

**T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KÜRESEL REKABET ORTAMINDA
İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİN TURİZM İŞLETMELERİNDE
UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

Mehmet KAPLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Konya-2010

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı

(İmza)

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL SAYFASI

.....tarafından hazırlanan

.....
başlıklı bu çalışma/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda
oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi
olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Başkan	İmza
Ünvanı, Adı Soyadı	Üye	İmza
Ünvanı, Adı Soyadı	Üye	İmza

TEŞEKKÜR

Gücünü işletmecilik aşkımdan, yüreğini birlikte çalıştığı hocalarımdan alan bu teze birçok kişinin etraflıca katkıları olmuştur. Bu yüzden kendimi çok azıyla sınırlayacağım, geri kalan hepsini de aklımda ve yüreğimde tutmaya devam edeceğim.

Herşeyden önce beni işletmecilik harcıyla yoğuran ve pişmem için ateşte yanıp zorlukları öğrenmemi sağlayan, beni kendimle yüzleştiren ve yeteneklerimin ortaya çıkarıcısı değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Gürcan PAPATYA'ya şükranlarımı sunuyorum. Yine yetişmemde önemli katkıları olan ve olmaya da devam eden tez konumun kökeni olan kaynak tabanlı görüş üzerine çalışan ve hayata yeniden gelse yine aynı konuda çalışırım diyen, değerli hocam Sayın Doç. Dr. Nurhan PAPATYA'ya teşekkür ederim.

Beni hayatta başarılı olmaya inandıran ve bu uğurda kendi seçtiğim yolda yürümem için birçok babanın yapamayacağı cesareti gösteren ve yolumu açan babam Sayın Yaşar KAPLAN'a ve oğlu olmaktan mutluluk duyduğum ve lise yıllarımda kaybetme korkusu yaşadığım bu nedenle de sürekli varlığıyla ve sesiyle iyileştirdiğim annem Sayın Nesibe KAPLAN'a minnet borçluyum. Yaratıcı ve hevesli tavrıyla öğrenen/öğreten ve sürekli bakış açımı kuvvetlendiren kardeşim sevgili Mustafa Mert KAPLAN'a sevgiler sunuyorum. Yine bugünlere gelmemde önemli katkıları olan amcam Sayın Şükrü Buğra KAPLAN'a teşekkür ediyorum. Biliyorum ki, burada ismini sayamadığım nice aile büyüklerimin desteği olmasaydı, bugünler yaşanmazdı.

Yine tezimin yazımı sürecinde teknik desteklerinden dolayı değerli bilim dostları ve birlikte yol aldığımız insanlar olarak Halil'e, Hale'ye ve Berna'ya teşekkür ediyorum. Sizin desteğiniz zamanı etkin kullanmamı sağladı ve verimliliğimi olumlu yönde etkiledi.

Akademik hayatıma önemli katkılarıyla gücünü hissettiğim ve öğrencisi olmaktan onur duyduğum değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK'e katkıları için minnettarlığımı belirtip saygılarımı sunuyorum.

Yine yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi düzeyime katkıda bulunan Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı'nın değerli öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Son olarak ise kaynaklarını okuma ve kullanma olanağı bulduğum kaynakçamda yer alan tüm bilim insanları ile Türkiye'deki tüm İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında yer alan bilim insanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Saygılarımla...

Mehmet KAPLAN

Konya, 2010

ÖZET

KÜRESEL REKABET ORTAMINDA İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİN TURİZM İŞLETMELERİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Küreselleşme birçok tartışmanın eşiğinde vücut bulan bir kavram olarak hem bir fırsat hem de bir tehdit olarak değerlendirilir. Küreselleşme bu fırsat ve tehditlerle küresel rekabeti oluşturur. Küresel rekabet içerisinde rolleri ve aktörleri barındıran, öncelikler ve temel ölçütlerde farklılaşma sağlayan ve yeni bir düşünce tarzı oluşturan bir kavramdır. Küresel rekabet kendi içinde temel ve tamamlayıcı bileşenleriyle varlığını sürdürür.

