına gelmektedir. Asıl hedef daha üstün niteliklere sahip olan ve tüketici ihtiyaçlarını daha fazla karşılayan ürünler üretmektir. Bu amaçla mevcut ürünlerde radikal değişikliklere gidilebileceği gibi, baştan sona yeniden tasarlanmış, piyasadakilerden tamamen farklı ürünler yaratılabilmektedir (Gökcek, 2007: 32-33). Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. İlk mikro işlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş sürücü teknolojisini bir araya getiren ilk taşınabilir mp3 oynatıcı, mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur

(OECD, 2005: 52). Mevcut ürünlere yapılan önemli derecede iyileştirmeler, malzemelerde, bileşenlerde ve performansı artıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı bu tür bir ürün yeniliğine örnektir. Ayrıca ilk cep telefonlarının kamerasız olması, daha sonra kameralı ve internet özellikli cep telefonlarının üretilmesi de ürün yeniliğine örnek olarak gösterilebilir (Güneş, 2010: 22).

Ürün yeniliği, örgütün çevresindeki ihtiyaçların ve fırsatların, tatmin edilmiş ihtiyaçlara ve yararlanılmış fırsatlara dönüştürülmesini sağlayan temel işletme süreçlerinden birisidir. Bu bakımdan pazara sunulan yeni ürünler, işletmeler açısından önemli rekabet avantajı sağlarlar. Tutulan bir ürün rakipler tarafından fark edilinceye ve taklit edilinceye kadar pazarda tek başınadır. Bu süreçte işletme, hem yeni ürüne yaptığı masrafları çıkarır, hem de önemli miktarlarda kar elde eder. İşletmeleri yenilikçi olmaya özendirilen en önemli güdü bu büyük karlardır (Acaray, 2007: 44).

Başarılı ürün yenilik yönetimi, üretim girişimlerinde başarılı olmakla doğru orantılıdır. Ürün yeniliği performansı ve organizasyonun başarısı, yöneticiler ve problem çözümleyiciler ile doğru orantılı olarak yönetim ve başarı süreci ile doğrudan ilintilidir. Çalışanların takım ruhunun geliştirilebilmesi aynı zamanda proje gruplarının da etkin çalışabilmesini sağlayabilmektedir. Bu sayede işletmelerin yeni ürün gelişimini takım ruhunun destekleyebildiği ve bunun sonucunda da yeni hizmet gelişimlerini de beraberinde getirebildiği görülmektedir (Harborne and Johne, 2003: 120). İşletmelerin özellikle yeni ürün gelişim sürecini başarıyla sonuçlandırması isteniyorsa üretim sürecinde bilgiyi doğru ve zamanında kullanabilmenin yanı sıra dış etkenlerin etkilerine de dikkat etmesi gerekir. Yeni ürün yönetiminde, özellikle bu konuyla ilgili olan pazarlama ve satış, finans, üretim ve AR-GE departmanları bu süreç içerisinde sadece işletmenin içinde oluşan ve süreklilik kazanmış bilgi birikimlerinden yararlanmamaktadır (Trott, 2002: 218).

Hizmet üreten işletmelerin sundukları hizmeti de ürün kapsamında değerlendirmek gerekir. Hizmet işletmelerinin sundukları ürün yeniliği, hizmetlerde



ürün yeniliği olarak tanımlanabilir. Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin pazara sürülmesini içerebilir. Yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler bu konuya örnek olarak verilebilir. Dışarıdan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileşme örneğidir (Ozan, 2009: 47).

### **3.1.6.2. Süreç Yenilikleri**

Süreç, iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi, hammadde veya enerji gibi bir girdiyle başlayan ve bu girdinin katma değer katılarak ürün ya da hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetler olarak belirtilebilir. Süreç yeniliği, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme şeklinde ifade edilebilir. Farklı girişimlerin yanı sıra teknolojiye kullanılan girişimci yöntemlerin ve değişim araçlarının iş süreçlerindeki dönüşümlerini de kapsamaktadır (Papinniemi, 1999: 96).

Süreç yeniliği, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunulmuş yönteminde yapılan değişimlere denir (Durna, 2002: 67). Başka bir tanıma göre süreç yeniliği, bir işletmenin, eski duruma göre, aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanarak, yine aynı kalitede ama daha fazla mal ve hizmet üretmesini ifade eder. Süreç yenilikleri dinamik tasarruflar yoluyla birim maliyeti düşürür ve işletmeye rekabet gücü kazandırır (Kibritcioğlu, 1998: 5)

Oslo Kılavuzu'na göre süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim

veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (OECD, 2005: 53).

Süreç yeniliği, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri de içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı işletmelerde kullanılan ekipman ve yazılımdaki ya da hizmet sunmak üzere yararlanılan yöntem ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Sözgelimi ulaştırma hizmetlerinde küresel konumlandırma sistemi (GPS) izleme aygıtlarının kullanımı, bir turizm acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi süreç yeniliği olarak tanımlanabilir (Ozan, 2009: 49). Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde veya zamanda önemli azalmalar sağladığı gibi, kalite, esneklik ve hizmet seviyesini de yükseltmektedir. Örneğin Japonların çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri araba, motosiklet, gemi inşası, tüketici elektroniği, ağırlıklı olarak üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır ki bu da sürekli olarak yapılan süreç yeniliklerinin sonucudur (Küçük, 2008: 176).

Süreç yeniliği tek başına yapılabilen ya da sürdürülebilir yenilik türü olmasına karşın diğer yenilik türleri ile de bağlantısını sürdürmekte, aynı zamanda onlarla birlikte de ilişkilendirilmektedir. Rekabet ortamının bir gereği ve yeniliğin en önemli unsurlarından olan müşteri anlayışı ve bilginin değişim düzeyi, süreç yeniliğinin diğer yenilik türlerini de etkilemesini ve önemli rol üstlenmesini de sağlamaktadır. Bu bağlamda süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü ortaya çıkararak, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi olarak algılanabilir (Güleş ve Bülbül, 2003: 43).

İşletme içerisinde girişimci bireylere sahip olunması, süreç yeniliklerinin yapılabilmesi için önemli bir noktadır. Çünkü işletmenin içerisinde var olan bir süreci en iyi tanıyanlar, o sürecin içerisinde çalışan bireylerdir. Bu bireylerin girişimci niteliklerden yoksun olmaları, ilgili sürece ilişkin radikal ya da aşamalı bir yeniliğin yapılabilmesi ihtimalini zayıflatacaktır. Ancak belli bir iş süreci içerisindeki faaliyetleri

yerine getiren bireylerin girişimci niteliklere sahip olması, o sürece ilişkin geliştirme ve yenilik faaliyetlerinin de sürekli olarak gündemde olması anlamına gelecektir (Demirci, 2006: 124).

### **3.1.6.3. Pazarlama Yenilikleri**

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (Bingöl, 2006: 36).

Oslo Kılavuzu'nda pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi şeklinde tanımlanmıştır (OECD, 2005: 53). Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içerir. Bunlar, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. En geniş kapsamlı yenilik türü olarak yorumlanabilen ve değişiklik yapılması diğer türlere göre daha kolay olarak nitelendirilen pazarlama yeniliği, yeni satış ve pazarlama tekniklerinin bir başlık altında değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Ozan, 2009: 55).

Pazarlama yeniliğinin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir (OECD, 2006: 54).

Belirli endüstrilerde, mal ve hizmetlerin türünde, kimi zaman ilgili ürünlerin görünüşünde değişiklikleri de içeren, konfeksiyon ve ayakkabı endüstrisi gibi endüstrilerde tasarımda mevsimsel değişiklikler söz konusudur. Bu gibi rutin değişiklik türleri ürün ya da pazarlama yeniliği değildir. Bunların pazarlama yeniliği olarak kabul edilmesi için, işletme tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemlerini kapsamaması gerekmektedir. Örneğin, bir konfeksiyon imalatçısı tarafından yeni sezon anorakların tanıtımı, söz konusu anoraklar, örneğin, önemli derecede iyileştirilmiş özellikleri olan bir astara sahip olmadıkça, bir ürün yeniliği değildir. Ancak, mevsimsel değişiklik fırsatı, işletme tarafından ilk kez kullanılan yeni bir pazarlama yaklaşımının parçası olan temel bir ürün tasarım değişimi amacıyla kullanılmakta ise, bu bir pazarlama yeniliği olarak düşünülmelidir (Türko, 2006: 45).

Pazarlama yeniliği, “müşteri ile temas” süreçlerinin iyileştirilmesini içerir. Buradaki yaratıcı fikirler pazarlama iletişimi alanında geliştirilebileceği gibi alış-veriş etkinliği alanında da geliştirilebilir, ya da pazarlama karması yeniden tasarlanabilir. Pazarlama yeniliğine örnek, Tariş Tarım Kooperatifi'nin zeytinyağı pazarında geçtiğimiz yıllarda geliştirdiği pazarlama modelidir. Bu modelde firmanın pazara sunduğu ürünler segmente edilmiş, şişeler yeniden ve çok farklı olarak tasarlanmış, perakende zeytinyağı butiği fikri oluşturulmuş ve bu sayede şirketin zeytinyağı satış fiyatı, pazar liderinin yarısı iken kısa zamanda başa baş hale gelebilmiştir. Böylece firma, satış gelirini ve pazar payını artırmayı başarmıştır (Kırım, 2006: 23).

Pazarlamada yenilik sağlamak için firmaların pazarlama anlamında yetenekli olması da ayrı bir gerekliliktir. Pazarlama yetenekleri, firma çalışanlarının bilgilerini tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilebilir. Bu yönüyle hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçleri değişik zamanlarda kullanılırlar. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör de bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir (Eren, 2005: 208). Pazarlama yenilikleri, pazarlamanın

4P''si olarak bildiğimiz, ürün, fiyat, dağıtım ya da satış kanalları ve tutundurma faaliyetlerinde yapılan yeniliklerdir ve işletmenin karlılığı ve rekabet edebilme becerisi üzerinde önemli etkileri vardır. Ayrıca, müşterinin algısına yönelik yenilikler olması nedeniyle, bu alanda yapılan yenilikler müşteriler tarafından hemen fark edilir.

#### **3.1.6.4. Organizasyonel (Örgütsel) Yenilikler**

Örgütsel (organizasyonel) yenilikler, örgüt yapısının önemli sayılabilecek şekilde değiştirilmesi, gelişmiş yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni stratejilerin uygulanması şeklinde ortaya çıkabilir (Özkan, 2009: 57). Genel bir ifadeyle organizasyonel yenilik, işletme yapısında ya da yönetim metodlarında, işletmenin sahip olduğu bilgi kullanımını geliştirecek, ürün ya da sunduğu hizmetin kalitesini ya da iş akışlarındaki verimliliği arttıracak değişiklikleri ifade eder.

Oslo Kılavuzu'nda ise organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanması olarak belirtilmiştir (OECD, 2005: 55). Diğer bir ifadeyle örgütsel yenilik örgütün kendisi için yeni bir fikri veya davranışı benimsemesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel yenilik, örgüt yapısında ve işleyişinde yapılan yeniliktir. Örgütsel yenilik, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır. Yönetim ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, yenilikler için uygun örgütsel iklim oluşturmak ve sonuç olarak firmanın performansını artırmak için örgütsel yenilikler yapılmaktadır (Acaray, 2007: 50). Bir firmanın organizasyonel yapısı yenilik faaliyetlerinin verimliliğini etkileyebilmekte olup, bazı yapılar belli çevrelere daha başarılı uyum göstermektedir. Örneğin, daha yüksek derecede organizasyonel entegrasyon, yenilik stratejilerinin koordinasyonunu, planlamasını ve yürütülmesini iyileştirebilir.

Organizasyonel inovasyona bir örnek, 1970'lerden itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de

yaygınlaşan “sürekli iyileştirme” (kaizen) yaklaşımıdır. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Kaizen sayesinde Toyota, 40 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir (Elçi, 2006: 10-11).

Organizasyonel yenilikler, ürün veya hizmetin kalitesini ve verimliliğini iyileştirebilmekte, fonksiyonlar arası bilgi alışverişini artırabilmekte, firmaların yeni bilgi ve teknolojilerini kullanma kapasitelerini güçlendirebilmektedir. Bu konuya örnek olarak işletmelerin kalite yönetim sistemleri verilebilir. Kalite yönetim sistemleri bir organizasyonu, sistematik ve saydam bir şekilde yönetmek ve kontrol etmeyi sağlar. Örneğin ISO 9001 kalite yönetim sistemi, müşteri odaklı ve sürekli gelişim felsefesiyle, müşteri memnuniyeti ve karlılık sağlamak için gerekli bir araçtır. Kalite yönetim sistemleri, küçükten büyüğe, sanayiden hizmete, kamudan özel sektöre kadar her türlü organizasyona uygulanabilir (Kalite Yönetim Sistemleri, 2011).

Organizasyonel yenilik kapsamında diğer işletmelerle birleşmek veya bunları satın almak, ilk kez birleşmek veya ilk kez başka işletmeleri satın almak olsa bile, organizasyonel yenilik olarak değerlendirilmez (OECD, 2005: 156). Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da organizasyonel yenilikleri içerebilir. Örnek olarak, işletmelerin birleşmesi ile ortaya çıkan bilgi paylaşım sistemlerinden ve yönetime katılım şeklindeki yeni organizasyonel oluşumdan söz edilebilir. Bu tarz organizasyonel yeniliğin genellikle büyük ve çok uluslu organizasyonların birleşme ve satın almalarında görüldüğünden bahsedilebilir (Ozan, 2009: 54). Örneğin geçtiğimiz yıllar içerisinde Pamukbank’ın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devri sonucunda, Pamukbank Halk Bankası’nın bünyesine dahil edilmiş ve uyum aşamasında yeni işletim sistemleri geliştirilmiştir. Pamukbank’ın Halk Bankası’ndan müşteri segmentasyonu bakımından farklı olan pazarının, Halk Bankası’nın organizasyonel yenilik yapmasına neden olduğundan söz edilebilir.

İç girişimcilerin ve yenilik yapma becerilerinin önemi bu noktada bir defa daha görülebilmektedir. Rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde, müşteriler için yeni değer ifade eden farklılıklara sahip olmak son derece önemlidir. Bu farklılığı sağlayacak ve rekabetçi üstünlüğü işletmeye kazandıracak olan şey yenilik yapabilme yeteneğine sahip girişimci bireylere sahip olmaktır (İraz, 2005: 105). Başarılı iç girişimcilerin de yaptığı, herkesten farklı düşünebilmek ve düşündüklerini hayata geçirmektir. İşletme içerisindeki girişimci bireylerin yenilik becerilerinin kullanılabilmesinde ise örgütsel yapının esnekliğinin önemli rolü vardır.

### **3.2. Ekip Yönetimi**

Küresel rekabet ortamı örgütlerin giderek büyümesine ve yerine getirilen faaliyetlerin ise gittikçe karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum işletmeleri küçülmeye, işleri parçalara ayırmaya ve sonuçta da ekipler halinde yönetilmeye zorlamaktadır. Müşteri güdümlü olmak, toplam kalite anlayışını yerleştirmek, devamlı olarak gelişme ve değişmeye açık olmak gibi yeni çağın gerekleri dikkate alındığında ekip ve ekip yönetimi işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez bir gerçektir.

Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını, ekip (takım) çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, personelin performansını, işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu artırdığını kabul etmektedir. Ayrıca bu rekabet koşullarında işletmelerin insan kaynağından en etkin bir şekilde yararlanmaları kaçınılmazdır. Bu yüzden işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları için, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilecekleri ekip (takım) çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir. Çağdaş yenilik teorileri de tüm bireylerin yetkin oldukları alanlarda yaratıcı çalışmalar yapacak kapasiteye sahip olduklarını ifade eder. Ekip çalışması uygun iş koşullarında çalışanların yenilik yapma konusunda sinerji ortamı yaratması açısından önemlidir. Çünkü ekip çalışmasında bireylerin birlikte çalışmaları sonucu sinerjik bir etkinin

varlığı söz konusudur. Bir yazar, ekip çalışmalarının, geleceğin işletmelerinin yegane belirleyicisi olacağını, işletme faaliyetlerinin çoğunun bu ekiplerle sürdürülmesi gerekliliğini ileri sürmektedir (Küçük, 2008: 167-168).

Bu bölümde; ekip kavramı, ekiplerin oluşum nedenleri, temel özellikleri ve işletmeye sağladığı faydalar üzerinde durulacak ve ekip çalışmasının yenilik becerileri üzerine olan etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

### **3.2.1. Ekip Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

1990'lı yılların başından itibaren ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişim, işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler içerisinde yer alan ekip çalışması uygulamaları işletmelerin temel gereksinimleri arasında yer almaya başlamıştır.

Ekip, takım ve grup kavramları birbirleri ile çok karıştırılan ya da birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Bazı yazarlar, birlikte çalışılan her grubu bir ekip olarak algılamakta, bazıları ise herhangi bir yönetim grubunu takım olarak algılayabilmektedirler. Birbirinin aynı olan tanımlar için bazı araştırmacılar ekip, bazı araştırmacılar grup kavramını kullanmıştır. Burada öncelikle bu kavramlar arasındaki ayrım ya da benzerliği ortaya koymaya çalışalım.

Sosyolojide, grup, genellikle bir takım özellikler paylaşan, birbiriyle etkileşen, grup üyelerinin beklentilerini ve zorluklarını karşılayan ve ortak bir kimliği paylaşan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre grup; birbirleri ile etkileşimde bulunan psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük ve ya büyük insan toplulukları olarak tanımlanır. Bu üç unsurun bir arada bulunmasıyla grup meydana gelir.