Küresel rekabette stratejik uyanıklık davranışı olarak iç-girişimcilik kavramı ele alınır. İç-girişimcilik, girişimcilik düşünce ve uygulamalarının işletme içerisine doğru yayılmasını ifade eden önemli bir kavramdır. İç-girişimcilik, doğal fırsatçılık ile başlayan, işbirliği ortamının oluşturulmasıyla ve harekete geçme ve tamamlamayla devam eden ve faaliyetlerin devamı veya sonlandırılmasıyla biten bir süreçtir. Bu sürecin içerisinde iç-girişimciliğin ana fikrini oluşturan yenilik ya da yeni iş girişimleri, kendini yenileme, risk alma, etkisellik, girişken rekabetçilik ve iş özgürlüğü boyutları yer alır.

Çalışmada iç-girişimcilik faaliyetleri turizm işletmeleri açısından ele alınmış ve turizm işletmelerine yönelik bir girişimci işletme modeli ile çalışma sonlandırılmıştır.

SUMMARY

PROPOSAL A MODEL FOR IMPLEMENTATION OF INTRAPRENEURSHIP IN TOURISM CORPORATION AT GLOBAL COMPETITION AREA

Globalization is thought to be both a chance and a threat as a concept between different discussions. With through these chances and threats, globalization composes the global competition. This is a concept which contains roles and actors in the global competition, proves priorities and differences on basic criteria and makes a new way of thinking. The global competition goes on to exist with basic and complementary components in its own structure.

The concept of intrapreneurship is dealt with as a strategic vigilance in the global competition. Intrapreneurship, stating the spread of the thoughts and the practices of entrepreneurship into business, is an important concept. Intrapreneurship is a process which is starting with natural opportunism, continuing with the composing of the cooperation atmosphere, taking action, completing and finishing the actions. In this process there are some concepts which compose the basic points of the intrapreneurship as innovation or a new business attempt, innovation of yourself, taking risk, effectiveness, enterprising competitiveness, business freedom.

In this study, the actions of intrapreneurship is handled with the purpose of tourism companies and is finished with an enterprising business model for the purpose of tourism companies.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL REKABET

1.1. KÜRESELLEŞME	4
1.1.1. Küreselleşme Kavramı ve Tanımı	4
1.1.2. Küreselleşmenin Kapsamı	8
1.1.3. Küreselleşmeyi Simgeleyen Eğilimler	9
1.1.4. Küreselleşmenin Tarihsel Arka Planı	11
1.1.4.1. Küreselleşmenin Kronolojik Gelişim Süreci	12
1.1.4.1.1. Sanayileşme ve Değişen Dünya Dengeleri	13
1.1.4.1.2. İki Kutuplu Dünyanın Doğuşu ve Orta Güçlerin Bunalımı	13
1.1.4.1.3. İki Kutuplu Dünyada İstikrar ve Değişme	14
1.1.4.1.5. Yeni Dünya Düzeni ve Orta Sınıfın Hızla Büyümesi	14
1.1.4.1.5. 21. YY ve Görünmeyen Mekân	15
1.1.4.2. İşletmecilik Yönünden Gelişim Süreci	16
1.1.4.2.1. İşletmelerin Küresel Düşüncelerinin Oluşması	17
1.1.4.2.2. İşletmelerin Küreselleşmesi	18
1.1.4.2.3. Müşterilerin ve Tüketimin Küreselleşmesi	19
1.1.5. Bir Fırsat ve Tehdit Olarak Küreselleşme	20
1.1.5.1. Bir Fırsat Olarak Küreselleşme	20
1.1.5.2. Bir Tehdit Olarak Küreselleşme	22
1.3.1.3. Küreselleşmenin Bütünleşik Olarak Değerlendirilmesi	24
1.2. KÜRESEL REKABET ORTAMI.....	27
Küresel Rekabetin Yapısal Belirleyicileri	28
1.2.1.1. Küresel Rekabette Roller ve Aktörler	29
1.2.1.2. Küresel Rekabette Öncelikler ve Temel Ölçütlerde Farklılaşma	31
1.2.1.3. Küresel Rekabette Yeni Düşünce Tarzı	35
1.2.2. Küresel Rekabetin Temel ve Tamamlayıcı Bileşenleri	36
1.2.2.1. Küresel Rekabetin Temel Bileşenleri	36
1.2.2.1.1. Değer Temelli Olma	37
1.2.2.1.2. Ciddi Yaratıcılık	37
1.2.2.1.3. Kavram Üretme ve Geliştirme	38
1.2.2.2. Küresel Rekabetin Tamamlayıcı Bileşenleri	40

1.2.2.2.1. Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik	40
1.2.2.2.2. Bilgilenme ve Bilişim Teknolojileri	41
1.2.2.2.3. Bütünleşme ve İç-İçelik	42
1.2.2.2.4. Yaygınlaşan İletişim ve İletişim Ağları	42
1.2.2.2.5. Kalite Zihniyeti	43
1.2.2.2.6. Offshoring ve Outsourcing	43
1.2.2.2.7. Nano-Bilim ve Nano-Teknoloji	44

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ-GİRİŞİMCİLİK

2. 1. İÇ-GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	46
2.1.1. İç-Girişimcilik Tanımı ve Kapsamı	47
2.1.2. İç-Girişimciliğin Doğuşu, Gelişimi ve İlgili Yazın	53
2.1.3. İç-Girişimciliğin Önemi	57
2.1.4. İç-Girişimcilik ile Dış-Girişimciliğin Karşılaştırılması	59
2.2. İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİN ANA FİKRİ VE BOYUTLARI	61
2.2.1. Yenilik ya da Yeni İş Girişimleri	62
2.2.2. Kendini Yenileme	63
2.2.3. Risk Alma Eğilimi	64
2.2.4. Etkisellik	65
2.2.5. Girişken Rekabetçilik	65
2.2.6. İş Özgürlüğü	67
2.3. İÇ-GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ	67
2.3.1. Doğal Fırsatçılık	68
2.3.2. İşbirliği Ortamının Oluşturulması	68
2.3.3. Harekete Geçme ve Tamamlama	69
2.3.4. Faaliyetlerin Devamı veya Sonlandırılması	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİN TURİZM İŞLETMELERİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	71
3.1.1. Çalışmanın Varsayımları	71
3.1.2. Çalışmanın Sınırlılıkları	71
3.2. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI VE STRATEJİK YÖNETİM ALT DİSİPLİNİNE KATKISI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
3.3. ÇALIŞMANIN KAPSAMI	73
3.3.1. Turizm İşletmeleri	73
3.3.2. Turizm İşletmelerinin Özellikleri	74
3.3.3. Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması	74
3.3.4. Turizm İşletmelerinin Stratejik Analizi	75