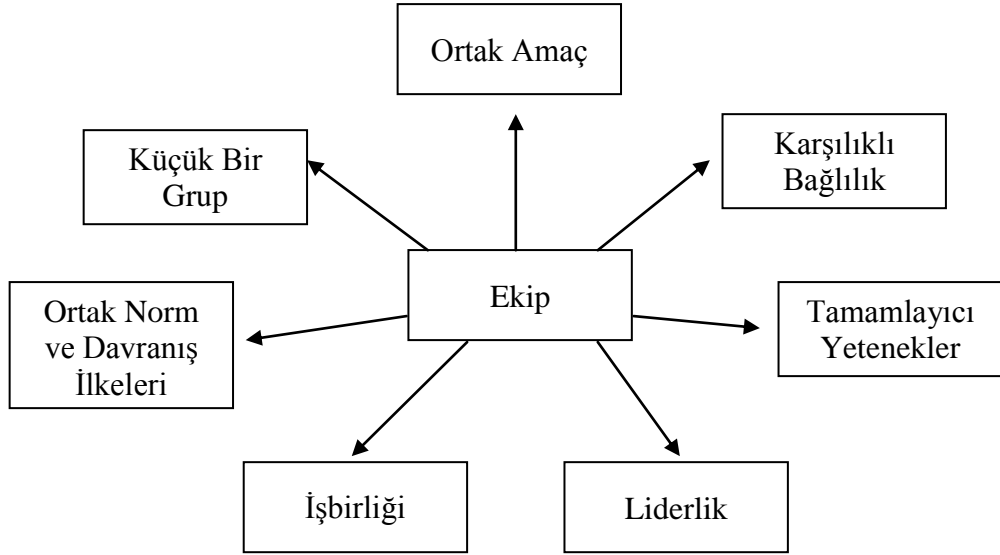
Ekip ise bir insan grubudur. İnsanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa da, bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Ekip paylaşılan bir misyonu ve



toplu bir sorumluluğu içermektedir. Bu nedenle ekip, grup kavramından bazı özellikler nedeniyle farklılaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir grubun ekip haline gelebilmesi için bir dizi özelliği bünyesinde barındırması gerekmektedir. Ekipleri gruplardan ayıran en önemli özellikler, ortak bir amacı benimseme, bu amaç doğrultusunda çaba gösterme, doğrudan ve açık iletişim, karşılıklı bağlılık-saygı ve liderliktir. Takım kavramına gelince ise, ekip ve takım kavramları arasında hiçbir fark yoktur. Ekip tanımı için yapılan tüm açıklamalar takım kavramı için de söylenebilir. Bu nedenle ekip ve takım kavramları bu çalışmada aynı anlamda kullanılacaktır.

Literatürde ekip kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Jones ve McBride'e göre; yönetim literatüründe ekip; ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelmiş, yüksek nitelikli sonuçlar üreten, birlikte iyi çalışan ve bundan haz alan faal bir grup olarak tanımlanmaktadır (Argıç, 2002: 22). Straub'a göre ekip; ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (Straub, 2002:9). Ayrıca ekip; sinerji içinde bir arada çalışan personelin, hedeflere ulaşmak üzere performans gösterdiği, çalıştığı yapılanma olarak da tanımlanmıştır (Robbins, 1997: 294). Bir başka tanıma göre ekip, bir arada çalışan bireylerin özel ve genel amaçlara ulaşmak için örgütsel karar alma süreçlerine katılarak kendini geliştirme fırsatlarını elde ettiği ve sorun çözücü iletişim becerilerini kullanarak bireysel iş tatmini sağladığı oluşumlardır (Küçük, 2008: 170). Donnollen ise ekip kavramını, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğu olarak tanımlamıştır (Özler ve Koparan, 2006: 3). Bir görüşe göre ekip; ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur.

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere bir grubun ekip olarak tanımlanabilmesi, aşağıdaki koşulların yerine getirilmesine bağlıdır. Bu koşullar şekil 5’te özetlenmektedir.



**Şekil 5.** Ekip Koşulları (Besler, 2008: 266).

Şekilde ifade edildiği gibi bir ekibi ekip yapan en önemli boyutlardan biri ortak amaçtır. Her ekibin kendine has amaç ve misyonu vardır. Bu da ekip oluşumunun temelidir. Ortak amaç olmaksızın hareket eden bir oluşumu ekip olarak nitelendirmek mümkün değildir. Büyük grupların bir araya gelecekleri yer ve zamanı bulmak açısından güçlükleri vardır. Bu nedenle ancak küçük bir grubun oluşturduğu ekip ortak amaç ve hedefleri geliştirebilirler. Ekip üyelerinin ortak performans doğrultusunda karşılıklı bağlılık ve işbirliği içerisinde olmaları gerektiği unutulmamalıdır. Her ekip üyesinin ekip içerisinde belirli bir rolü vardır. Ekip üyeleri bu rolleri, kendi geliştirdikleri norm ve ilkelere göre yerine getirmeye çalışırlar. Şekilde ifade edilen tamamlayıcı yetenekler ile kastedilen ise ekip üyelerinin ekibin hedeflerine ulaşması için sahip olması gereken yeteneklerdir. Bunlar; teknik veya fonksiyonel yetenek, sorun çözme ve karar verme becerisi ve sosyal becerilerdir. Bu yeteneklerin doğru bileşimi ekibe götürecektir. Ekip oluşumunda etkili olan bir diğer boyut ise liderliktir. Her ekibin bir lideri vardır. Lider, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden,

etkileyen kişidir. Potansiyel bir ekibin gerçek bir ekip veya yüksek performans gösteren bir ekip haline gelmesinde liderin önemli bir rolü vardır (Besler, 2008: 266-267).

Hoopes'e göre; bir ekibin gücü; güç kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak amacıyla sinerjik bir biçimde bir arada çalışabilen bir gruptan kaynaklanmaktadır. Sinerjik biçimde bir arada çalışan oldukça güçlü bir ekip, ekipteki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri bir araya getirir (Hoopes, 2000: 12).

Ekip göreceli bir şekilde bir takım özgül amaç ve projelerin başarılması için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Ekip temelli örgütler üretim elemanlarını müşteri değeri yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştüren örgütün temel görevini yerine getirme sürecinde ekipleri kullanmaktadırlar (Keçecioğlu, 2000:59). Ekip çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Ekip çalışması, kısaca çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmalarını şeklinde tanımlanabilir (İnce vd, 2004: 424).

Örgütlerde ekip çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda önemini vurgulanmasını da kapsamaktadır (Güzeltik, 1999: 126). Ekip çalışmaları genellikle çalışanların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır. Bir çalışanın klasik rolü ki bu özel bir konuda tek başına çalışmak iken ekipler içerisinde yer almaları sayesinde örgütün diğer departmanlarına ilişkin farklı konularda da bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır (Ensari, 1999: 101). Bir anlamda ekip çalışması sayesinde bireyler uzmanlık alanları dışında farklı ve yeni rollere de sahip olmaktadır.

Ekip kavramını açıklamaya yönelik belirtilen tüm tanımların ortak unsurları ele alındığında, ekip kavramı; belirli bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelen ve ortak amaç doğrultusunda birlikte hareket eden gruplardır şeklinde tanımlayabiliriz.

### **3.2.2. İşletmelerde Ekip Oluşturma Nedenleri**

İşletmelerde ekipleri, bir bireyin ya da ayrı ayrı çalışan toplulukların mevcut performanslarından daha fazlasına ihtiyaç olduğu ve mümkün olduğu durumlarda oluşturmak gerekmektedir. Başka bir ifade ile ekip çalışmaları her zaman uygun olmamaktadır. Ekip oluşturmanın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır. İşletmelerde ekip oluştururken, ekip üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu devamlı geliştirmek de amaçlanmaktadır (Selek, 2006: 43).

İşletmeleri ekipler oluşturmaya iten nedenlerden en önemlisi küresel rekabettir. Günümüz rekabet ortamına baktığımızda işletmelerin bir değil pek çok rekabet boyutlarıyla mücadele etmek zorunda olduklarını görüyoruz. Müşteri tatmininin artırılması, ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi, hızın sağlanması, ürün gelişiminde etkinliğin sağlanması, çalışanların iş tatmininin artırılması, karar verme sürecinin etkinliğinin artırılması, yenilikçi ve yaratıcı olunması gibi. Her bir rekabet boyutunun bireylerin ya da yöneticilerin tek başına üstesinden gelebilecekleri düzeyde olmadığını da görüyoruz. Bu nedenle başarılması zor görülen birçok güçlüğün altından kalkabilme özelliğine sahip ekiplere olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır (Besler, 2008: 268-269).

Yeni ekonomide işletmeler çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Rekabetin giderek ağırlaştığı günümüz koşullarında işletmeler yapı ve süreçlerini kendileri açısından en fazla katma değer yaratacak şekilde düzenlemek zorundadır. Son dönemde birçok yeni teknik işletmelerin bu konudaki çabalarını şekillendirmektedir. Değişim mühendisliği, küçülme, güçlendirme ve toplam kalite

yönetimi bu tekniklerin başlıcalarıdır. İşletmeler günümüzde, zamanında etkin kararlar almalı, daha azla daha çok işi başarmalıdır. Belirtilen teknikler bu amaca yöneliktir. Yönetim kademelerinin azaltılması, kalitenin ön plana çıkması, ürün yaşam süresinin giderek azalması ve yenilik ihtiyacı ekip çalışmasının yaygınlaşmasının nedenleri arasındadır (Ataman, 2002: 89).

Bu bağlamda örgütlerde ekip anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki başlıklar etrafında sıralamak mümkündür (Sarıhan, 1998: 279).

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi
- Ekip sinerjisinin ekibi tek tek bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin artırılması
- Üretim ve Kalite artışının sağlanması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Çalışanların motivasyonlarının artırılması
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması
- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri
- Kararların kalitesinin artırılması ve problem çözümleniminin kolaylaştırılması
- Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın artırılması.

Özetle günümüzde işletmelerin performansı beşeri niteliklerin artırılmasına bağlı hale gelmektedir. İşletmelerde ekip çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. İşletme açısından ise örgütsel verimliliğin ve etkinliğinin artırılmasında,

motive olmuş insan kaynağının sinerjik etkisinden yararlanmanın bir aracı olarak görülmektedir. İşletmeler çalışanların sürekli öğrenmesinin sağlanmasının ekip çalışmasındaki önemini fark etmiştir. Bu bağlamda örgütlerde ekip çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır.

### 3.2.3. Ekiplerin Temel Özellikleri ve Başarılı Ekip Profili

Başarılı bir ekip çalışmasının sağlanması için ekiplerin sahip olması gereken temel özellikleri yapılacak iş ve örgütün yönetim yapısı açısından önem taşımaktadır. Ortak bir güç ile bir arada çalışan bir ekip, ekipteki herhangi bir üyenin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla bireysel özellikleri bir araya getirir. Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için iki ön koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar üyenin isteği ve o konudaki bilgi ve becerileridir (Hoopes, 2000: 12). Ekip içerisinde yer alan bireylerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve birlikte çalışma konusunda istekli davranması gerekmektedir. Bir ekibe üye olma yüksek düzeyde kişisel doyumu sağlamakta, örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi ise bu doyumu en üst düzeye ulaştırmaktadır. Kişisel doyumun tam anlamıyla yaşanması ise personelin iş tatminini ve performansını artırmaktadır. Ekiplerin yüksek performans göstermesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler işletmelerin büyüklüğü, üyelerin durumu, organizasyon yapısı, işin özelliği, yönetimin felsefesi ve çevre faktörleri gibi durumlara bağlı olarak değişebilir (Özler ve Koparan, 2006: 3). Başarılı bir ekip profilini ifade eden bu özellikleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

- **Ortak Amaç ve Vizyona sahip olmak:** Çalışanların içinde yer aldıkları örgütlerin geleceğe ilişkin vizyonunun ve amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde kanalize edilebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir (Ensari, 1999: 105). Bir ekibin amaçları ve vizyonu, ekip üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olur.

- **Sağlıklı İletişimin Oluşturulması:** Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelerek bir birlikte çalışma güdüsü taşımaları bir ekip ortaklıklarının bulunması ile mümkündür. Bu ortaklıkların temininde ortak payda olarak iletişim yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 49). Örgütlerde yakınlık güven sağlamakta birbirine güvenen insanlar da daha fazla katma değer ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle ekipler kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle karşılıklı etkili bir iletişim içerisinde olmalıdır.
- **Bireysel Gelişimin Desteklenmesi:** Ekipler ekip üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutan, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayan bir anlayışı ve yapıyı temsil etmektedir. Hem ilerleme hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. (Güzelcik, 1999: 126-127). Değerlilik ve önemsenme duygusunun bu suretle yaratılması bireylerin hayatlarına ve işlerine anlam kazandırmaktadır.
- **Doğru Üyelerden Oluşma:** Takım amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olunması, takımın başarısını büyük ölçüde artırmaktadır. Takım, problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş ve kaynaklara ulaşma ve toplama konusunda becerikli olmalıdır. Aynı zamanda doğru üyelerden oluşan takım, istek ve performansı daha yüksek olacağından başarılı olma düzeyi daha yüksek olabilecektir (Kurt, 2001: 12)
- **Ortak Sorumluluğun Paylaşılması:** Takım çalışmasında takım üyeleri aynı zamanda ortak karar verme kadar ortak sorumluluk anlayışına göre çalışmalarını yürütmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmaktadırlar. Takım üyeleri ortak olarak sonuçlardan sorumludurlar. Bireysel sorumluluk kavramı ortadan kalksa bile takımdaki herkes görev ve sorumluluk alanlarını çok iyi bilmektedirler (Keçecioğlu, 2000: 14).

- **Üst Yönetimin Desteğini Almak:** Performans hedeflerinin üstesinden gelebilmesi için üst yönetimin elindeki en pratik ve en güçlü araç ekiplerdir. Bu nedenle üst yönetimin desteği olmayan bir değişimin veya oluşumun başarıya ulaşacağını kabul etmek zordur. Ekip fırsatlarını en iyi şekilde, ne zaman ve nasıl kullanacağını bilen bir üst yönetime ihtiyaç vardır (Besler, 2008: 40). Bu nedenle yönetimin ekip çalışmasına katılması, yani üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi ekip çalışmasının başarısı için son derece önemlidir.
- **Çeşitliliği Sağlamak:** Farklı ve birbirini tamamlayan beceri, bilgi, bakış açıları ve deneyimleri bir araya getiren işletmelerin en başarılı ekiplere sahip olduğu görülmektedir. Kişisel yetenekleri ve yaratıcılığı ortaya çıkarabilen bir ortamın yaratılması gereklidir. Sinerji; ekibin, ekip üyelerinin tek tek becerilerinin toplamından daha güçlü olmasını sağlar (Besler, 2008: 40).

Bu tür özelliklere sahip olan ekiplerin amaçlarına daha kolay ulaşacağı ve daha yüksek performans ve öğrenme konusunda daha iyi bir başarı göstereceği düşünülmektedir.

#### **3.2.4. Ekip Çalışmasının İşletmelere Sağladığı Faydalar**

İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır. Ekip çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır (İnce vd, 2004: 424). Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan ekipler, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip



çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Özler ve Koparan, 2006: 5).

Ekip çalışması uygulayan işletmelerde verimliliğin iki kat arttığını, üretim kararlarında sorumlu gruplar oluşturmanın avantajı ile yüksek performans seviyelerine ulaşıldığını, yönetim ihtiyacının azaldığını, yeni mamul tasarımı ve yeni tekniklerin yaratılmasında ihtiyaç duyulan yaratıcılık ve problem çözebilme gibi vasıfların geliştirildiğini ortaya koymaktadır (Akgeyik, 1998: 88). Ekipler ile çalışmak hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim inisiyatifi desteklenmesini kapsayan stratejik riski de kabul etmek demektir. İşletmelere önemli esneklikler de sağlamaktadır. Ekiplerle sağlanan esneklik sayesinde işletmeler değişen iş çevresinin daha etkin yönetme imkanına kavuşmaktadırlar (İnce vd, 2004: 444).

Ekip çalışmasında vizyon paylaşımı çok önemsenmektedir. Ekip üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden birisi de işlerinde mutlu olmalarıdır (Özler ve Koparan, 2006: 4). Böylece ekip çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının beklentilerini karşılayarak motivasyonlarını yükseltmekte, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirerek, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve böylece de personelinin hem bireysel hem de ekip içerisindeki performansını yükseltmektedir.

Ekipler, çalışanların karşılıklı anlayışlarını geliştiren güven ortamı oluşturarak işletmeyi hedeflerine ulaştıran değerli araçlardır. Ekip çalışması farklı becerileri ve deneyimleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almak anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda doğru bilgi ve becerilere sahip doğru kişileri bir araya getirmenin beklenen sonuçları yaratabileceği inancı yatmaktadır. Günümüzün ekipleri üstün bir performans düzeyi yakalamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu ekipler var olan süreçleri geliştirmeyi, verimi artırmayı, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeyi, belirli problemleri çözmeyi, kaliteyi ve hizmeti

artırmanın yollarını keşfetmeyi, insanların iş doyumunu artırmayı ve hiyerarşik baskıları azaltmayı hedeflemektedirler (Çetin vd, 2001: 299).

Özetle ekip çalışmaları, maliyeti azaltıp verimliliği arttırmak isteyen örgütler için iyi bir yöntem olmaktadır. Örgütlerde ekip çalışması ile birlikte performans artışı sağlanmaktadır. Çalışanlar, ekip içinde sürekli işbirliği ve iletişim içinde çalışmalarını yürüttüklerinde, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini ve birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için çeşitli yollar bulabilmekte ve sonucunda da örgütler için daha verimli ve etkin bir uygulama sergilemektedirler.

### **3.2.5. Yeniliğin Ekip Çalışmasındaki Önemi**

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik politikalarına önem vermeleri kaçınılmazdır. Yenilik, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin temel şartıdır. Başarılı bir yenilik uygulaması için örgütün tüm süreçlerinin dikkate alındığı, geniş ve kapsayıcı bir yenilik anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır. Yenilikçi bir örgüt yaratabilmek için çalışanların tümünün yenilik fikrine katılımının sağlanması ve fikirlerini hayata geçirilebileceği esnek ve hantal olmayan bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Yeniliğin artık işletmede tek bir bireyin yetenek ve becerisinden kaynaklanan bir süreç olmadığı kabul edilmesi ve yenilik yapabilmek için, işletmede çalışanların tamamının yenilik yapan bireylere dönüştürülebileceği iş ortamının yaratılmasının şart olduğunun görülmesi gerekmektedir. Bu ise en etkili şekilde ekip çalışmaları ile örgütteki insan kaynağının etkin bir şekilde işletilmesi ile mümkündür.

Yeni bir şeyi bulma (invention), bireysel bir faaliyet olmasına karşın yenilik (inovasyon) kolektif bir çalışmayı gerektirir ve yenilik geliştirme grupları arasında bir ortaklıkla mümkün olur. Ayrıca yenilik, girişimcinin tek başına yapacağı bir iş değildir. Yenilik, örgütlerde tasarlanabilir. İşletmeler yeniliği ve yaratıcılığı başlatmak için organize olabilirler. Her işletmenin içinde örgütsel ortam ve koşullar elverişli olduğu durumda değişime acık, meraklı, araştırmayı isteyen çalışanlar tarafından yenilik gerçekleştirilecektir. Bu durumda yönetimin katı ve hiyerarşik olmak yerine, yeniliği

teşvik eden, esnek ve katılımcı bir yapıda olması gerekir. Bir başka şekilde, örgütün yapısı yeniliği kısıtlayan değil, teşvik eden bir özellik taşımalıdır (Küçük, 2008: 179).

Günümüzde stratejik amaçlara göre iş süreçlerinin hızlandırılması sayesinde birçok işletmede departmanlar ve birimler iş süreçlerinde üretilmiş olan bilgilerle sürekli olarak karşılıklı yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması birbirine bağlı küçük çalışma gruplarının varlığı ile mümkündür. İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç söz konusudur. Bunu gerçekleştirme noktasında ekip çalışmaları sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri ekip içinde ve diğer örgütsel takımlarla paylaşmak suretiyle bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadırlar (Keçecioglu, 2000: 3)

Yenilikçi örgütler kesin ve katı olmayan bir hiyerarşik yapıda, görev tanımlarının katı olmayıp iç içe geçtiği ekip çalışmalarının oluşturulduğu esnek bir durumdadır. Bu tür örgüt yapılarında yenilikçi fikirler ortaya çıkıp gelişebilmektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 65-66). Kurumsal yapıları, katı hiyerarşik düzende olan işletmeler, elbette yenilik yapma konusunda hantal olacaklardır. Bu nedenle, örgütsel-yapılar, çok katı olmayan hiyerarşik yapıya dönüştürülmeli, “yenilik vizyonu” nu içine alan bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve sürekli gelişme ve eğitim konusunda ilerleme sağlanarak, öğrenen ve yenilik yaratan bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Aynı zamanda, çalışanların yenilik yapma istek ve arzuları artırılabilirse ekip çalışmasında bu bir sinerji etkisi yaratmaktadır (Küçük, 2008: 180).

Yenilik yapmak isteyen ekiplerin her bir üyesinde yenilik yapma becerisi mevcuttur. Çalışanların bu konuda eğitilme ve ekip halinde yönlendirilmeye ihtiyacı vardır. Çalışanları yenilikçi olarak eğitmenin birinci yolu, onlara düzenlenen geliştirme seminerler ile yeni fikirlere açık olan çalışanların, düşünce açıklama konusunda cesaretlendirilmeleri, ekip çalışmalarına katılmalarının sağlanarak ekip çalışmalarında liderlik görevi almaları, beyin fırtınası ve sorun çözme teknikleri gibi konularda eğitim verilerek; ekip çalışmalarına yatkınlıklarının sağlanmasından geçmektedir. Aynı

zamanda ekip halinde çalışmalara, kurumun dışında bulunan müşteriler ve diğer ilgili paydaşlar dahil edilerek, toplam kalite anlayışı ile çalışanların yenilik yapma konusundaki eksiklikleri giderilebilir (Eren ve Gündüz, 2002: 67-68).

### **3.2.6. Ekip Çalışmasında Liderlik**

Günümüzün yoğun ve acımasız rekabet ortamında örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri için kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında en fazla dikkati çekenlerden birisi işletmeler için en önemli zenginlik kaynağı olan insan unsurudur. Bu nedenle örgütsel yaşamda belki de en büyük çaba, insan unsurunun etkinliğini sağlamak içindir. Ekip çalışmasında amaç birliği, iletişim ve koordinasyon gibi birçok faktör rol oynamaktadır. Ancak ekip oluşturma ve bu ekibin etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderler ve gösterdikleri başarıdır. Liderler, bireylerin birer topluluk olarak yaşamaya başlamalarından bu yana var olmuşlardır. Ancak ekip çalışması söz konusu olduğunda liderlik çok daha farklı bir konuma sahip olmaktadır. Çünkü etkin bir ekip çalışmasının sağlanması, ekip lideri ve onun davranış biçimi ile doğrudan ilgilidir.

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte sistematik ilginin, yani kuramsal açıklamalar ve araştırmaların başlangıcı yirminci yüzyıldır. Birçok kuram ve model, yüzlerce araştırmaya rağmen liderlik kavramında net bir görüş birliğine ulaşıldığını söylemek zordur (Ergün, 2001: 42). Liderlik bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirilmesi sağlayan enerjik bir süreç olarak açıklanabilir (Dengiz, 2000: 240). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1996: 387). Başka bir tanıma göre liderlik, belirli koşullar altında ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçları gerçekleştirmek üzere etkileme sürecidir (Birdal ve Aydemir, 1992: 79).

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelmektedir. Lider, bu gücü kaybetmemek ve gücünün devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilmektedir (Özler ve Koparan, 2006: 12). Lider, değişimin kurumsallaşması noktasında örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, tutum, anlayış, değer ve davranışların yerleşmesini temin etmede önemli görevlere sahiptir. Lider ekip üyelerince kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda ekibe yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Ekip lideri, ekip başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olarak liderlik sağlayabilmelidir (İnce vd, 2004: 437- 444).

Bir ekip liderinin rolü, ekibi kontrol etmeye çalışmak yerine, ana amaçlara ulaşabilmek için ekibe yardımcı olmaktır. Aynı zamanda gerek teknik gerekse yönetsel açıdan, ekip üyelerini ekibin işleyişine dâhil etmek de yine liderin görevidir. Etkin bir ekip lideri, her şeyden önce ekibin verimliliğini belirlemektedir. Lider, ekibi amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişilerin rahat hissetmelerine yardımcı olmalıdır. Kısa süre önce bir araya gelen ekiplerde bile, ekip üyelerinin gerek işletme içi, gerekse işletme dışı yaşantıları hakkında ümitleri, beklentileri ve korkuları bulunmaktadır. Ekip lideri ekip üyeleri ile konuşarak bu duyguları anlamaya, onları tanımaya ve takımın geleceği hakkındaki düşüncelerini öğrenmeye çalışmalıdır (Ergün, 2001: 57).

Günümüzde liderlerin en büyük özelliklerinden birisi, kendilerini iyi yöneterek başkalarına örnek olmalarıdır. Çünkü lider, kendisini iyi yöneten ve böylece başkalarını etkileyen ve yönlendiren kişidir. Asıl olan; insanların başkaları tarafından yönetilmesi değil, öncelikle herkesin kendisini iyi yöneterek kendisinin lideri olması ve öncelikle kendisinden sorumlu olmasıdır (Peker, 2000: 49-51). Liderin temel görevlerinden bir

diğeri de; ortak bir vizyona, karşılıklı etkileşim gücüne, güçlü bir yardımlaşma ve paylaşma duygusuna sahip olan bir ekip oluşturma ve sonuğa daha iyi fikirler üreterek, öğrenme ve moral düzeyini artırmaktır. Liderlerin en önemli işlevlerinden birisi, takım olarak çalışmayı teşvik etmektir. Liderler daha fazla sayıda insanın işletme için daha yararlı işler ortaya çıkarabilmelerine yönelik olarak ekip çalışmasını teşvik etmeli ve yaratıcı potansiyele sahip olup bunu kullanamayan bireyleri de ekibin içine çekerek onları başarılı sonuçlar elde etmeye yönlendirmelidirler (Özler ve Koparan, 2006: 13).

Bir ekibin performans düzeyi ve niteliği, o ekibin liderleriyle yakından ilişkilidir. Başarılı bir ekip çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal bir önemi bulunmaktadır. Çünkü liderlik ekip performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahip olmaktadır. Etkin bir ekip liderinin aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir (Özkalp, 1997: 204):

- Bir davranış modeli belirlemek,
- Takım faaliyetlerini düzenlemek,
- Takım ideolojilerini belirlemek,
- Takımı iyi bir şekilde temsil etmek,
- Takım üyeleri arasındaki tartışmaları yönlendirmek.

Ekip çalışmasında önemli olan bir diğer nokta ise, liderin ekibin nasıl çalıştığına dair ekibe sürekli ve düzenli geribildirimde bulunmasıdır. Ekibin performansına yönelik iyi ve kötü sonuçlar ekip üyeleri ile paylaşılmalıdır. Ekip çalışmasında geri bildirim etkin olarak gerçekleşebilmesi büyük ölçüde ekip liderleri ve üyeleri arasındaki iletişimin etkinliğine bağlıdır. Ekip liderleri kendi başarılarının neredeyse tamamen ekibin çalışmasına bağlı olduğunu bilmelidir. Ekibin başarısı liderin başarısına, liderin başarısı ise işletmenin başarısına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Ekip liderlerinin geri bildirim sırasında dikkate almaları gereken unsurlar şu şekilde özetlenmektedir (Ergün, 2001: 59-60):

- Geri bildirim sadece lider tarafından değil, ekip üyeleri tarafından da yapılmalıdır. Ekip üyesi genellikle işletmelerin nasıl gittiğini daha iyi bilmektedir.
- Lider eleştirel bir geri bildirimde bulunmadan önce, ekip üyelerine bu durumun neden kaynaklandığını açıklama fırsatı vermelidir.
- Geri bildirim ne kadar geciktirilirse, etkisi o kadar az olacağı için lider olabildiğince erken geri bildirimde bulunmalıdır.
- Gereğinden fazla geri bildirimden kaçınılmalıdır. Çünkü geri bildirim fazlası da azı kadar kötü sonuçlar verebilmektedir.
- Geri bildirim yargı ya da mahkumiyet ilanı olarak değil, ekip üyelerinin kullanabileceği bir bilgi olarak görülmelidir. Liderin olaya bu şekilde yaklaşması, ekip üyeleri ile arasında oluşan ilişkinin, yargılayan amir konumundan, eşit konumdaki insanlar arasındaki bir ortaklık niteliğine dönüşmesine olanak tanıyacaktır.
- Geri bildirim belirli ve nesnel olmalıdır. Kişi değil olay üzerine yoğunlaşılmalıdır. Böylece liderin iletildiği geri bildirim daha fazla bilgi niteliği kazanarak, yargı özelliğini yitirecektir.
- Geri bildirim, çalışanların var ise mevcut hatalarını görmelerine olanak sağlayarak, daha sonraki süreçlerde hataların meydana gelmesini engelleyecektir.

İşletmeler için insan kaynağının taşıdığı önem her geçen gün artmaktadır. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının başarısına yani yüksek performans göstermelerine bağlıdır. İşletmeler için çalışanları memnun ederek ve örgüte bağlılıklarını artırarak performanslarını yükseltmek önemlidir. Bu nedenle ekip lideri tarafından yapılan geri bildirimler ekip üyelerini kırıcı eleştirel şekilde değil motive edici olmalıdır. Böylece ekip lideri tarafından doğru ve zamanında yapılan geri bildirim hem ekip üyelerinin motivasyonunu arttıracak, hem de kendilerini geliştirmesini ve bu şekilde işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

### 3.2.7. Ekip Lideri Rolünde İç Girişimci

Ekiplerin başarılı olması için liderlik edilmesi gerekmektedir. Ekip lideri pozisyonundaki yöneticiler, hem yönetim anlayışlarını hem de yönetim sürecindeki rollerini değiştirmek zorundadır. Çünkü liderlik çeşitli karmaşık teknikleri kullanarak çalışanlara yapılması istenen işleri yaptırmak değil, çalışanların kendi istekleri ile onlardan yapılması istenilen işleri yapmak istemelerini sağlamaktır (Freiberg ve Freiberg, 1996: 299). Ayrıca ekip lideri pozisyonundaki yöneticiler, çalışanlarının ileri gitmek, gelişme kaydetmek için ihtiyaç duyduklarını sağlamaya yönelerek ekip çalışmasının kolaylaştırıcıları olmalıdır (Thornton, 1995: 104).

Ekip lideri ekip üyelerince, kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda ekibe yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Ekip lideri, ekip başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olarak liderlik sağlayabilmelidir. Bu prensiplerin içerisinde, ekip içerisinde uygulanması için örneklere, başarıyı değerlendirmek için kriterlere, performansın kalitesine karar vermek için standartlara ve ekibin başarısını takdir etmek için tanımlanmış ödüllendirme sistemlerine yer verilmelidir (İnce vd, 2004: 438).

Ekip lideri tanımlanan zaman içerisinde, tanımlanan projeleri birlikte çalışan bireyleri koordine ve motive ederek yerine getirilmesini sağlamaktadır. Etkin bir ekip liderinin bazı özellikleri şu şekilde özetlenmektedir (Rees, 1991: 14-15; İnce vd, 2004: 438):

- Her şeyden önce insan sevgisine sahiptir
- Kolaylık sağlayıcıdır
- Bir vizyoner olarak yön tayin eder
- Ekip problemlerinin çözümünde beceriklidir
- İş tutkunedur
- Bir değişimin aktörüdür
- Hiç bir zaman kendine olan inancı ve güvenini kaybetmez



- Ekibi nasıl motive edeceğini, koruyacağını ve geliştireceğini bilmektedir
- Ekip üyelerinden beklenen bir model oluşturmaktadır
- Ekip üyelerine planlara ve kararlara katılımı için teşvik eder
- Çok iyi birer dinleyicidir
- Demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir
- Bir mesajın sahibidir
- Ekip üyelerinin çalışmalarına yardımcı olur
- Çalışanların nasıl odaklanabileceğini bilir
- Örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratır
- Ekibin yapacağı iş için kaynak sağlar
- Ekibin gelişmesi ve yüksek performans sağlaması için gerekeni yapar
- Çalışanlar arasında empatiyi sağlar
- Çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar
- Ekip üyelerinin uzmanlığına güvenir
- Değişiklikleri kabul eder
- İnsanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir
- Yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilir.

Bütün bu bilgiler ışığında etkin bir ekip lideri aynı zamanda bir iç girişimci davranışı göstermektedir. Diğer bir ifadeyle işletme içinde ekip lideri taşıdığı girişimci özellikleri ile lider olmanın yanı sıra birer iç girişimci sayılmaktadır.

Birçok girişimcinin temel odağı hızlı bir şekilde para kazanmak ve yatırımını karşılamak iken lider girişimcinin temel amacı anlam yaratmaktır. Çünkü lider girişimci bilir ki “para anlam yaratmaz, anlam para yaratır”. Buradaki “para” sadece elle dokunabilen ya da banka hesabında görülen kâğıtlar gibi düşünülmemelidir. Buradaki para “kazanç”tır. Kazanç farklı fırsatları görmek, değişik ve faydalı insanlarla tanışmak, iyi vakit geçirmek, kısaca; daha iyi bir hayat yaşamaktır. Bir kere düşünce yapısının odağını paradan alan girişimci, anlama odaklanırsa çok daha büyük kazançlar elde edebilir. Birçok lider olmayan girişimci, girişimlerini kendileri üstlenmeye

çalışmaktadır. Dolayısı ile onlar olmadığında girişimleri de sona ermektedir. Lider girişimci paylaşımcıdır, fikir alır, insanların verdiği fikirleri hayata geçirerek yeni girişimciler ve yeni liderler yaratır (<http://taylandemirkaya.net>).

İşletmeler girişimsel süreci teşvik etmek için yönetici yerine lider istihdam etmeyi tercih etmektedir. Çünkü iç girişimci liderler olmaksızın işletmeler yenilikte başarıya ulaşamaz. Ayrıca iç girişimci lider örgüt içersinde uygun girişimci kültürünün oluşturulmasında işletme için kilit rol oynamaktadır (Delahunty, 2001: 4).

İç girişimci liderin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hisrich and Peters, 2002: 51-52):

- Çevreyi anlar
- Geleceğe dönük ve esnektir
- Yönetim seçenekleri yaratır
- Ekip çalışmasını cesaretlendirir
- Açık tartışmaları destekler
- Destekleyici koalisyonlar oluşturur
- İnatçı ve ısrarcıdır
- Risk alabilir
- Lider ve özel olma isteği vardır
- Başarma isteği yüksektir
- Kontrol yeteneği vardır
- Problem çözebilir
- Araştırma ve sorgulama yapar
- Yenilikçidir

İç girişimci lider sahip oldukları bu özellikler ile bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan girişimci ekiplerin oluşturulmasında önem arz etmektedir. Yaratıcı, yenilikçi ve proaktif gibi iç girişimci

özelliklere sahip çalışanların oluşturacağı girişimci ekipler sadece iç girişimciliğin geliştirilmesi için değil tüm örgütün gelişimi ve başarısı için gereklidir. Ekip içindeki her üyenin farklı becerilerle donatılması, girişimci ekip sisteminin oluşmasına katkı sağlayarak, yaratıcı ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasında yönlendirici olabilmekte ve ekibin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN, YENİLİK VE EKİP YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri

Bu bölümde araştırmanın amacı açıklanmış, hipotezler oluşturulmuş ve kullanılan istatistiksel yöntemler ile elde edilen veriler ışığında kurulan hipotezler test edilmiştir.

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz işletmelerinin yoğun küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları, “sürekli yenilik” anlayışını temel yetenekleri haline getirmeyle çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı, pek çok araştırmacı yazar ve akademisyen mevcut organizasyonlar içerisinde çalışanlara daha fazla özerklik (otonomi), özgürlük ve kaynak kullanma imkânı veren ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak “iç girişimciliği” önermektedirler. Bu bağlamda iç girişimcilik ile yenilik arasındaki bağın son derece kuvvetli olduğu ve bu iki stratejik gücün işletme başarısı ve devamlılığı üzerinde önemli etkileri olduğu açıktır.