3.4. TURİZM İŞLETMELERİNİN İÇ-GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	77
3.4.1. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimi Oluşturma Çabası: Destekler ve Engeller	77
3.4.1.1. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimini Destekleyen Unsurlar	77
3.4.1.1.1. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimini Destekleyen Örgütsel Unsurlar	78
3.4.1.1.1.1. Üst Yönetimin Tam Desteği	78
3.4.1.1.1.2. Ödüllendirme ve Yönlendirme	79
3.4.1.1.1.3. Kaynaklara Ulaşma Serbestliği	79
3.4.1.1.2. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimini Destekleyen Bireysel Unsurlar	80
3.4.1.1.2.1. Risk Alma Eğilimi	80
3.4.1.1.2.2. Kendi Kendini Yönetme İsteği	81
3.4.1.1.2.3. Başarı İhtiyacı	81
3.4.1.1.2.4. Hedef Odaklılık	81
3.4.1.1.2.5. İç-Kontrol	82
3.4.1.2. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimini Engellenen Unsurlar	82
3.4.1.2.1. Örgütsel Sınırlar	82
3.4.1.2.2. Ödüllendirme Yetersizliği	83
3.4.1.2.3. Etkin Zaman Sağlayamama	83
3.4.1.2.4. Çalışma Arkadaşları ve Yöneticiler	84
3.4.1.2.5. İç-Girişimcilik Kavramının Anlaşılabilmesi	84
3.4.1.2.6. Gerekli Becerilerden Yoksunluk	84
3.4.1.2.7. Geleneksel Yönetim Modellerine Bağlılık	85
3.5. GİRİŞİMCİ İŞLETME MODELİ	85
3.6. MODELİ GERÇEKLEŞTİRME KOŞULLARI	91
SONUÇ	94
KAYNAKÇA	97

KISALTMALAR VE SİMGELER

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

SSCB: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği

YY: Yüzyıl

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Küreselleşmeyi Simgeleyen Eğilimler

Tablo-2: Küreselleşme Sürecinin Öncülleri ve Vurguları

Tablo-3: Anti-Küreselciliğin Ortaya Çıkış Nedenleri

Tablo-4: Küreselleşmeye Karşı Etkili Direnç Gösterebilme Stratejileri

Tablo-5: Tüm Toplumları Etkileyen Küresel Tehditler

Tablo-6: İç-Girişimcilik Kavramlar ve Tanımlar

Tablo-7: Türk Yönetim ve Organizasyon Yazınında İç-Girişimcilik Lisans Üstü Çalışmaları

Tablo-8: İç-Girişimcilik ile Dış-Girişimcilik Arasındaki Farklar

Tablo-9: Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması

Tablo-10: Turizm İşletmelerinin FÜTZ Analizi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Çalışmanın Açıklama Modülü

Şekil-2: Küresel Tehditlerin Çözümünde Etkileşim Sistematiği

Şekil-3: Farklılaşma Haritası

Şekil-4: Gelecek Değer Yaratma Mantığını Kavramak

Şekil-5: Girişimci İşletme Modeli Çerçevesi

GİRİŞ

Küreselleşme dünyanın küçük bir köy haline gelmesi metaforuyla açıklanan ve bu küçük köyün içerisinde yaşayanlarında aynı bir köy yaşamında olduğu gibi birbirlerini tanıdıkları, birbirleriyle iletişim kurdukları ve birbirleriyle alış-veriş yaptıkları bir ortamı tasvir etmektedir. Küreselleşme ile temellenen küresel rekabet ise asimetric bir hal almakta ve güçlü ile güçsüzün birlikte yer aldıkları ancak belirsizleştikleri bir ortamı oluşturmaktadırlar. Böyle bir ortamda iç-girişimcilik işletmelere başarılı olmak için enerji ve güç verecek önemli bir kavram olması dolayısıyla çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın amacı, küresel rekabet ortamında başarılı olmak için iç-girişimciliği sorgulama ve turizm işletmelerine yönelik bir model geliştirme çabasını içermektedir. Model çalışması, girişimci işletme oluşturmaya ilişkin ele alınmaktadır.