Türkiye’de hizmet sektöründe yer alan ve çağın yeniliklerine en kısa sürede adapte olan sektör denilince bankacılık sektörü akla gelmektedir. Bankacılık sektörü, finansal araçların çok çeşitlendiği, rekabetin hızla arttığı, uzmanlık ve hizmet kalitesinin gittikçe önem kazandığı bir sektör olmaya devam edecektir. Aşırı rekabet ortamı hizmetin bir bankadan diğer bankaya kıyasla daha iyi olmasını gerektirmektedir. İç girişimcilik ve yenilik uygulamaları da mevcut sektör için bu sebeple kaçınılmazdır.

Araştırmanın temel amacı iç girişimcilik ile yenilik arasında ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Diğer bir amaç ise, yine iç girişimcilik ile ekip yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

#### **4.1.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın örneklem seçimi, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler ve İstatistiksel analizler hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

##### **4.1.2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Burdur ve Denizli’de faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği’nin resmi web sitesinden alınan verilere göre 2012 yılsonu itibariyle Burdur ilinde 38 banka şubesi ve 394 banka çalışanı, Denizli ilinde 124 banka şubesi ve 1721 banka çalışanı bulunmaktadır ([http://www.tbb.org.tr/tr/Banka\\_ve\\_Sektör\\_Bilgileri/igb.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektör_Bilgileri/igb.aspx)). Bu sayılar göz önüne alındığında araştırmada tam sayıma gidilmesi rasyonel gözükmediği için örnekleme yöntemine başvurulması uygun görülmüştür.

Burdur ve Denizli illerinde bulunan 12 farklı kamu ve özel sektör banka şubesinde farklı kademelerde görev yapan banka çalışanlarından tesadüfi örnekleme yöntemi ile 250 kişiye anket formunun ulaşması sağlanmış ve toplam 152 adet geri dönüş alınmıştır. Bu çalışma için bankaların yönetimleri herhangi bir zorunluluk getirmemiştir. Banka çalışanlarının kişisel tercihlerine göre doldurulmuştur.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 15 ( Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış, daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. İç girişimciliğin, yenilik ve ekip yönetimi ilişkisi ile ilgili olarak geliştirilen hipotezler istatistiksel yöntemlerle test edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

##### **4.1.2.2.Verilerin Toplanması**

Katılımcılara toplam 68 ifadeden oluşan anket formları elden dağıtılmıştır. Anket formunun ilk bölümü bankaya ve anketi dolduran kişiye ilişkin genel ve demografik bilgileri içermektedir. Sonraki bölümlerde de iç girişimciliğin yenilik ve

ekip yönetimi ilişkisini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Katılımcıların anket sorularına ilişkin anlayamadıkları yerler varsa açıklık getirilmeye çalışılmış ve herhangi bir etki altında kalmadan soruları cevaplandırmaları için gerekli açıklama ve çalışmalar yapılmıştır. Cevaplanan anket formları tekrar elden toplanmıştır. Anket formlarını dağıtma ve toplama süresi yaklaşık bir aylık bir zamanda gerçekleşmiştir

#### **4.1.2.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada anket ve demografik özellikleri belirten kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; banka bilgileri (5 soru) ile anketi cevaplayan kişilere ait kişisel bilgiler (9 soru), ikinci bölümde; iç girişimcilikle ilgili işletmelerin girişimcilik eğilimlerini gösterebilecek ifadeler (18 soru), üçüncü bölümde; iç girişimciliği yenilik boyutu ile etkileyen örgütsel faktörler (22 soru), dördüncü ve son bölümde ise ekip çalışmasının işletme performansına etkisini ölçen sorular (14 soru) bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden birincisi iç girişimcilik ölçeği olarak bilinen Atılhan Naktiyok tarafından geliştirilmiş ve denenmiş bir formdur. İç girişimciliğin işletmeler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Naktiyok' un yaptığı araştırmalara göre ölçeğin hazırlanma şekli aşağıda belirtildiği gibidir (Naktiyok, 2004: 241-242);

Örgüt içi girişimcilik olgusunun boyutlarını oluşturmak için iki ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan birincisi; Khandwalla tarafından geliştirilen (Entrescale Scale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. İkincisi ise; Zahra tarafından geliştirilen (Corporate Entrepreneurship Scale) örgütün yeni iş/işletme girişimi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek amacıyla geliştirdiği ifadelerdir (Antoncic, 2001: 495-527; Zahra, 1991: 259-185; Zahra, 1993: 319-340). Bu görüşlerin ışığı altında Antoncic ve Hisrich'in bu iki ölçeğin birleşimine uyguladığı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da göz önünde bulundurularak "iç girişimcilik ölçeği" hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan yenilik yönetimine ilişkin anket; Atılhan Naktiyok'un iç girişimcilik ölçeğinin yanısıra yenilikçilik, konularına dayanan geniş literatür taramasından sonra oluşturulan ifadelerle ölçülmüştür. İfadelerin oluşturulmasında geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır (Demirci, 2006; Göçmen, 2007; Kayış, 2010; Tüten, 2009 ).

Araştırmada kullanılan ekip yönetimine ilişkin anket; ekip çalışması, takım yönetimi konularına dayanan geniş literatür taramasından sonra oluşturulan ifadelerle ölçülmüştür. İfadelerin oluşturulmasında geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır (Arkan, 2008).

Sorular Likert Ölçeği dikkate alınarak beşli (5'li) bir ölçekle hazırlanmıştır. İç girişimcilik ölçeğinde kullanılan her bir sorunun cevap kısmı, “çok önemsiz”, “önemsiz”, “kararsızım”, “önemli” ve “çok önemli” şeklindedir. Yenilik yönetimi ve ekip yönetimi ölçeklerinde kullanılan soruların cevap kısmı ise ; “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “kısmen katılıyorum” ve “ tamamen katılıyorum” şeklindedir. Çalışma Burdur ve Denizli illerinde faaliyette bulunan kamu ve özel sektör bankalarında yapılmıştır. Örneklem olarak da bu bankalarda çalışan yönetici ve astlar seçilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır.

**Tablo 2.** Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha
İç girişimcilik	0,91
Yenilik	0,92
Ekip yönetimi	0,95

İç girişimcilik ölçeğinin  $\alpha = 0,91$ ; yenilik ölçeğinin  $\alpha = 0,92$  ve ekip yönetimi ölçeğinin  $\alpha = 0,95$  seviyesinde bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

#### **4.1.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler**

Anketlerden elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 15.0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde yüzde ve frekans dağılımı, aritmetik ortalama, korelasyon, t-testi, varyans analizi (Anova), Lsd Post-hoc çoklu karşılaştırma testi analizi kullanılmıştır. İki grup arasındaki anlamlılık ilişkisi t-testi, ikiden fazla gruplarda ise varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda tutum düzeylerinin farklılaştığına ilişkin bir sonuca varıldığında, hangi gurupların tutum düzeylerinde farklılaşmalar bulunduğunu tespit etmek için Lsd Post-hoc (tukey) testi uygulanmıştır. Söz konusu testlerde anlamlılık 0,05 olarak alınmıştır.

#### **4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada bankacılık sektöründe çalışanların iç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetlerine verdiği önem düzeyini belirlemek ve iç girişimciliğin yenilik ve ekip yönetimi ile olan olumlu ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. İlk 3 hipotez bu bağlamda oluşturulmuştur. Ayrıca iç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışılan departman ve çalışılan hizmet süresi gibi demografik değişkenler açısından da ele alınmış ve diğer hipotezler de bu yönde oluşturulmuştur.

Araştırmada test edilecek hipotezler şunlardır:

H1: İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasında bir ilişki vardır.

Yapılan teorik çalışmada iç girişimcilik ile yenilik arasındaki bağın son derece kuvvetli olduğu dikkat çekmektedir. Çeşitli çalışmalar yapmış yönetim bilimci ve araştırmacılara göre yenilik; girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarının temelini oluşturmaktadır. Bazı araştırmalarda da yenilik iç girişimciliğin boyutu olarak ele alınmıştır. Bu beklenti ile H1 hipotezi oluşturulmuştur.



H2: İç girişimcilik ile ekip yönetimi arasında bir ilişki vardır.

Ekip çalışmasında çalışanlararası işbirliği, sinerji, açık ve yatay iletişimin var olduğu esnek bir örgüt yapısı söz konusudur. Esnek örgüt yapısı aynı zamanda iç girişimci örgüt yapısını esas teşkil etmektedir ve iç girişimciliği destekleyen örgütsel faktörlerin en önemlisidir. Bu beklenti doğrultusunda H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Yenilik yönetimi ile ekip yönetimi arasında bir ilişki vardır.

Yapılan bir çok araştırmada işletmelerin karlılık ve verimliliklerini arttırmak için sürekli yenilik anlayışı peşinde oldukları görülmüştür. Ekip çalışması faaliyetleri ile çalışanlar arası sinerji yaratılarak yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin işletmelerin karlılık ve verimlilikleri üzerinde önemli katkısı söz konusudur. Bu beklenti ile H3 hipotezi oluşturulmuştur..

H4: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların yaşları arasında farklılıklar vardır.

Genç yaş grubunun orta ve ileri yaş grubuna göre da fazla iç girişimci özelliğe sahip, daha yenilikçi ve ekip çalışmasına daha yatkın olabileceği düşüncesi doğrultusunda H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H5: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların cinsiyetleri arasında farklılıklar vardır.

İncelenen araştırmaların çok azında cinsiyet açısından farklılık söz konusu olmasına rağmen bayanların daha yenilikçi olduğu, erkeklerinde ekip çalışmasına daha yatkın olabileceği varsayımı üzerine H5 hipotezi oluşturulmuştur.

H6: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların medeni durumları arasında farklılıklar vardır.

Evli olanların sorumluluk ve aidiyet duygusunun daha gelişmiş olması sebebiyle ekip çalışmasına daha yatkın olabileceği bekar çalışanların ise iç girişimci ve yenilikçi faaliyetlere daha çok zaman ayırabileceği beklentisi üzerine H6 hipotezi oluşturulmuştur.

H7: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların departmanları arasında farklılıklar vardır.

Banka oraganizasyonlarında pazarlama departmanlarında çalışanların operasyon departmanlarında çalışanlara göre daha çok iç girişimci özelliklere sahip, yenilikçi faaliyetlere daha çok önem veren ve ekip çalışmasına daha yatkın olduğu varsayımı üzerine H7 hipotezi oluşturulmuştur.

H8: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların hizmet süreleri arasında farklılıklar vardır.

Banka organizasyonlarında yeni işe başlayan genç grubun iş heyecanının ve öğrenme merakının daha yüksek olması sebebiyle risk alarak, proaktif davranışlar sergileyerek daha çok iç girişimci özellikler sergileyebilecekleri, yenilikçi projelere daha çok önem verecekleri ve ekip çalışmasının oluşturacağı sinerjik gücün etkisini daha iyi gözlemleyebilecekleri varsayımı üzerine H5 hipotezi oluşturulmuştur.

## **4.2. Araştırmanın Bulguları**

Bu bölümde bankacılık sektöründe uygulanan araştırmanın katılımcılarının demografik özellikleri ve ölçek bulguları değerlendirilmiştir.

### **4.2.1. Araştırmanın Demografik Bulgularının Değerlendirilmesi**

Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak incelenmiştir. Katılımcılar Burdur ve Denizli’de kamu ve özel sektör olmak üzere 12 farklı banka şubesinin çalışanlarıdır.

**Tablo 3 . Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>			<b>Departman</b>		
6-10	15	9,9	Pazarlama	45	29,6
11-15	27	17,8	Operasyon	73	48
16-21	5	3,3	Her ikisi	34	22,4
21+	105	69,1	<b>Eğitim Düzeyi</b>		
<b>Yaş</b>			Lise	25	16,4
18-25	17	11,2	Ön Lisans	19	12,5
26-35	94	61,8	Lisans	93	61,2
36-45	31	20,4	Yüksek lisans	15	9,9
46-55	10	6,6	<b>Pozisyon</b>		
<b>Cinsiyet</b>			Yönetmen ve Yardımcısı	38	25,1
Bay	88	57,9	Uzman ve Yardımcısı	19	12,5
Bayan	64	42,1	Servis Görevlisi	49	32,2
<b>Medeni Durum</b>			Banko Görevlisi	25	16,4
Evli	99	65,1	Diğer	21	13,8
Bekâr	53	34,9	<b>Hizmet Süresi</b>		
			1 yıldan Az	9	5,9
			1-3	43	28,3
			4-6	50	32,9
			7-9	10	6,6
			10+	40	26,3

Örneklem grubunun; çalışan sayısı, yaş, cinsiyet, medeni durum, ilgili departman, eğitim düzeyi, görev pozisyonu ve hizmet süresine göre dağılımları tablo 3.'de özetlenmektedir. Buna göre katılımcıların % 9,9'u 6 ile 10 arası, %17,8'i 11 ile 15 arası, %3,3'ü 16 ile 21 arası, % 69,1'i 21'den daha fazla çalışmanı bulunan şubelerde görev yapmaktadır. Bu dağılım şubelerde çalışan sayısının giderek arttığı konusunda fikir vermektedir. Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımına bakıldığında katılımcıların %11,2' sinin 18-25 arası, %61,8'inin 26-35 arası, %20,4'ünün 36-45, %6,6'sının 46 ve üstü yaştaadır. Bankacılık sektöründe ağırlıklı olarak genç nüfusun istihdam edildiğini göstermektedir. Cinsiyetine göre katılımcıların %57,9'u kadın,

%42,1'i erkektir. Bu oran bankacılık sektöründe kadın-erkek çalışanlar arasındaki oransal dağılımın birbirine yakın olduğunu bildiren Türkiye Bankalar Birliği'nin raporlarını desteklemektedir. Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımında katılımcıların %34,9'u bekâr, %65,1'i evlidir. Tablo 3'e bakıldığında katılımcıların % 29,6'sı pazarlama, % 48,0'ı operasyon ve % 22,4'ü hem pazarlama hem de operasyon departmanında görev yapmaktadır.

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımında katılımcıların %16,4'ünün lise, %12,5 ön lisans, %61,2'sinin lisans, %9,9'u yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu verilerden anlaşılacağı üzere bankacılık sektörü nitelikli işgücü istihdam etme gayretindedir. Örneklem grubunun bankadaki görev pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %25,1'i bankada yönetmen/yönetmen yardımcısı, %12,5'i uzman/uzman yardımcısı, %32,2'si servis görevlisi, %16,4'ü banko/gişe görevlisi olarak görevini sürdürmektedir. % 13,8'i temsil eden diğer kadrosunda çalışanlar bankaların güvenlik görevlileri, yardımcı elemanları vb. ifade etmektedir. Yönetmen ve uzman pozisyonu müşteri temsilcisi, operasyon, pazarlama, bireysel ve kurumsal bankacılık ve krediler bölümlerinde çalışanlardır. Yönetmen/yönetmen yardımcısı (%25,1), uzman/uzman yardımcısı (%12,5) pozisyonları yetkili grubu (% 37,6) olarak değerlendirildiğinde, servis görevlisi pozisyonlarındaki grup (%32,2) ile dağılımının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Son olarak örneklem grubunun hizmet sürelerine göre dağılımında katılımcıların %5,9'u 1 yıldan az, %28,3'ü 1-3 yıl arası, %32,9'u 4-6 yıl arası,%6,6'sı 7-9 yıl arası ve %26,3 10 yıl ve üstü sürede bankalarda görev yapmaktadır.

#### **4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ilişkin bulgular**

Araştırmanın yöntem kısmında belirtildiği gibi, bankacılık sektöründe çalışanların iç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi ilişkisini ölçmek amacıyla araştırmacıların geliştirmiş oldukları ölçekler kullanılmıştır. Çalışmanın bu kısmında ölçeklerle ilgili bulgulara yer verilmektedir. Tüm ölçek ifadeleri ve madde ortalamaları ile birlikte ölçeklerle ilgili t testi ve anova testi bulguları tablolar halinde

gösterilmektedir. Ankete cevap veren katılımcılardan, ölçeklerde yer alan yargı cümleleri hakkında düşünce ve tutumlarını 5’li Likert tipi ölçek üzerindeki seçenekleri işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Anket ifadelerine verilen cevapların ortalamaları alınarak tablolar halinde gösterilmiştir. Tablo 4, Tablo 5 ve tablo 6 ’da belirtilen ortalamalar doğrultusunda çalışanların iç girişimcilik, yenilik ve ekip çalışmasına eğilimleri üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 4 . İç girişimcilik ölçeği istatistikî verileri**

	N	$\bar{X}$	SS
1. Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	152	4,2961	0,86766
2. Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	152	4,1974	0,78089
3. Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	152	4,1776	0,84651
4. Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak	152	4,1513	0,79535
5. Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	152	4,1513	0,9681
6. Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	152	4,1447	0,95881
7. Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	152	4,1447	0,90186
8. Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak	152	4,125	0,79994
9. Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	152	4,0461	0,80839
10. Rakiplere cevap vermektan ziyade rakiplerle mücadele etmek	152	4	1,00331
11. Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	152	4	0,68086
12. Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	152	3,9803	0,91688
13. Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek	152	3,9671	0,90924
14. Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	152	3,9605	0,788
15. Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak	152	3,8947	1,03679
16. Amaçları başarmak için taktiklerle küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	152	3,8684	0,88163
17. Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımız ile ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	152	3,5461	1,18399
18. Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	152	3,4342	1,11386
Genel	152	4,005	0,5653

Tablo 4 de katılımcılardan gelen yanıtların puan ortalamaları ve standart sapmaları sunulmaktadır. İç girişimcilik ölçeği ifadeleri aritmetik ortalamalarına göre yüksekten düşüğe göre sıralanmıştır. Tablo 4'e göre iç girişimcilik ölçeğinin genel aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 4,005$  dir. Beş üzerinden değerlendirildiğinde bu ortalama yüksek sayılabileceği için, bankacılık sektöründe iç girişimcilik faaliyetlerinin oldukça önemsendiği söylenebilir.

'Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak' ve 'Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak' ifadelerine verilen cevapların ortalamaları sırasıyla  $\bar{X} = 4,29$  ve  $\bar{X} = 4,19$  olup ölçek içerisinde en yüksek değerler olarak göze çarpmaktadır. 'Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak' ve 'Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımız ile ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak' ifadelerine verilen cevapların ortalamaları ise sırasıyla  $\bar{X} = 3,43$  ve  $\bar{X} = 3,54$  olup en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlar doğrultusunda banka organizasyonlarının iç girişimcilik eğilimi kapsamında yenilikleri yaratmada ve mevcut süreç ve sistemlerini farklılaştırmada öncü olmayı hedeflerken, yüksek risk taşıyan projeleri uygulamayı ve yeni faaliyet alanlarına yönelmeyi tercih etmedikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik politikalarına önem vermeleri kaçınılmazdır. Yenilikçi bir örgüt yaratabilmek için çalışanların tümünün yenilik fikrine katılımının sağlanması ve fikirlerini hayata geçirebileceği organik bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda yenilikçi işletmelerin personelini yenilik doğrultusunda harekete geçirebileceği bir takım politikalara sahip olması gerekmektedir. Çalışanların sürekli eğitime tabi tutulması, yöneticilerin astlarında gelebilecek her türlü yeni fikre açık olması, çalışanların yeni fikirler üretebilme kapasitelerini arttırmak için teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Tablo 5 de yenilik ölçeği ifadeleri ortalamaları yüksekten düşüğe doğru sıralanmıştır.

**Tablo 5 . Yenilik ölçeği istatistikî verileri**

	N	$\bar{X}$	SS
1. Bankamız karlılığını arttırmak için yeni yollar arar.	152	4,5329	0,77132
2. Bankamız yenilik ve yaratıcılık teknikleri konularında personelin eğitilmesine önem verir	152	4,125	0,94422
3. Bankamızda yaratıcı düşünceler desteklenir.	152	4,0921	1,02521
4. Rakiplerimize kıyasla bankamız son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler getirdi.	152	4,0263	0,89847
5. Bankamız yeni ürün ve hizmet tanıtımlarında çoğunlukla en ileri teknolojiden yararlanır.	152	3,9605	1,01565
6. Bankamızın yeni ürün ve hizmetleri çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün tutar.	152	3,9145	1,07312
7. Bankamız daha iyi hizmet ve daha yüksek performans için sürekli olarak iş süreçlerini iyileştirir.	152	3,9013	0,96123
8. Yeni ürün ve hizmetleri çoğunlukla pazara ilk olarak bankamız getirir.	152	3,8487	1,04063
9. Bankamız yenilik becerilerinin geliştirilmesi için esnek örgütsel yapıları benimsemeyi tercih eder.	152	3,8092	1,05939
10. Bankamız yenilik becerilerinin geliştirilmesinde departmanlar arası Koordinasyon faaliyetlerinin artırılmasına olanak sağlar.	152	3,8092	1,05939
11. Bankamızda çalışanlardan gelen çeşitli konulardaki yenilik fikirleri toplantılarda değerlendirilir. Yenilik düşünceleri olanaklar ölçüsünde uygulanmaya çalışılır.	152	3,7895	1,11955
12. Bankamız çalışanları işlerini yürütürken uyguladıkları yeni yöntemlerin başarısız olması sonucunda üst yönetim tarafından ceza ve sert eleştiriye maruz kalmazlar.	152	3,7895	1,01402
13. Bankamız üst yönetimi çalışanlarına yeni fikirler üretebilmeleri için yeterli zaman ve kaynak tahsis eder.	152	3,6513	1,11141
14. Bankamızda başarılı ve yenilikçi projeler sunan bireyleri desteklemek için ilave ödüller ve teşvikler verilir.	152	3,6382	1,21551
15. Bankamızda yeni ve yaratıcı fikirleri üretenler prim, ikramiye veya terfi alırlar.	152	3,6053	1,19135
16. Rakiplerimize kıyasla ürünlerimizin en son pazarlama yöntemleri piyasada devrim niteliği taşımaktadır.	152	3,5855	1,01931
17. Bankamızda yenilikçi projelere sahip olan çalışanlar başarısız olsalar bile yeni Projeler üretme konusunda teşvik edilir.	152	3,5789	1,19339
18. Bankamız yönetimi riskli büyüme fırsatlarını kaçırmamak ve keşfetmek için risk almaya hazırdır.	152	3,5329	1,02238
19. Bankamızın en yeni ürün ve hizmetleri bir önceki ürün ve hizmetlerinin sadece biraz değişmiş halidir.	152	3,5263	1,15057
20. Bankamızda yöneticiler, yenilikçi fikirlerin öne sürülmesi için kural ve prosedürlere fazla takılmamaları hususunda çalışanlarına cesaret verirler.	152	3,5132	1,13923
21. Bankamızın Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir.	152	3,1118	1,40269
22. Rakiplerimize kıyasla bankamız yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük başarı oranına sahiptir.	152	3,0789	1,34964
Genel	152	3,746	0,6586

Tablo 5'e göre yenilik ölçeğini oluşturan ifadelerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 3,74$  iç girişimcilik ölçeği ifadelerinin ortalaması  $\bar{X} = 4,005$ 'e göre daha düşük bir değerdir. Banka organizasyonları yenilik faaliyetlerine iç girişimcilik faaliyetlerine göre daha orta düzeyde önem verdikleri söylenebilir. Ölçeğin diğer ifadeleri incelendiğinde, 'Bankamız karlılığını arttırmak için yeni yollar arar' ve 'Yenilik ve yaratıcılık teknikleri konusunda personelin eğitime önem verir' ifadeleri sırasıyla  $\bar{X} = 4,53$  ve  $\bar{X} = 4,12$  gibi yüksek değer alırken, 'Bankamız yönetimi riskli büyüme fırsatlarını kaçırmamak ve keşfetmek için risk almaya hazırdır' ve 'Yöneticilerin yenilikçi fikirlerin öne sürülmesi için kural ve prosedürlere takılmamaları konusunda çalışanlarına cesaret verirler' ifadeleri sırasıyla  $\bar{X} = 3,53$  ve  $\bar{X} = 3,51$  gibi ortalamadan düşük değer almaktadır. Bu bağlamda banka yönetiminin yenilik ve yaratıcılık konularında personel eğitimine önem verdiği anlaşılmaktadır.

Yeniliğin artık işletmede tek bir bireyin yetenek ve becerisinden kaynaklanan bir süreç olmadığının kabul edilmesi ve yenilik yapabilmek için, işletmede çalışanların tamamının yenilik yapan bireylere dönüştürülebileceği iş ortamının yaratılmasının şart olduğunun görülmesi gerekmektedir. Bu ise en etkili şekilde ekip çalışması ile örgütteki insan kaynağının etkin bir şekilde işlenmesi ile mümkündür. Ekip çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. İşletme yönetimlerinin bireysel bilgi ve yetenekleri aynı işe odaklamanın önemini kavrayarak ekip halinde çalışmanın ve projeler yürütmenin bireysel çalışmadan daha fazla verimli ve yaratıcı olacağı konusuna inanmaları gerekmektedir. Tablo 6' da ekip çalışması ölçeği ifadeleri yüksekten düşüğe doğru sıralanmıştır.



**Tablo 6 . Ekip çalışması ölçeği istatistiki verileri**

	N	$\bar{X}$	SS
1. Bankamız ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.	152	4,3026	0,93525
2. Bankamız için ekip çalışması çok önemlidir.	152	4,3026	1,01668
3. Banka yönetimi ekip çalışmasının başarısına inanmaktadır.	152	4,2961	0,87526
4. Ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim bankamız performansını arttırmaktadır.	152	4,2105	1,00087
5. Bankamız ekip çalışması ile ürün, hizmet ve süreç yeniliğinde öncü olabilmektedir.	152	4,1316	0,93981
6. Bankamız ekip çalışması ile yeni ve yaratıcı fikirlere sahip olmaktadır.	152	4,1316	0,85105
7. Bankamızda ekip çalışması ile ekip üyeleri kişisel gelişim sağlar.	152	3,9934	0,98664
8. Bankamızda tüm ekip çalışması süresince ekip üyeleri arasında açık iletişim söz konusudur.	152	3,9868	0,97646
9. Bankamız ekip çalışması ile maliyetleri düşürmektedir.	152	3,9803	0,96612
10. Bankamızda ekip üyeleri fikirlerini çekinmeden paylaşırlar.	152	3,9605	0,95516
11. Bankamızda ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler.	152	3,8158	1,00608
12. Bankamızda ekip üyeleri rekabetten daha çok işbirlikçi bir atmosfer içinde birbirleriyle uyum içerisindedirler.	152	3,7697	1,04514
13. Bankamızda ekip üyeleri gerektiği zamanlarda bir araya gelebilecek derecede yakın olarak yerleştirilmiştir.	152	3,7368	1,10829
14. Bankamızda ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır.	152	3,6579	1,06171
Genel	152	4,02	0,7676

Tablo 6'ya göre ekip yönetimi ölçeğini oluşturan ifadelerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 4,02$ ' dir. Diğer ölçek ortalamalarına göre daha yüksek değer alması konusunda bankacılık sektöründe ekip çalışmasının oldukça önemsendiği ve banka çalışanları tarafından ekip çalışması yatkınlığının yüksek olduğu söylenebilir. Ölçeğin diğer ifadeleri incelendiğinde 'Bankamız ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir' ve 'Banka yönetimi ekip çalışmasının başarısına inanmaktadır' ifadeleri sırasıyla  $\bar{X} = 4,30$  ve  $\bar{X} = 4,29$  olup ölçek içerisinde en yüksek değerler olarak göze çarpmaktadır. 'Bankamızda ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır' ve 'Bankamızda ekip üyeleri rekabetten daha çok işbirlikçi bir atmosfer içinde birbirleriyle uyum içerisindedirler' ifadelerine verilen cevapların aritmetik ortalaması sırasıyla  $\bar{X} = 3,65$  ve  $\bar{X} = 3,76$  olup en düşük ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda banka

çalışanları ekip çalışmasının önemini algılamakta ancak çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması konusundaki çalışmalarını yeterli düzeyde bulmamaktadır. Ekip üyeleri arasında da hissedilir derecede rekabetin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ölçeğin banka yönetiminin ekip çalışmasının başarısına inanması konusunda yüksek değer alması üst yönetim desteğinin varlığını göstermektedir.

#### 4.2.3. Araştırmanın Hipotez Bulgularının Değerlendirilmesi

İç girişimciliğin yenilik ve ekip yönetimi ilişkisi üzerine yapılan bu çalışmada iç girişimciliğin yenilik ve ekip yönetimi ile olan ilişkisi, yeniliğin ekip yönetimi ile olan ilişkisi ve bu ilişkilerin anlamlı düzeyde olup olmadığı, ayrıca hangi değişkenlerin bu ilişkiler üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğuna yönelik kurulan hipotezler test edilmektedir.

#### H1: İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 7 . İç girişimcilik ile yenilik yönetimi ilişkisi**

		İç girişimcilik	Yenilik
İç girişimcilik	Pearson Korelasyon	1	,613**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	152	152
Yenilik	Pearson Korelasyon	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	152	152

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 7.'ye göre iç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,61$ ;  $p= 0,00$ ). Bu bağlamda iç girişimcilik faaliyetlerine önem veren banka organizasyonlarında yenilikçilik faaliyetleri de önem arz etmektedir. Diğer bir ifadeyle de iç girişimci özellikler taşıyan banka çalışanlarının aynı zamanda önemli düzeyde yenilik eğilimine sahip oldukları söylenebilir. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Aynı şekilde Demiroğlu (2007), Göçmen (2007) ve Demirci (2006) da çalışmalarında

benzer sonuca ulaşmışlardır. Demiroğlu (2007) çalışmasında yenilikçiliği firma davranışı olarak girişimciliğin bir boyutu olarak ele alırken, Göçmen (2007) çalışmasında yeniliğin iç girişimciliği olumlu yönde etkileyen örgütsel faktörlerin arasında yer aldığı sonucuna ulaşmıştır. Demirci (2006) çalışmasında işletmelerin yenilikçi güçlerinin ve yenilikçi faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin, büyük ölçüde işletmenin iç girişimcilik profiline bağlı olduğunu ifade ederek iç girişimcilik ile yenilik arasındaki bağın son derece kuvvetli olduğunu dikkat çekmiştir. Ayrıca Ağca ve Kandemir (2008) çalışmasında yenilikçilik boyutu bakımından iç girişimcilik faaliyetlerinin karlılık, büyüme ve verimlilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## H2: İç girişimcilik ile ekip yönetimi arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 8 . İç girişimcilik ile ekip yönetimi ilişkisi**

		İç girişimcilik	Ekip
İç girişimcilik	Pearson Korelasyon	1	,507**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	152	152
Ekip	Pearson Korelasyon	,507**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	152	152

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 8.'e göre iç girişimcilik ile ekip yönetimi arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ( $r=,50$ ;  $p= 0,00$ ). Bu bağlamda iç girişimcilik eğilimi yüksek olan banka organizasyonlarında ekip çalışması faaliyetleri de ön plandadır. Ekip çalışmasının önemsendiği banka organizasyonlarında çalışanlar arası işbirliği ve iletişimin daha sağlıklı işlediği esnek bir örgüt yapısı söz konusudur. Esnek örgüt yapısı aynı zamanda iç girişimci örgüt yapısını esas teşkil etmektedir ve iç girişimciliği destekleyen örgütsel faktörlerin en önemlisidir. H2 hipotezi kabul edilmiştir. Göçmen (2007) çalışmasında iç girişimciliğin başarı koşullarında ekip çalışmasının desteklenmesini dikkat çekmiştir.

Ayrıca Basım vd. (2009) çalışmalarında elde edilen bulgular ile iç girişimcilik konusunda takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar ve destekli liderlik boyutlarının etkili olduğu sonucuna ulaşarak ekip çalışmasının önemine dikkat çekmişlerdir. Çalışmamızda da banka yönetimlerine iç girişimcilerden oluşan ekipler kurarak ortaya çıkan sinerjinin desteklenmesi önerilmektedir.

### **H3 : Yenilik yönetimi ile ekip yönetimi arasında bir ilişki vardır.**

**Tablo 9 . Yenilik yönetimi ile ekip yönetimi ilişkisi**

		<b>Yenilik</b>	<b>Ekip</b>
<b>Yenilik</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	<b>1</b>	<b>,703**</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>152</b>	<b>152</b>
<b>Ekip</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	<b>,703**</b>	<b>1</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>,000</b>	
	<b>N</b>	<b>152</b>	<b>152</b>

**\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.**

Tablo 9.'a göre yenilik yönetimi ile ekip yönetimi arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,70$ ;  $p= 0,00$ ). Bu bağlamda yenilik yönetimine önem veren banka organizasyonlarında ekip çalışması faaliyetleri de ön plandadır. Küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde temel esas yeniliktir. Banka organizasyonları için de performanslarını iyileştirmek, karlılık ve verimliliklerini arttırmak için ürün ve hizmetlerinin kalitesinde sürekli yenilik anlayışı kaçınılmazdır. Ekip çalışması faaliyetleri ile çalışanlar arası sinerji yaratılarak yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya çıkmaktadır. Ekip çalışması ile ulaşılan bu yaratıcı ve yenilikçi fikirler banka organizasyonu açısından maliyet liderliği, hız, esneklik gibi önemli rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir. Özdeşli (2002) çalışmasında yeni üretim tekniklerini kullanarak kalite ve etkinliği geliştirmede takım (ekip) olarak bir vizyonda birleşmenin önemli olduğu hususunu dikkat çekmiştir. Basım vd. (2009) çalışmasında aynı takım içerisinde birbirinden

sürekli bir şeyler öğrenen bireylerin, bu bilgilerin üniteler arasında dağılması ile yenilikçi davranışlar için bir zemin kazandığı şeklinde yorumlayarak ekip çalışmasının yarattığı sinerjinin kişilere yenilikçi fikirler doğrultusunda destek sağlayabileceği konusunu önemle vurgulamıştır. Naktiyok (2007) çalışmasında örgütlerin yenilik yönelimli olabilmesini; takım çalışması, bilgi paylaşımı, esneklik, iletişim ve otonomiye destekleyen organik örgüt yapılarıyla ve yenilikçi düşünceleri destekleyen ödül ve teşvik sistemi ve yönetim uygulamalarıyla mümkün olacağını dikkat çekmiştir. Çalışmamızda da her bir ekip üyesinin farklı bakış açısı, bilgi ve yeteneklerinden faydalanılarak yenilikçi ve yaratıcı projelere daha kısa sürede daha az maliyetle ulaşılacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca banka yönetimlerine de yenilik faaliyetleri için ekip çalışmasının desteklenmesi önerilmektedir.

**H4: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların yaşları arasında farklılıklar vardır.**

**Tablo 10 . Girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması ölçeği puan ortalamalarının yaşa göre Varyans Analizi (Anova) sonuçları**

	Yaş	N	Anlamlılık	Standart Sapma	Standart Hata	
İç Girişimcilik ölçeği	1.18-25	17	3,971	0,4816	0,1168	<b>S.D:3/151 F:1,1 P:0,378</b>  <b>Gruplar arası anlamlı fark: (tukey)</b> -
	2.26-35	94	3,954	0,5853	0,0604	
	3.36-45	31	4,12	0,5421	0,0974	
	4.46-55	10	4,183	0,5648	0,1786	
	Toplam	152	4,005	0,5653	0,0459	
Yenilik Ölçeği	1.18-25	17	3,468	0,7641	0,1853	<b>S.D: 3/151 F:1,5 P:0,206</b>  <b>Gruplar arası anlamlı fark: (tukey)</b> -
	2.26-35	94	3,75	0,6306	0,065	
	3.36-45	31	3,812	0,6081	0,1092	
	4.46-55	10	3,977	0,8219	0,2599	
	Toplam	152	3,746	0,6586	0,0534	
Devamı Arka Sayfadadır.						