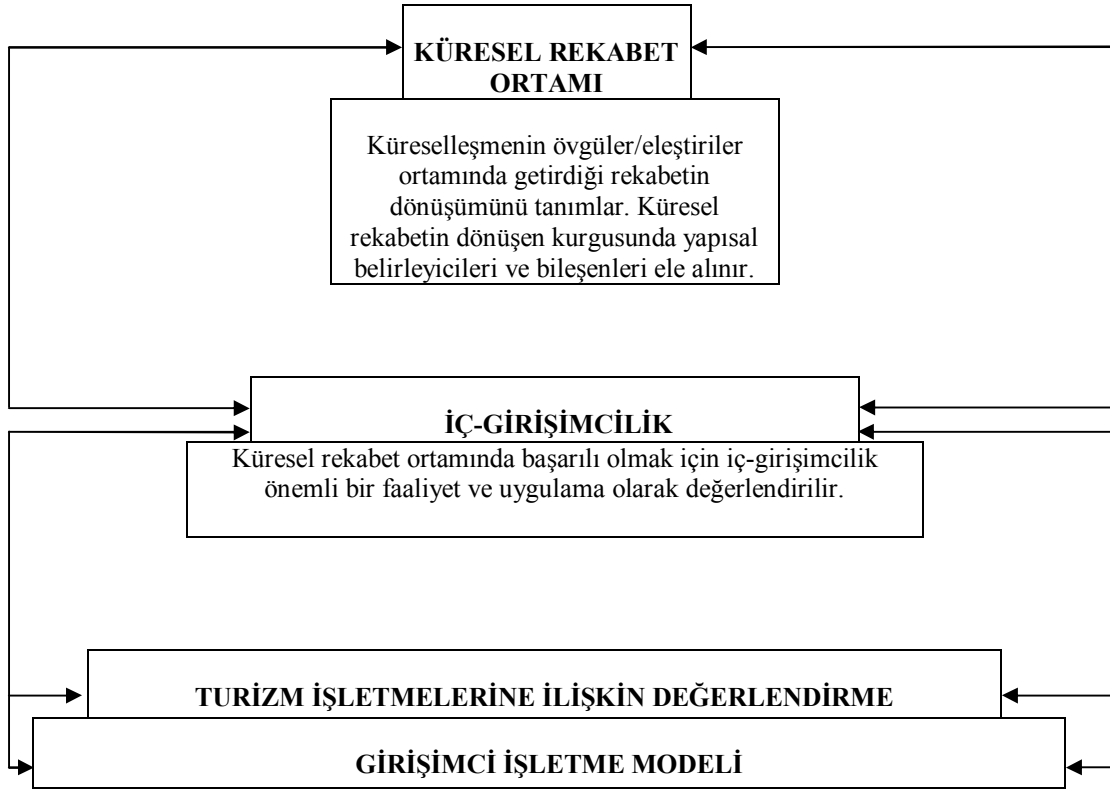
Bu çalışma, küreselleşmenin yol açtığı küresel rekabet ortamında başarılı olmak için stratejik uyanıklık davranışı olarak iç-girişimcilik kavramını incelemeye yönelik teorik bir yöntemle değerlendirilmiştir.

Çalışmanın kapsamı, övgüler/eleştiriler odağında vücut bulan küreselleşme ve sonucu olan küresel rekabetin dönüşümü işletmeleri yeninin getirdiği cazibeye/korkuya bağlı bir yapının içerisinde hareket etmeye yönlendirmektedir. Yeni olanın dayanılmaz çekiciliği değerli olanı, beğenileni, iyi ve güzel olanı vurgularken bir yönüyle de belirsizliği ifade eder. Bu yüzden yeni olan herşey çekiciliğin yanında korku da verir ve her yeni olan başka yenileri de gerekli kılar. Dolayısıyla küresel dönüşümün doğasında umut ve kaygı iç içe geçmiş bir hal alır.

Böyle bir ortamda başarılı olmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak için çalışmanın yönü ve odağı iç-girişimciliğe yönelir. İç-girişimcilik, girişimciliğin işletmenin içerisine yönelik uzun soluklu bir süreç olarak ele alınmasını ifade eder. İç-girişimcilik işlenirken kavramın incelenmesinin yanı sıra kurgusu yapılr ve model

geliştirmeye çalışılır. Model, girişimci işletme yönelimli olarak değerlendirilir. Bu noktada iç-girişimcilik turizm işletmelerine ilişkin ele alınmıştır. Aşağıdaki şekil iç-girişimciliğe yönelik model geliştirme sürecini yansıtmaktadır.