Ekip Çalışması Ölçeği	1.18-25	17	3,529	0,9378	0,2275	<b>S.D: 3/151 F:5,3 P:0,002</b>
	2.26-35	94	3,998	0,7244	0,0747	
	3.36-45	31	4,15	0,7458	0,134	
	4.46-55	10	4,65	0,2963	0,0937	<b>Gruplar arası anlamlı fark: (tukey) 1-3, 1-4, 2-4</b>
	Toplam	152	4,02	0,7676	0,0623	

Tabloda görülebileceği üzere, iç girişimcilik puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,1;p>0,05$ ). Öktem vd. (2003) çalışmasında örgütsel yapıda daha üst kademelerde ve daha üst yaş gruplarında bulunan çalışanların, hiyerarşik denetimin azalması nedeniyle kendilerini daha özgür ve yaratıcı hissettiklerini ve iç girişimcilik özelliklerinin bu anlamda arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yenilik ölçeğinin puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,5;p>0,05$ ). İrmış ve Özdemir (2011) çalışmasında yenilik faaliyetleri için işletmelerin kaynak ayırma durumunun 40 yaş altı girişimcilerin 40 yaş üstü girişimcilere oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ekip yönetimi ölçeği puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,3;p< 0,05$ ). Anlamlı farklılık 18-25 yaş arası ile 36-45 yaş arası gruplarından kaynaklanmaktadır. Buna göre 36-45 yaş arası çalışanların ekip çalışmasına daha çok önem verdikleri görülmektedir. 36-45 yaş aralığının yetkili-

yönetici yaş grubuna denk geldiği düşünülürse banka organizasyonlarında yöneticilerin ekip yönetimine önem verdikleri söylenebilir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

**H5: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların cinsiyetleri arasında farklılıklar vardır.**

**Tablo 11 . Girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması ölçeği puan ortalamalarının cinsiyete göre T-Testi sonuçları**

	Cinsiyet	N	Anlamlılık	Standart Sapma	Standart Hata	
İç Girişimcilik Ölçeği	1.Bay	88	3,972	0,5603	0,0597	<b>S.D:150</b> <b>T:-0,83</b> <b>P:0,407</b>
	2.Bayan	64	4,049	0,5734	0,0717	
Yenilik Ölçeği	1.Bay	88	3,684	0,6788	0,0724	<b>S.D: 150</b> <b>T:-1,38</b> <b>P:0,171</b>
	2.Bayan	64	3,832	0,6248	0,0781	
Ekip Çalışması Ölçeği	1.Bay	88	4,022	0,7594	0,081	<b>S.D: 150</b> <b>T:0,04</b> <b>P:0,967</b>
	2.Bayan	64	4,017	0,7848	0,0981	

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan banka çalışanlarına uygulanan iç girişimcilik ölçeğinin ortalama puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,83$ ;  $p>0,05$ ). Bankalarda görev yapan kadın ve erkekler iç girişimcilik faaliyetleri konusunda herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Örneklemede yenilik ölçeği ortalama puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,38$ ;  $p>0,05$ ). Bankalarda görev yapan kadın ve erkekler yenilik faaliyetleri konusunda herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Ekip yönetimi ölçeği ortalama puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak

anlamli bulunmamıştır (t=0,04; p>0,05). Bankalarda görev yapan kadın ve erkekler ekip çalışması faaliyetleri konusunda herhangi bir farklılık göstermemektedir. H5 hipotezi anlamli bir ilişki bulunmadığı için reddedilmiştir. Benzer şekilde Gürler (2009) araştırmasında yenilikçilik açısından cinsiyet farklılığı bulunmadığı sonucuna ulaşırken; Özler ve Koparan (2006) takım çalışmasına yönelik yaptıkları araştırmada erkeklerin kadınlardan daha yüksek değer aldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucu takımlarda çalışan erkek üyelerin kadın üyelerden daha çok eleştiriye ve takım içerisindeki tartışmalara açık oldukları, ayrıca takım içerisindeki uyum sorunlarıyla daha az karşılaştıkları şeklinde yorumlamışlardır.

**H6: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların medeni durumları arasında farklılıklar vardır.**

**Tablo 12 . Girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması ölçeği puan ortalamalarının görüşülenlerin medeni durumuna göre T-Testi sonuçları**

	Medeni durum	N	Anlamlılık	Standart Sapma	Standart Hata	
İç Girişimcilik Ölçeği	1.Evli	99	4,027	0,5883	99	<b>S.D:150 T:0,66 P:0,510</b>
	2.Bekar	53	3,963	0,5225	53	
Yenilik Ölçeği	1.Evli	99	3,81	0,6418	99	<b>S.D: 150 T:1,63 P:0,104</b>
	2.Bekar	53	3,628	0,679	53	
Ekip Çalışması Ölçeği	1.Evli	99	4,116	0,7588	99	<b>S.D: 150 T:2,14 P:0,034</b>
	2.Bekar	53	3,84	0,7585	53	

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan banka çalışanlarına uygulanan iç girişimcilik ölçeğinin ortalama puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır (t=0,66; p>0.05).



Örneklemede yenilik ölçeği ortalama puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,63$ ;  $p>0,05$ ).

Ekip yönetimi ölçeği ortalama puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2.14$ ;  $p< 0,05$ ). Örneklem grubunda evli olanların ekip çalışmasına daha yatkın olduğu görülmektedir. Evli olanların sorumluluk ve aidiyet duygusunun daha gelişmiş olması sebebiyle ekip çalışmasına daha yatkın oldukları şeklinde yorumlanması söz konusudur. Bu bağlamda H6 hipotezi kabul edilmiştir.

**H7: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların departmanları arasında farklılıklar vardır.**

**Tablo 13 . Girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması ölçeği puan ortalamalarının görüşülenlerin departmanına göre Varyans Analizi (Anova) sonuçları**

	Departman	N	Anlamlılık	Standart Sapma	Standart Hata	
İç Girişimcilik Ölçeği	1.Pazarlama	45	4,072	0,4984	0,0743	<b>S.D:2/151 F:0,51 P:0,602</b>  <b>Gruplar arası anlamlı fark: (tukey) -</b>
	2.Operasyon	73	3,99	0,5952	0,0697	
	3.Her ikisi de	34	3,948	0,59	0,1012	
	Toplam	152	4,005	0,5653	0,0459	
Yenilik Ölçeği	1.Pazarlama	45	3,779	0,6324	0,0943	<b>S.D: 2/151 F:0,56 P: 0,572</b>  <b>Gruplar arası anlamlı fark: (tukey) -</b>
	2.Operasyon	73	3,69	0,6691	0,0783	
	3.Her ikisi de	34	3,825	0,678	0,1163	
	Toplam	152	3,746	0,6586	0,0534	
Devamı Arka Sayfadır.						

Ekip Çalışması Ölçeği	1.Pazarlama	45	4,117	0,7464	0,1113	S.D: 2/151 F:2,14 P:0,122  Gruplar arası anlamlı fark: (tukey) -
	2.Operasyon	73	3,888	0,7842	0,0918	
	3.Her ikisi de	34	4,172	0,7327	0,1257	
	Toplam	152	4,02	0,7676	0,0623	

Tabloda görülebileceği üzere, iç girişimcilik puan ortalamalarının çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $F=0,51; p>0,05$ ).

Yenilik ölçeğinin puan ortalamalarının çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $F=0,56; p>0,05$ ).

Ekip yönetimi ölçeği puan ortalamalarının çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ( $F=2,14; p< 0,05$ ).

Banka organizasyonlarında pazarlama departmanlarında çalışanların diğer departmanlardaki çalışanlara göre daha fazla iç girişimci özelliklerine sahip olduğu, daha çok yenilik eğilimli ve ekip çalışmasına daha yatkın olduğu varsayılmasına rağmen yapılan araştırmada böyle bir durum söz konusu değildir. H7 hipotezi anlamlı bir ilişki bulunamadığı için reddedilmiştir.

**H8: İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri ile çalışanların hizmet süreleri arasında farklılıklar vardır.**

**Tablo 14 .** Girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması ölçeği puan ortalamalarının görüşülenlerin hizmet sürelerine göre Varyans Analizi (Anova) sonuçları

	Hizmet Süresi	N	Anlamlılık	Standart Sapma	Standart Hata	
İç Girişimcilik Ölçeği	1.1 yıldan az	9	4,191	0,6249	0,2083	S.D: 4/151 F:2,06 P:0,089  Gruplar arası anlamlı fark: (tukey) -
	2.1-3 yıl	43	3,833	0,5257	0,0802	
	3.4-6 yıl	50	3,992	0,6112	0,0864	
	4.7-9 yıl	10	4,011	0,3856	0,1219	
	5.10+ yıl	40	4,161	0,5387	0,0852	
	Toplam	152	4,005	0,5653	0,0459	
Yenilik Ölçeği	1.1 yıldan az	9	3,965	0,8579	0,286	S.D: 4/151 F:1,38 P:0,245  Gruplar arası anlamlı fark: (tukey) -
	2.1-3 yıl	43	3,569	0,6296	0,096	
	3.4-6 yıl	50	3,775	0,6102	0,0863	
	4.7-9 yıl	10	3,95	0,7033	0,2224	
	5.10+ yıl	40	3,802	0,6772	0,1071	
	Toplam	152	3,746	0,6586	0,0534	
Ekip Çalışması Ölçeği	1.1 yıldan az	9	3,873	1,0319	0,344	S.D: 4/151 F:3,05 P:0,019  Gruplar arası anlamlı fark: (tukey) 2-5
	2.1-3 yıl	43	3,724	0,7376	0,1125	
	3.4-6 yıl	50	4,099	0,7414	0,1049	
	4.7-9 yıl	10	4,014	0,8184	0,2588	
	5.10+ yıl	40	4,273	0,6759	0,1069	
	Toplam	152	4,02	0,7676	0,0623	

Tablo 14'e göre, iç girişimcilik puan ortalamalarının hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, hizmet sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,06; p>0,05$ ).

Yenilik ölçeğinin puan ortalamalarının hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, hizmet sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,38;p>0,05$ ).

Ekip yönetimi ölçeği puan ortalamalarının hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda, hizmet sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,05;p< 0,05$ ). Ekip yönetimi açısından hizmet süreleri değerlendirildiğinde ,95 güven aralığında anlamlı farklılık vardır ( $p=0,019$ ). Farklılık ise 1-3 yıl ile 10 yıl üzeri çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Hizmet süreleri 10 yıl üzeri olan banka organizasyonu çalışanlarının ekip yönetimine verdikleri önem daha yüksektir. Bu bağlamda H8 hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

18. yüzyılın ortalarından itibaren dünyayı etkisi altına alan sanayi devriminin oluşturduğu sanayi toplumunun, özellikle ikinci dünya savaşından sonraki dönemde hızlı bir değişim içerisine girdiği görülmektedir. Bu değişimin öncüsü bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerdir. Beraberinde de rekabet, hız, esneklik, risk, belirsizlik ve dinamizm gibi kavramların çalışma yaşamının hatta bireysel yaşamın içerisine hızla girdiği görülmektedir. Dolayısıyla günümüzde bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığından ve bu yolda büyük aşamalar kaydedildiğinden bahsedilebilir. Bu değişimle birlikte toplumları oluşturan tüm yapılar aynı hızda olmasa da değişime maruz kalmaktadır. İşletmeler de ister istemez bu değişimden nasibini almak durumundadır.

Özellikle bu dönemde yaşanan küresel ekonomik gelişmeler, işletmelerin daha güvensiz ve değişken bir ortamda faaliyet göstermesine neden olmuştur. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişim, pazarların küreselleşmesi, ekonomik sınırların ortadan kalkması, teknolojik yenilikler ve küresel rekabet, işletmelerin ekonomik sistem içerisindeki konumlarını tehdit etmeye başlamıştır. Dolayısıyla, günümüz işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmek için sürdürülebilir bir rekabet avantajı taşımaları gerekmektedir; ancak bu sayede örgütler başarıyı yakalayabilmekte ve hayatta kalmayı başarabilmektedirler. Bu koşullar içerisinde işletmeler, kendilerinin ve ürünlerinin veya hizmetlerinin yaşam sürelerini uzatmak için bazı çıkış yolları aramaya başlamışlardır. Bu çıkış yollarından biri de yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetleridir.

Günümüz rekabet dünyasında işletmeler her an yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıkabileceği bir ortamda başarılı olabilmek için hem tehditleri kontrol edebilmeli hem de fırsatlardan yararlanabilmelidirler. Bu beceri ise girişimci düşünceye sahip olabilme ve girişimci yönetim uygulamalarını yerine getirebilmeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle girişimcilik faaliyetleri, sadece üretim faktörlerini bir araya getirmek veya yeni bir işletme kurmakla sınırlı kalmamakta; var olan bütün organizasyonlarda yapılan faaliyetleri ve değişimleri de kapsamaktadır. Bu bağlamda girişimcilerin tek başına

harekete geçişinin yeterli olmadığına, bir örgütün hareketliliğinin sağlanması gerekliliğine dikkat çekilerek, var olan bir organizasyon yapısı içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilme kabiliyeti olarak açıklanan “iç girişimcilik” ya da “şirket içi girişimcilik” olarak ifade edilen düzenlemelere yer verilmiştir.

İç girişimcilik kavramının temelinde, girişimcilik düşüncesinin organizasyonun içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır. Organizasyon içerisindeki girişimci düşüncenin temelinde yatan mantık; yenilik, risk alma ve aktif rekabet hareketleri yolu ile organizasyona canlılık kazandırmak, performansı arttırmak ve rekabet gücünü iyileştirmektir. İşletmelerin yenilikçi olmaları, yeni ürün ve hizmetleri, yeni süreçleri, yeni pazarlama yollarını, yeni tedarik imkânlarını vb. arayıp bulmaları küreselleşen rekabet ortamında onlara diğer işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır.

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları için yenilikçi olmalarının yanı sıra, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilecekleri ekip çalışmalarına da yönelmeleri gerekmektedir. Yenilikçi bir örgüt yaratabilmek, diğer bir ifadeyle yeniliği sürekliliği olan bir olgu olarak örgütün içerisine yerleştirebilmek için, işletmede çalışanların tamamının yenilik yapan bireylere dönüştürülebileceği ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu ise en etkili şekilde ekip çalışmaları ile örgütteki insan kaynağının etkin bir şekilde işletilmesi ile mümkündür.

Ekip çalışmasında bireylerin birlikte çalışmaları sonucu sinerjik bir etkinin varlığı kaçınılmazdır. Ekip çalışması yapmayan ve avantajlarından yararlanmayan yöneticilerinin ekip halinde çalışmanın bireysel çalışmadan daha verimli ve yaratıcı olacağı konusuna inanması gerekmektedir. Ekip çalışmasını organizasyon içerisinde önemli bir unsur haline getirebilmek için kendiliğinden oluşabilecek ekipler çalışmalarında desteklenmelidir. Ayrıca yönetim kendi uygun gördüğü durumlarda çalışanların becerileri ve bilgilerini bilerek, bir araya gelmelerini sağlamalıdır.

Kurumsal yapıları, katı hiyerarşik düzende olan işletmeler, elbette yenilik yapma ve ekip çalışması konusunda hantal olacaklardır. Bu nedenle, örgütsel-yapılar, çok katı olmayan hiyerarşik yapıya dönüştürülmeli, “yenilik vizyonu” nu içine alan bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve sürekli gelişme ve eğitim konusunda ilerleme sağlanarak, öğrenen ve yenilik yaratan bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Bu yapı aynı zamanda iç girişimci örgüt yapısını esas teşkil etmektedir.

Çalışmanın konusu olarak iç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetiminin seçilmesinin altında yatan temel nedenler bunlardır. İç girişimcilik faaliyetleri ile işletmenin kuruluş aşamasındaki heyecanı canlı tutabilmek, çalışanları motive edebilmek, çalışanların yaratıcılıklarını beslemek; yenilik faaliyetleri ile işletmenin performansını artırabilmek, işletmenin gelişimini sürekli hale getirmek ve sürekli değişen tüketici taleplerini karşılayabilmek; ekip çalışması ile de bütün bu faaliyetleri girişimci özelliklere sahip çalışanların aralarında yarattıkları sinerji ile daha kısa zamanda daha az maliyetle gerçekleştirebilmek mümkün olabilmektedir. Tüm alanlarda olduğu gibi bankacılık sektöründe de tüketiciler işletmelerden sürekli olarak yeni hizmetler beklemektedir. Banka işletmeleri de yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için tüketicilerin beklentilerini en hızlı bir şekilde karşılamak ve hatta ötesine geçmek durumundadır. Banka işletmelerinin sürekli olarak yenilikleri takip etmesi, hatta öncü olması iç girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması faaliyetlerinin desteklenmesi yoluyla mümkün olabilmektedir. Yapılan çalışmada bu nedenle bankacılık sektörü tercih edilmiştir.

Araştırma bulguları basamaklar şeklinde incelenmiştir. Birinci basamakta ankete katılanların demografik özelliklerinin irdelenmesi ile örneklem tanımlaması yapılmıştır. Buna göre, ankete katılanlar % 69,1 gibi ağırlıklı bir oran ile 21’den fazla çalışanı bulunan şubelerde görev yapmaktadır. Cinsiyet açısından bakıldığında erkek çalışanların % 42,1’i, bayan çalışanlarınsa % 57,9’u oluşturduğu ifade edilebilecektir. Yaş ortalaması açısından ise % 61,8.’lik pay ile 26-35 yaş arası çalışanların ağırlığı teşkil ettiği söylenebilecektir. Ankete katılan çalışanların % 34,9’u bekarken, % 65,1’i

evli olarak belirlenmiştir. Eğitim seviyesi açısından baktığımızda da lisans mezunlarının % 61,2 ile ağırlığı teşkil ettiği bulgulanmıştır. Alt ve orta unvan düzeyinde katılımcılar açısından hemen hemen eşit bir dağılım söz konusu olmaktadır. Toplam iş tecrübesi ve mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından ise 4-6 yıl arası çalışan grubu içinden katılımın daha çok olduğu belirlenmiştir. İkinci basamakta anket soruları ile şekillenen iç girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması ölçeğinin faktörleri analiz edilmiş ve bankacılık sektöründe iç girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması faaliyetlerinin önem arz ettiği yönünde bulgular yorumlanmıştır. Üçüncü ve son basamakta ise iç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi faaliyetleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışılan departman ve çalışılan hizmet süresi gibi demografik değişkenler açısından incelenerek hipotezler test edilmiş, aralarındaki ilişki ve farklılıklar belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre iç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda iç girişimcilik faaliyetlerine önem veren banka organizasyonlarında yenilikçilik faaliyetleri de önem arz etmektedir. Diğer bir ifadeyle de iç girişimci özellikler taşıyan banka çalışanlarının aynı zamanda önemli düzeyde yenilik eğilimine sahip oldukları söylenebilir. Aynı şekilde Demiroğlu (2007), Göçmen (2007) ve Demirci (2006) da çalışmalarında benzer sonuca ulaşmışlardır. İç girişimcilik ile ekip yönetimi arasında ilişki olup olmaması ile ilgili olarak elde edilen bulgular incelendiğinde orta düzeyde ilişki söz konusudur. Ekip çalışmasının önemsendiği banka organizasyonlarında çalışanlar arası işbirliği ve iletişimin daha sağlıklı işlediği esnek bir örgüt yapısı söz konusudur. Esnek örgüt yapısı aynı zamanda iç girişimci örgüt yapısını esas teşkil etmektedir ve iç girişimciliği destekleyen örgütsel faktörlerin en önemlisidir. Yenilik ile ekip yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde ise anlamlı düzeyde ilişkiyi gösteren bulgular elde edilmiştir. Banka organizasyonları için performanslarını iyileştirmek, karlılık ve verimliliklerini arttırmak için sürekli yenilik anlayışı kaçınılmazdır. Ekip çalışması faaliyetleri ile çalışanlar arası sinerji yaratılarak yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya çıkmaktadır. Ekip çalışması ile ulaşılan bu yaratıcı ve yenilikçi fikirler banka organizasyonu açısından maliyet liderliği, hız esneklik gibi



önemli rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu bağlamda iç girişimcilik-yenilik-ekip yönetimi arasında ilişkinin bulunduğu yönündeki hipotezlerimiz kabul görmüştür.

Demografik faktörler irdelendiğinde ise yaş, hizmet süresi ve medeni durum açısından farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar sadece ekip yönetimi açısından ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda 36-45 yaş arası çalışanların ve hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların ekip çalışması faaliyetlerine daha çok önem verdikleri görülmektedir. 10 yıl üzeri hizmet süresinin ve 36-45 yaş aralığının yetkili- yönetici yaş aralığına denk geldiği düşünülürse banka organizasyonlarında yöneticilerin ekip yönetimine önem verdikleri söylenebilir. Medeni durum açısından bakıldığında ise evli olanların ekip çalışmasına daha yatkın olduğu görülmektedir. Bunun en temel nedeni ise evli çalışanların aidiyet ve sorumluluk duygularının daha gelişmiş olması şeklinde yorumlanabilir. Bu farklılıkları kuramsal olarak iç girişimcilik ve yenilik açısından da beklemek anlamlı görünürken, araştırma bulguları istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığını göstermektedir. Ayrıca cinsiyet ve çalışılan departman açısından da bakıldığında anlamlı düzeyde farklılık saptanmamıştır. Teoride bayanların erkeklere göre, pazarlama departmanlarında çalışanların diğer departmanlardaki çalışanlara göre daha fazla iç girişimci özelliklere sahip olduğu, daha çok yenilik eğilimli ve ekip çalışmasına daha yatkın olduğu varsayılmasına rağmen yapılan araştırmada böyle bir durum söz konusu değildir. Benzer şekilde Gürler (2009) araştırmasında yenilikçilik açısından cinsiyet farklılığı bulunmadığı sonucuna ulaşırken; Özler ve Koparan (2006) takım çalışmasına yönelik yaptıkları araştırmada erkeklerin kadınlardan daha yüksek değer aldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucu takımlarda çalışan erkek üyelerin kadın üyelerden daha çok eleştiriye ve takım içerisindeki tartışmalara açık oldukları, ayrıca takım içerisindeki uyum sorunlarıyla daha az karşılaştıkları şeklinde yorumlamışlardır.

Elde edilen ve yorumlanan analiz bulgularına göre bankacılık sektöründe iç girişimcilik, yenilik yönetimi ve ekip yönetimi faaliyetlerinin önem arz ettiği gerçeği kaçınılmazdır. Bu bağlamda banka yönetimlerine şu önerilerde bulunmaktadır:

1. Banka yönetiminin ve üst yönetim kademelerindeki yöneticilerin yenilik ve girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için gerekli kültürel yapı ve ortamı sağlamaları gerekmektedir. Tüm çalışanlar proaktif, yenilikçi, risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsemelidirler. Böylece çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçecek ve çevredeki değişimlerden yararlanabileceklerdir. Üst yönetimin organizasyon içindeki girişimsel faaliyetlere destek olarak özendirilmesi ve çalışanların girişimci özelliklerini destekleyerek girişimci ekipler kurma yolunda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir.

2. Çalışanların motivasyonlarının artırılması için ödül ve teşvik mekanizmalarının devreye sokulması önemlidir. Özellikle yenilik ve yaratıcılık konusunda çalışanlar teşvik edilmelidir. Yeni ve yaratıcı fikirler üreten, başarılı ve yenilikçi projeler sunan bireyler ödüllendirilmelidir. Ödül, yalnızca maddi getiri olarak algılanmamalıdır. Kişinin başarısının takdir edilmesi, kariyer yollarına ilişkin değişiklik sağlanması veya belli başlı projelere yönlendirilmesi de ödül mekanizması olarak değerlendirilebilecektir.

3. Banka yönetiminin çalışanlarını çok iyi tanıması, işgörenlerin yetenek ve becerilerine uygun birimlerde görevlendirilmesi ve örgüt içinde sinerji yaratmak adına ekip çalışması uygulamasına geçilmesi önerilmektedir. Böylece aynı vizyonu paylaşan ekip üyeleri arası iletişim güçlü olacak ve çalışanların motivasyonunu arttıracaktır. Beraberinde de kuruma olan örgütsel bağlılığı arttırarak işgören devir hızını azaltacaktır.

4. Bankacılık sektörü gibi çok yoğun olarak bilgi işlem teknolojisinin kullanıldığı işletmelerde, gerçekleştirilmesi planlanan ürün veya hizmet yeniliklerinin başarıya ulaşması ve sürekliliğinin sağlanması için bilgi teknolojilerine işletmelerin gerekli olan donanım ve yazılım yatırımlarını yapmaları ön koşul olarak önerilebilir. Ayrıca çalışanların tecrübe ve becerilerini arttırarak ufukların genişletebilecek gerekli eğitim yatırımlarını yapmaları gerekmektedir. Özellikle yenilik ve yaratıcılık teknikleri konularında personelin eğitimle desteklenmesi önemlidir.

5. Bankacılık sektöründe önceliğin müşteri istek ve memnuniyetini karşılamak daha sonra çalışan memnuniyetini karşılamak olduğu bilinen bir gerçektir. En az müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetinin de göz ardı edilmemesi gerektiği önerilmektedir. Çalışma koşulları çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını daha olumlu hale getirmek için fiziksel ve psikolojik sağlığa elverişli ve sosyal ihtiyaçlara uygun bir şekilde tasarlanmalıdır. İş ve aile arasında denge kurulmasına imkân tanıyacak çalışma sistemleri düzenlenmeli ve çalışma saatleri ile ilgili iyileştirmelere gidilmelidir.

Banka yönetimlerin yukarıda önerilen tarzda uygulamalarda bulunmaları halinde çalışanlar iç girişimci özellik gösterebilecekler ve söz konusu hedeflere ulaşabilmek için yenilik ve yaratıcılık çabası içerisinde olacaklardır. Böylece çalışanların tamamının yenilik yapan bireylere dönüştürülebileceği iş ortamının varlığından söz edilecektir. Sonuç olarak sadece karlılık ve verimlilik ile değil aynı zamanda çalışanların bağlılığı ile büyüyen güçlü ve sağlam bir banka ortaya çıkacaktır.

İç girişimcilik, yenilik ve ekip yönetimi ile ilgili sonraki çalışmalarda özellikle “iç girişimcilik” ve “ekip yönetimi” kavramı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini irdeleyen çalışmalar yürütülebilir. Bunun yanında “yenilikçilik” ile diğer işletmecilik pratikleri arasındaki ilişkiler; örgütsel yaratıcılık ve bilgi yaratma gibi yönetim-örgüt teorisinin gündeminde olan konular, birbirine etkileri yönünden analiz edilebilir. Ayrıca araştırma kamu ve özel sektör karşılaştırmalı olarak ele alınarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Acaray, A. (2007). *Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ağca, V. , Yörük D. (2006). “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2): s. 155-173.
- Ağca, V., Kurt M. (2007- Temmuz-Aralık). “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, s. 83-112.
- Ağca, V., Kandemir T. (2008). “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: X, Sayı: 3, s. 209-230.
- Ahmed, P. K. (1998). “Culture and Climate for Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 1, No: 1, s. 30–43.
- Akad, İ., Ünel, N. (1987). *İşletme Yönetimi ve Yönetici*. Aydın Yayınevi, İzmir.
- Akçakaya. M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, sayı: 25, s. 145-174.
- Akdemir, A. (1996). *Girişimcilik Kültürü*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Kütahya.
- Akdemir, A. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- Akdoğan, A., Cingöz, A. (2006). “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri

İlinde Bir Araştırma”, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Bişkek, s. 49-64.

Akgeyik, T. (1998). *Stratejik Üretim Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Akman, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Akmut, Ö. vd. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Akoğlan Kozak, M., Gül Yılmaz, E. (Bahar 2010). “Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt : 21, Sayı: 1, s. 85-97.

Akyos, M. (2003). “Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi”, *KalDer Forum*, Yıl: 3 (12), s. 17-22.

Alada, D. (2000/2001). “İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar”, *İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:23-24. s.47-52

Alpan, L., Ergün, E., Bulut Ç., Yılmaz C. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): s. 175-189.

Antoncic, B.(2000). *Intrapreneurship: Construct Refinement And An Integrative Model Development*. Doctor of Philosophy Dissertation, Case Western Reserve University, Ohio.

Antoncic, B. Hisrich, R. D., (2000). “Intrapreneurship Modeling In Transition Economies: A Comparison of Slovenia And The United States”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Cilt:5, No:1, s. 21-40.

- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, Cilt: 16, s. 497-527.
- Argıç, M. (2002). *İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm AŞ.'de Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arkan, S. (2008). *Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişimin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Arıkan,S. (2004). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Arpacı, Ö. (2007). *Ar-Ge Giderlerinde Eski ve Yeni Teşvik Sistemi*, Maliye Bakanlığı, Ankara.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ataman, G. (2002). "Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi", *Journal of İstanbul Kültür University*, No: 2, s. 87-96.
- Basım, N., Şeşen, H., Meydan, C.H. (2009). "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 64, Sayı: 3, s. 28-44.
- Başar, M., Tosunoğlu, T. (2006). "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, s. 123-139.
- Bayrak, Kök S. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Berber, A. (2000, Nisan). “Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süresi” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 1, s. 23-46.
- Besler, S. (2008). *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Açık öğretim Fakültesi 1, 6. Baskı, Eskişehir.
- Bingöl, M. (2006). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Birdal, İ., Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Brochaus, R.H. (1980). “Risk Taking Propensity of Entrepreneurs” *Academy of Management Journal*, No: 23(3). s.510-511
- Bulut, C., Fis, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2007). “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, *Journal of Yasar University*, 10(3): s.1389-1416.
- Bulut, Ç., vd. (2009). “Gelişmekte Olan Ekonomilerde Faaliyet Gösteren KOBİ’lerde Firma İçeri Girişimcilik Faktörleri ve Yenilikçiliğe Etkileri” *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı: 4, s.1361–1364.
- Büte, M. (7- 10 Mayıs 2008). “İç Girişimcilik Verilen Önem Düzeyi ve Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Bişkek, s. 528-535.
- Carrier, C. (1996). “Intrapreneurship In Small Business: An Exploratory Study”, *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.21(1) s.5-20

- Christensen, K. (2004). "A Classification Of The Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels And Perspectives", *International Journal of Management and Enterprise Development*, Cilt: 1, No: 4, s: 301–305.
- Christensen, K. (2005). "Enabling Intrapreneurship: The Case Of A Knowledge Intensive Industrial Company", *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 8, No: 3, s: 305–322.
- Covin, J. G. , Slevin, D. P. (1986). "The Development And Testing Of An Organizational Level Entrepreneurship Scale. In Ronstadt, R. (Eds.)", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesey, p.628-639
- Çelik, A. (2006). "Bir İstihdam Politikası Olarak Girişimcilik", *Kırgızistan - Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Dizi: 11, Bişkek*, 25- 27 Mayıs, No: 86, s. 468-469.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Çetin, F., Varoğlu, A. K. (2009). "Özellikler Bağlamında Girişimcinin Beş Faktör Kişilik Örüntüsü", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, s.51-66.
- Çetindamar, D. (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Çonkar, K., İlter, B. (2004). "Ülke Kalkınmasında Girişimcilik ve Entelektüel Sermaye Boyutu", *Türk Dünyaları Araştırması Sempozyumu, Kırgızistan*, 13-15 Haziran, s.2-3.



- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Delahunty, S. (2001). Intrapreneurial / Entrepreneurial Leadership, *MGT-515.2 New Venture Management MTM178 Week #5 Assignment University of Phoenix*.
- Demirci, A. E. (2006). *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirket İçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi*, (Basılmamış Doktora tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Eskişehir.
- Demirci, A.E, (2009). *Örgütsel Krizlere İlişkin Algısal Farklılıklar: İnovasyon ve Girişimcilik Stratejileri İle Krizleri Fırsata Dönüştürmek, Kriz Yönetimi* (Ed.Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner), Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Demirci, A. E., Uzkurt, C.,Işık, N.,Aluftekin, N.,Göktepe, H., Akdeve, E. (2012). *Yenilik Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2602 Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1570, Eskişehir.
- Demirel, E.T. (2003). *Girişimcilik Kültürü* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Demiroğlu, Y. (2007). *Firma Davranışı Olarak Girişimcilik*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, Academyplus, Ankara.
- Dijk, M. P. V. (2002). *Innovation And Small Enterprises In The Third World*, Erasmus Üniversitesi, Edward Elgar Yayınları, Hollanda.
- Dinçer, Ö. (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*, 4. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Doğan, M. (1986). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Bilgehan Basımevi, İzmir.

- Doğaner, A. E. (2006). *Yeni Nesil Girişimci*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, 2nd Edition, Prentice-Hall, New York.
- Dougherty, D., Hardy, C. (1996). “Sustained Product Innovation In Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 39, No: 5, s. 1120-1153.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Drucker, P. F. (1995). *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth Heinemann, London.
- Drucker, P.F., (1998). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, Çeviren: Bülent Toksöz, İnkilap Kitabevi, İstanbul.
- Dulupçu, M. A. vd. (2007). *Yenilik, İşbirliği ve Girişimcilik: Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya Burdur-Isparta, İBBS. TR61) Kobi'lerinin Tutumlarının Değerlendirilmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi. Bap Projesi, Isparta.
- Durđun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 112-132.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Durukan, T. (2007, Ocak). “Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2. s. 27-28.
- Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ESİAD) (1996). Ege Bölgesi Yatırımcı Profili, Esiad Yayın No: 96/ESA-10, İzmir.
- Eğilmez, M., Kumcu, E. (2005). *Ekonomi Politikası Teori ve Türkiye Uygulaması*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Elçi, Ş., (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ensari, H. (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem, İstanbul.
- Ercan, S. Gökdeniz, İ. (2009). “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı Bilig, Bahar*, sayı : 49: s. 59-82
- Erdoğan, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul.
- Eren, E., Alphan, L., Erol, Y. (2005). “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, s .208-209.
- Eren, E., Gündüz ,H. (2002). “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, s.65-68.
- Ergün Özler, D., Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 8, s. 1-29.
- Ergün, N. (2001). *Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Freiberg, K.,Freiberg, J. (1996). *Nuts!: Southwest Airlines Crazy Recipe For Business and Personal Success*, Bard Press Inc, First Edition, Texas.
- Gerber, M. E. (2003). *Girişimcilik Tutkusu*, Çeviren: Tayfur Keskin, 5. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Gibson, R. (1997). *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- Göçmen, S. (2007). *İşletmelerde Girişimcilik Özelliklerini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gökcek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H. K., Bülbül. H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güleş, H. K., Bülbül. H. (2003). "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 43-44.
- Güneş, S. (2010). *Yenilik Yayılımı: Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. vd, (2010). "Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken mi?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 127-135.
- Gürler, U. (2009). *Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürol, M. A. (2006). *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitapevi, Ankara.

- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hacısalıhoğlu, U. (2007). *İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Hansemark, O.C. (1998). “The Effect of An Entrepreneurship Programme on Need for Achievement and Locus of Control of Reinforcement”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Cilt:4, No: 1, s. 28-50.
- Harborne, P., Johne, A. (2003). “Creating A Project Climate For Successful Product Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt:6, No:2, s.118-132.
- Hill, M. Elizabeth. (2003). *The Development of An Instrument To Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within The Corporate Setting*, Yüksek Lisans Tezi, Güney Afrika.
- Hisrich, D. R., Peters, P. M. (2002). *Entrepreneurship*, Irwin/McGraw-Hill, USA.
- Hoopes, L. (2000). Ekiplerin Gücü. *Executive Excellence*, Yıl: 3, s. 36.
- <http://taylandemirkaya.net/?p=173> (25.11.2012).
- [http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektör Bilgileri/igb.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektör_Bilgileri/igb.aspx)
- <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>. (20.09.2011).
- İbicioğlu, H., Karaöz, M. (2001). “Türkiye’ de İşletmelerin Yaratıcılık Boyutlarının Analizine İlişkin Bir Araştırma”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul, s. 567-578.