Şekil-1: Çalışmanın Açıklama Modülü



Çalışmanın açıklama modülü, çalışmanın konusunu kurgulamakta ve bu kurgu içerisinde çalışmanın ayrıntılarına inmeye yönelik izler anlatılmaktadır. Bu noktada çalışmanın ana teması, küresel rekabetin dönüşen doğasında başarı için iç-girişimcilik kavramını inceleme, kavramı turizm işletmelerine ilişkin değerlendirmeye ve model geliştirmeye yöneliktir. Dolayısıyla çalışma bu yönde hazırlanan yukarıdaki araştırma açıklama modülü kapsamında ele alınmıştır.

Açıklama modülünde de görüleceği üzere çalışma üç bölümde ele alınmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde iki ana kavram ele alınmış ve açıklanmıştır. Bu kavramlardan birincisi küreselleşme kavramıdır. Küreselleşme kavramı ve tanımı,

kapsamı, simgeleyici eğilimler ve tarihsel arka planına değinilmiştir. Tarihsel arka planı da iki noktada ele alınmış; birinci noktada kronolojik gelişim süreci, ikinci noktada ise işletmecilik gelişim süreci işlenmiştir. Daha sonra ise küreselleşme bir fırsat ve tehdit olarak ele alınıp bütünlük bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik uyanıklık davranışı olarak iç-girişimcilik kavramı ele alınmıştır. İç-girişimcilik kavramının tanımı ve kapsamı, doğuşu ve gelişimi ile ilgili yazın değerlendirilmiş ve önemi belirtilerek dış-girişimcilik ile karşılaştırılmıştır. Daha sonra ise iç-girişimciliğin ana fikrine değinilmiş ve yenilik ya da yeni iş girişimleri, kendini yenileme, risk alma, etkisellik, girişken rekabetçilik ve iş özgürlüğü boyutları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeden sonra ise iç-girişimciliğin süreci üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışmanın varsayımları, sınırlılıkları ve evreni açıklanmıştır. Bu açıklamalardan sonra ise turizm işletmelerine yönelik bir iç-girişimcilik değerlendirmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmeden sonra ise girişimci işletme modeli oluşturulmuş ve model açıklanmıştır.

Çalışma iç-girişimciliğin uygulanmasına yönelik modele yönelik bir değerlendirme sonucu ile biçimlenmektedir. Çalışmanın teorik yapısı genelde Türk yönetim ve organizasyon disiplinine, özelde ise stratejik yönetim alt disiplinine katkı yapmaya yönelik öneriler ile sonuçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL REKABET

1.1. KÜRESELLEŞME

Bu bölümde küreselleşme kavramı ile tarihsel arka planına ilişkin bir değerlendirme yapılacaktır. Dolayısıyla küreselleşme kavramı ve tanımı, kapsamı ve simgeleyen eğilimler değerlendirilecek, tarihsel arka planı olarak da kronolojik gelişim süreci ile işletmecilik yönünden gelişimi anlatılacaktır. Kavramın çift yönlü açılımları pozitif ve negatif bakış açılarıyla ortaya konacak; fırsat/tehdit bağlamında bütünlük bir değerlendirmeye tâbi tutulacaktır. Bununla birlikte küreselleşmenin yarattığı, küresel rekabet kavramının yapısal belirleyicileri ile temel ve tamamlayıcı bileşenleri üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Küreselleşme Kavramı ve Tanımı

Küreselleşme kavramı baş döndürücü bir şekilde gelişen ve değişip/dönüşen koşullar ışığında evrilmeye devam eden teknolojinin öncülüğü içerisinde yer alan bir kavram olarak nitelenmektedir. Dengelerin tam yerli yerine oturmadığı küreselleşmenin sağladığı dünya içerisinde oyunun kuralları ve oyuncuları değişmektedir (Öğütçü, 2009: 66-70). Hem kuralların hem de oyuncuların değiştiği bir dünyada başarılı olmak ve bunu sürgit kılmak için öncelikle küreselleşmenin ne olduğunun anlaşılması gerekir.

Küreselleşme, 1980'lerin başında akademik ve popüler söylemin içerisinde yer almaya başlayan belki en muğlak belki de en müphem bir kavram olarak hak ettiği ve hak etmediği övgü ve eleştirilere maruz kalmaktadır. Kullanım amacına göre her açmazda bir kapı açabilen bir maymuncuk; her kusuru kapatabilen bir örtü; her kötülüğü besleyen bir günah keçisi; her güzelliğin arkasındaki bir melek olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram kargaşası içinde ise akademik dünya soğukkanlılığını koruyamamakta ve büyülenmiş bir bakış açısıyla, olur olmaz her

konunun başına ve sonuna küreselleşme kavramını konuşlandırmaktadır.¹ Her konunun başına ya da sonuna yamalanmış küreselleşme kavramı, gereksiz parazit kullanımlarının ötesinde çok farklı anlamlarda kullanılmasıyla da “herşey” ya da “hiçbir şey” olma saltanatını sürdürmektedir (Coşkun, 2006: 372-373).

Etimolojik anlamı, Latince “globus” sözcüğünden gelen ve İngilizce’ye “globe” olarak geçen küreselleşme kavramı; top gibi yuvarlak ve topa benzeyen cisimler için kullanılır (Güvenç, 2004: 69). İki kutuplu dünyanın baş aktörlerinden birinin sahneyi terk etmesiyle başlayan ve egemenliğin kullanım biçiminin köklü bir şekilde yenilediği ve ulus devletin sonu olarak ifade edilen dünya çapındaki değişim süreci küreselleşme olarak adlandırılmaktadır (Ohmae, 1996). Dolayısıyla küreselleşme kavramının yeni bir dünya düzeni içerisinde şekillendiği ve ulusça daha fırsat dolu ve dünyaca daha ılımlı bir çehre yaratma yolunda gidilen insani bir uzlaşma olarak yol aldığı değerlendirilir (G. Papatya, 1997: 17).

Küreselleşmeye ilişkin literatür; siyasi, kültürel ve ekonomik olmak üzere üç ana başlık halinde tartışmaya açılmakta ve değerlendirilmektedir. Siyasi küreselleşme ana başlığının altında bölgeselleşme ve ulus devletin yok olma sürecine girip-girmediği tartışmaları yer almakta; kültürel küreselleşme ana başlığı altında farklı kültürlerin bir arada yaşaması ya da tek tipleşme konuları ön plana çıkmaktadır. Ekonomik küreselleşme ana başlığı altında ise aşağıdan ekonomik küreselleşme ve yukarıdan ekonomik küreselleşme yer almaktadır² (Çakmak: 2004: 13). Küreselleşme yaşanılması gereken kaçınılmaz bir süreçtir. Eser Karakaş, küreselleşmenin kaçınılmazlığını biraz aşırı ama çarpıcı bir benzetmeyle “Yer çekimini sevmemek ne kadar anlamlı ise, küreselleşme karşıtı olmakta o kadar anlamlıdır.” cümlesiyle ifade etmektedir (Demir, 2003: 25). Bu kaçınılmazlığı en az

¹ Bu konudaki bir çalışma için Bkz. Coşkun, Recai (2006). Küreselleşme: Kavramsal Bir Netleştirme Girişimi. 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı. 15-17 Haziran. Tokat: GÖÜ İİBF İşletme Bölümü Yayınları, 372-375.

² Aşağıdan ekonomik küreselleşme, gelişmekte olan ulus ötesi üretim ağlarını, yatırım ve sermaye akımlarının temsili söz konusudur. Yukarıdan ekonomik küreselleşme ise, iktisat politikalarının oluşma süreci ile bu politikaların belirleyicilerini ele almaktadır. Ayrıntılı bir değerlendirme için Bkz. Nordhaug, K. (2002). Globalization and The State: Theoretical Paradighms. *The European Journal of Development Research*, 14 (1), 5-27.

hasarla ve en çok kazançla geçebilmenin yollarının aranması ve bulunması önemli bir değer olarak anlaşılır (Dulupçu, 2001: 4).