- İnançoğlu, E. (2002). “Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi”, 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, s. 142-158.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, s. 423-446.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi’ ler*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- İrmiş, A., Emsen Ö. S. (2002). *İktisadi Gelişmede Girişimcilik, Denizli ve Erzurum Örneği*, Beta, İstanbul.
- İrmiş, A., Durak İ.,Özdemir L. (2010). *Girişimcilik Kültürü*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- İrmiş, A., Özdemir, L. (2011). “Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 135-162.
- Johne, A. (1999). “Successful Market Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 2, No: 1, s. 6-11.
- [Kalite Yönetim Sistemleri, http://www.gelisim.org/index.php?bolum=iso](http://www.gelisim.org/index.php?bolum=iso), (11.10.2011).
- Kanter, R. M. (2006). “Innovation: The Classic Traps”. *Harvard Business Review*, Cilt: 84, No: 11, s. 70–84.
- Karadal, F., Türk, M. (2008). “İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği”, *Niğe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 59-71.
- Karalar, R. (2008). *Genel İşletme*, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Karasioğlu, F., Duman, H. (25-27 Mayıs 2006). “Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik Kültürü ve Risk Sermayesi Üzerine Bir İnceleme” *Kırgızistan -*

*Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Dizi: 11, No: 86, Bişkek, s. 149-150.

Kaya, A. (2004). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*, Eğitim Kitabevi Yayınları, İstanbul.

Kaya, A. A. (2000), *Yeniliğe Dayalı Endüstriyel Kalkınma ve Türkiye*, (Basılmamış Doçentlik Tezi), Ege Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi, İzmir.

Kaya, N., Arkan, A.F. (2005). “Örgütsel Faktörlerin Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 16, Sayı: 52, s. 7-16.

Kayış, A. (2010). *Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Keçecioğlu, T. (2000). *Takım Oluşturmak*, Alfa, İstanbul.

Keskin, H. (2006). Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi, Erişim: 20.09.2011, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm>.

Keskin, H. (2004). “Öğrenmeye Bağlılık ve Paylaşılan Vizyon ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 18: Sayı: 1-2. s. 379-380

Kırım, A. (2006). *Karlı Büyümenin Reçetesi: İnovasyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kırım, A. (2007). *İnovasyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kibritcioğlu, A. (1998). Porter’ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı, <http://129.3.20.41/eps/it/papers/0509/0509010.pdf> (09.10.2011)

- Kocapınar, E. B. (2009). *Entelektüel Sermayenin Şirket İçi Girişimciliğine Etkisi ve Firma Performansı İle İlişkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul. 9. Baskı.
- Kuczmarski, T., Middlebrooks, A., Swaddling, J. (2000). *Innovating The Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders*, NTC/Contemporary publishing Group: NTC Business Books.
- Kuratko, F. D. , Hodgetts, M. R. (1995). *Entrepreneurship*, Third Edition, New Jersey: The Dryden Pres, Orlando.
- Kurt, E. (2001). *Kalite Takımlarında Kalite Çemberleri İle Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, M. vd, (2006). “Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bölge Sistemleri İle Analizi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 2, s. 97-114.
- Kutunis, Özen R. , Bayraktaroğlu, S. (2006). “Girişimcilik Eğilim ve Tecrübesinde Kişilik Özellikleri Önemli mi?”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul, s. 389-395.
- Küçük, F., (2008). “Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri”, *Kamu-İş*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 167-182.
- Lawson, B., Samson, D. (2001). “Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach”, *International Journal of Innovation Management*, Cilt: 5, No: 3, s. 377–400.



- Lin, B.W., Li, L.P.C., Chen, J.S. (2006). "Social Capital, Capabilities, and Entrepreneurial Strategies: A Study of Taiwanese High-tech New Ventures", *Technological Forecasting and Social Change*, Cilt: 73/2, s. 168-181.
- Lipit, M. (2006). Patterns In Innovation, Goals and Organization Life Cycle. *Human Resource Planning Society Journal*.
- Littunen, H. (2000). "Entrepreneurship and The Characteristics Of The Entrepreneurial Personality", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Cilt: 6, No: 6, s. 295-309.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance", *Academy of Management Review*, Cilt: 21, No: 1, s. 135-172.
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). "Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 6, No: 1, s. 64-74.
- Meydan, C. H. (2010). "Adalet Algısı - İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, s. 195-222.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Müftüoğlu, M.T. , Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobi'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Müftüoğlu, T. Ürper, Y., Başar, M. ve Tosunoğlu, T (2005). *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı, Eskişehir.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, s. 211-230.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, 1. Baskı, Beta, İstanbul.

- Naktiyok, A., Bayrak, Kök S. (2006). “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 2, s. 77-96.
- Odabaşı, Y. (2005). *Girişimcilik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1567, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 824, Eskişehir.
- OECD (2003). *Entrepreneurship and Local Economic Development 2003*, Fransa.
- OECD ve EUROSTAT (2006). Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler, 3.Baskı.
- Onağ. A. O. (2009). *Örgütsel Kültür İle Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- OSLO Kılavuzu (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler, OECD ve EUROSTAT Ortak Yayımı, 3. Baskı, Tübitak, Ankara.
- Ozan, Ö. (2009). *İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı.
- Öğüt, A. vd, (2006). “Bilişimci Girişimci Tipolojisi Açısından Bilgi Yönetiminin İlkeleri”, *Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Dizi: 11, No: 86, Bişkek, 25-27 Mayıs, s. 431-432.
- Öğüt, A. vd, (2006). “Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları*: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek: 83-89.
- Öğüt, A. vd. (2007). “İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, s. 414-415.

- Öktem, M. K. vd, (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. 169-188.
- Özakpınar, Y. (2003). *Kültür Değişmeleri ve Batılılaşma Meselesi*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Özdaşlı, K. (2002). *Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi (Isparta ve Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özgüven, A. (1992). *İktisadi Düşünceler - Doktrinler ve Teoriler*. Filiz Kitabevi.
- Özkalp, E. (1997). “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1-2, s. 431-460.
- Özkan, C. (2009). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri Ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Özkara, B. vd, (2006). “Girişimcinin Son Köyü: Girişimlerin Sürekliliğinin Sorgulanması”, *Kırgızistan - Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Dizi: 11, No: 86, Bişkek, 25-27 Mayıs, s. 222-223.
- Özkul, G. (2008). *Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 bölgesinde) İmalat Sanayi Kobi'lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztürk, Z., Şaklak, Ö., Yılmaz, Ö. (2011). “Örgütlerde Teknoloji Yönetiminin Kurumsal Etkinliği Sağlamadaki Rolü ve Teknoloji Kabul Modeli”, *2nd*

*International Conference On New Trends In Education and Their Implications*, Antalya-Turkey, s. 191-201.

Papinniemi, J. (1999). "Creating A Model Of Process Innovation For Reengineering Of Business and Manufacturing", *International Journal of Production Economics*, s. 60-61.

Parboteeah, K. P. (2000). "Choice Of Type Of Corporate Entrepreneurship: A Process Model", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Cilt: 6, No: 1, s. 30-33.

Parlak, B., "Yükselen Trend: Girişimcilik", *Tchayat Dergisi*, <http://bayrakci92.blogcu.com/yukselen-trend-girisimcilik/9769956> (03.08.2011).

Pearce, J.W., ve Carland, J.W.; (1996). "Intrapreneurship and Innovation In Manufacturing Firms: An Empirical Study Of Performance Implications", *Academy of Entrepreneurship Journal*, No: 1 (2), s. 87- 96.

Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Peker, Ö. (2000). *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınları, Ankara.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have To Leave The Corporation To Become and Entrepreneur*, NY Harper and Row Publishers, New York.

Rees, F. (1991). *How To Lead Work Teams: Facilitation Skills*. Jossey-Bass Pfeiffer A Willey Company, San Francisco.

Robbinson, S. (1997). *Managing Today*, Prentice Hall, New York.

- Rotter, Julian B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. Prentice- Hall, New York.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayıncılık, Bursa.
- Sarah, L.J., Alistair, R. A. (1999). Entrepreneurship Education Within The Enterprise Culture. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Cilt: 5, No: 3, s. 112-113.
- Sarihan, İ. H. (1998). *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, Gebze.
- Savaşçı, İ., Kazançoğlu, Y. (2004). Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, Kasım, s. 517-526.
- Saylı, H. (2008). *Yönetim Felsefesinde Yenilikçi Düşünce Akımının Doğuşu*, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/yenilik.doc>. (10.09.2011).
- Schermerhon, J. R. (2007). *Exploring Management in Modules*, John Wiley, USA.
- Schollhammer, H. (1982). Internal Corporate Entrepreneurship In C. A. Kent, D. L. Sexton, And K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, s. 209-229.
- Schumpeter, J. A. (2000). *Entrepreneurship As Innovation*, R. Swedberg (Ed.) Entrepreneurship: The Social Science View, Oxford University Pres, Oxford.
- Selek, İ. (2006). *Süreç Yönetiminin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş.'de Bir Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Slevin, D.P. and Covin, J.G., (winter 1990). "Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure", *Sloan Management Review*, Cilt: 31, No: 2. s.43-53

- Solmuş, T. (2004). “İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Cilt: 10, s. 196-205.
- Soylu, A. Kepenek, Y. (2008). “Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Girişimcilik Düzeyleri Ve Aldıkları Eğitimin Girişimciliğe Olan Katkılarının Belirlenmesi: Pamukkale Üniversitesi Honaz Meslek Yüksekokulu Örneği”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan*.
- Spector, P. (1988). “Development Of The Work Locus Of Control Scale”, *Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 61, s. 335-340.
- Stormer, F., Kline, T., Goldenberg, S. H. (1999). “Measuring Entrepreneurship With General Enterprising Tendency Test. Criterion Validity and Reliability”, *Human Systems Management*, Cilt: 18, No: 1, s. 47-53
- Straub, J.T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*, Çeviren: Savaş Şenel, Hayat Yayıncılık İstanbul.
- Sykes, H. B., Block, Z. (1989). “Corporate Venturing Obstacles”, *Journal of Business Venturing*, Cilt: 4, No: 3, s. 159-167.
- Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Damla Ofset, Ankara.
- Thornberry, N. (2001). “Corporate Entrepreneurship: Antidote Or Oxymoron?”, *European Management Journal*, Cilt: 19, No: 5, s. 526-533.
- Thornton, P. B.(1995). *İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler*, Çeviren: Elif Topçugil, Form Yayınları, İstanbul.
- Tidd, J, Bessant, J. Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester John Wiley Inc, UK.
- Titiz, T. (1994). *Girişimcilik*, İnkılap Yayıncılık, Ankara.

- Top, S. (2006). *Girişimcilik-Kesif Süreci*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Third Edition, London.
- Tutar, H. , Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Türko, E. S. (2006). *Organize Sanayi Bölgeleri ve Yenilik: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Tüten, D. (2009), *Türkiye’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Girişimci Ekip özelliklerinin, Yapılan Çevresel İncelemelerin ve Network (Ağ) Kurma Faaliyetlerinin Yenilikçilik üzerine etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TÜSİAD, (1987). “*Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri*”, Yayın No: 10 / 103, İstanbul, s: 2-3.
- TÜSİAD, (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*, Yayın No: 10 / 362, İstanbul, Ekim
- Wan, D., Ong, C. H., Lee, F. (2005). “Determinants Of Firm Innovation In Singapore, *Technovation*”, Cilt: 25, No: 3, s. 261-268.
- Wickham, P. A. (1998). *Strategic Entrepreneurship: A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management*, Pitman Publishing, London.
- Wilkinson, I.F., Mattsson, L-G., Easton, G. (2000). “International Competitiveness and Trade Promotion Policy From A Network Perspective”, *Journal of World Business*, Cilt: 35 (3), s. 275-290.
- Wood, R.; Bandura, A. (1989). “Social Cognitive Theory Of Organizational Management”, *Academy of Management Review*, Cilt: 14, s. 361-384.

- Yeniçeri, Ö. , İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, I. Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2002). “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, *2023 Dergisi*, Sayı:20. s.57-58
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*, 5.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldız, S. (2007). *Girişimcilik*, Yüksek lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Zahra, S.A. (1996). “Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact Of Industry Technological Opportunities”, *Academy Of Management Journal*, Cilt: 39(6), s. 1713-1735.
- Zahra, S A. (1991). “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, Cilt: 6, No: 4, s. 260–285.



## EKLER

### EK.1

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması; Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans programına sunulmak üzere, Doç. Dr. Celaleddin SERİNKAN danışmanlığında hazırlamakta olduğum “İç Girişimciliğin Yenilik ve Ekip Yönetimi ile İlişkisi ve Bir Araştırma” adlı tezin araştırma kısmı ile ilgili olarak yapılmaktadır.

Anketin cevaplandırılması sırasında kişisel kimliğinize dair herhangi bir bilgi talebinde bulunulmamaktadır. Soruları seçenekler arasından, sizin görüş ve düşüncenize en uygun olanını seçmeniz, bilimsel çalışmanın amacına ulaşması bakımından son derece önemlidir. Bu çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Feriştah GÜNER  
PAÜ. İşletme Anabilim Dalı

#### A) BANKAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Bankanın Adı	.....
Şubenin Kuruluş Yılı	.....
Bankanın Bulunduğu Yer	<input type="checkbox"/> İl Merkezi <input type="checkbox"/> İlçe Merkezi
Çalışan Sayısı	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 ve daha fazla
Çalışanların Eğitim Düzeyi (%)	(.....) Lise (.....) Önlisans (.....) Lisans (.....) Yüksek Lisans (.....) Doktora

#### B) KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER

Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 55ve üzeri
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
Medeni	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar

Durumunuz	
Eğitim Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Bankada Çalıştığınız Departman	<input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/> Operasyon <input type="checkbox"/> Her ikisi
Bankada Çalıştığınız Segment	<input type="checkbox"/> Bireysel <input type="checkbox"/> Kobi-Ticari <input type="checkbox"/> Her ikisi
Bankadaki Pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Şube Müdürü <input type="checkbox"/> Yönetmen ve yardımcısı <input type="checkbox"/> Uzman ve yardımcısı <input type="checkbox"/> Servis görevlisi <input type="checkbox"/> Banko görevlisi <input type="checkbox"/> Diğer
Bankadaki Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Başka Bir Bankada Çalıştınız mı?	<input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri

C) BANKANIZI İÇ GİRİŞİMCİLİĞE İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ

1=Çok Önemsiz, 2=Önemsiz, 3=Kararsızım, 4=Önemli, 5=Çok Önemli					
	1	2	3	4	5
Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımız ile ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amaçları başarmak için taktiklerle küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D) BANKANIZI YENİLİĞE İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ

1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
Bankamız karlılığını arttırmak için yeni yollar arar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankamızda yaratıcı düşünceler desteklenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni ürün ve hizmetleri çoğunlukla pazara ilk olarak bankamız getirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankamızın en yeni ürün ve hizmetleri bir önceki ürün ve hizmetlerinin sadece biraz değişmiş halidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankamızda çalışanlardan gelen çeşitli konulardaki yenilik fikirleri toplantılarda değerlendirilir. Yenilik düşünceleri olanaklar ölçüsünde uygulanmaya çalışılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankamız yenilik becerilerinin geliştirilmesi için esnek örgütsel yapıları benimsemeyi tercih eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankamız yönetimi riskli büyüme fırsatlarını kaçırmamak ve keşfetmek için risk almaya hazırdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankamız yenilik becerilerinin geliştirilmesinde departmanlar arası koordinasyon faaliyetlerinin artırılmasına olanak sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bankamız daha iyi hizmet ve daha yüksek performans için sürekli olarak iş süreçlerini iyileştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamız yenilik ve yaratıcılık teknikleri konularında personelin eğitilmesine önem verir	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda yeni ve yaratıcı fikirleri üretenler prim, ikramiye veya terfi alırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda başarılı ve yenilikçi projeler sunan bireyleri desteklemek için ilave ödüller ve teşvikler verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda yenilikçi projelere sahip olan çalışanlar başarısız olsalar bile yeni projeler üretme konusunda teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamız çalışanları işlerini yürütürken uyguladıkları yeni yöntemlerin başarısız olması sonucunda üst yönetim tarafından ceza ve sert eleştiriye maruz kalmazlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamız üst yönetimi çalışanlarına yeni fikirler üretebilmeleri için yeterli zaman ve kaynak tahsis eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamız yeni ürün ve hizmet tanıtımlarında çoğunlukla en ileri teknolojiden yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızın Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda yöneticiler, yenilikçi fikirlerin öne sürülmesi için kural ve prosedürlere fazla takılmamaları hususunda çalışanlarına cesaret verirler.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızın yeni ürün ve hizmetleri çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
Rakiplerimize kıyasla bankamız son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler getirdi.	( )	( )	( )	( )	( )
Rakiplerimize kıyasla bankamız yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük başarı oranına sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
Rakiplerimize kıyasla ürünlerimizin en son pazarlama yöntemleri piyasada devrim niteliği taşımaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )

E) BANKANIZI EKİP ÇALIŞMASINA İLŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELER  
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ

1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
Bankamız için ekip çalışması çok önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
Banka yönetimi ekip çalışmasının başarısına inanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamız ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamız ekip çalışması ile ürün, hizmet ve süreç yeniliğinde öncü olabilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamız ekip çalışması ile yeni ve yaratıcı fikirlere sahip olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda tüm ekip çalışması süresince ekip üyeleri arasında açık iletişim söz konusudur.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda ekip üyeleri fikirlerini çekinmeden paylaşırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda ekip üyeleri rekabetten daha çok işbirlikçi bir atmosfer içinde birbirleriyle uyum içerisindedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda ekip üyeleri gerektiği zamanlarda bir araya gelebilecek derecede yakın olarak yerleştirilmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamızda ekip çalışması ile ekip üyeleri kişisel gelişim sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Bankamız ekip çalışması ile maliyetleri düşürmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
Ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim bankamız performansını arttırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )

## **EK. 2**

### **ÖZGEÇMİŞ**

#### **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Adı Soyadı** : Feriştah GÜNER  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : Denizli, 07.03.1984  
**Medeni Durumu** : Evli  
**Uyruk** : T.C.  
**Yabancı Dil** : İngilizce

#### **EĞİTİM**

**2003-2007** Pamukkale Üniversitesi, Denizli  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
**1998-2002** Zeybekler Anadolu Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı), Tavas, Denizli

#### **İŞ TECRÜBESİ**

**2011- .....** T. Halk Bankası, Burdur Bireysel Pazarlama, Uzmanı  
**2010-2011** T. Halk Bankası, Afyonkarahisar Bireysel Pazarlama, Uzman  
Yardımcısı  
**2008-2010** T. Halk Bankası, Denizli Bireysel Pazarlama, Uzman Yardımcısı