Küreselleşme kavramına akademik ve popüler yazında değişik anlamlar yüklenmektedir. Bu anlam çeşitliliğine ilişkin örneklendirme aşağıdaki gibi yapılabilir (Coşkun, 2006: 373-374):

- Küresel= Devasal, büyük, küresel işletme
- Küresel= Minik, küçük, küresel köy
- Küresel= Yaygın, küresel kültür
- Küresel= Standartize, küresel ürün
- Küresel= Açık ekonomi, piyasa ekonomisi
- Küresel= Liberalizm
- Küresel= Uluslararası
- Küresel= Uluslararası ticaret
- Küresel= Çok uluslu
- Küresel= Yabancı yatırım
- Küresel= Bölgeselleşme, Avrupa Birliği
- Küresel= McDonalds, Madonna
- Küresel= Emperyal

Küreselleşmeye ilişkin bu anlam çeşitliliğinin yanında bir de tanım çeşitliliği söz konusudur. Nitekim bazılarına göre küreselleşme uluslararası üretimin artışı, bazılarına göre bilgi sistemindeki artış bazılarına göre ise ortak bir dil-kültür olarak tanımlanır. Küreselleşmeyi anlatmada ve tanımlamada karşılaşılan farklılıklar kavramı muğlâk ve eklektik bir şekle büründürmekte ve kavram üzerinden herkesi farklı tartışmalara yönlendirmektedir (Coşkun, 2006: 373-374). Tartışmaların odağında düşünüldüğünde, dünya dokusunda önemli olan barışseverlik, insanlık, demokrasi gibi soyut kimliklerin ve insani değerler açısından oluşan düşüncenin olgunlaşma sürecini aşmayı ve üretilen birçok çelişki ve zıtlıklarla hesaplaşmayı ifade etmektedir (G. Papatya, 1997: 17).

Küreselleşmenin sinyallerini daha 1960'lı yıllarda vererek “küresel köy” ifadesini kullanan McLuhan, ekonominin tüm yönleriyle bir pazar haline geleceği düşüncesinin temellerini atmıştır (Dulupçu, 2001: 17). Bu düşünceyle temellenmeye başlayan ve “dünya ölçeğinde düşünmek” ve geliştirilecek davranışları “dünya normlarına endekslemek” zorunluluğu bir realite şeklinde belirginleşmektedir. Artık ulusal ve uluslararası düşünce yerini “küresel düşünce”ye bırakmıştır. Dünya ölçeğinde davranma ve düşünme olarak küreselleşme, söz konusu olabilecek tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılması için, insanlık ve dünya adına “kutsal bir ön gerçek (postüla)” olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla her türlü bulanıklığa rağmen küreselleşme, şeffaflaşma eğilimi yüksek bir kavramdır. Bu açıdan küreselleşme, alternatifsiz ve birleştirici bir gerçek olarak konumlanmaktadır. Yine de, bir dogma olmayan küreselleşmeyi mutlak görme, en az kavramın tarihsel arka planının örüntüsünü gözden kaçırma katılığına sürükleyecektir. Fakat küreselleşmenin evrensel geçerliliği ancak, tüm dünya yönelimli düşünce ve fikirler üretme veya ortak olgular ve değerler sistemi ya da kolektif stratejiler oluşturmak, dahası stratejiler ötesindeki kavramlara ulaşılmasına bağlanmaktadır (G. Papatya, 1997: 17-18).

Küreselleşme, 1980 sonrası yıllarda temelde kârlılığı artırmak amacıyla merkez sermayenin kendiliğinden hareketinin her biçimiyle bütün sınırları adım adım zorlayarak yıkmasını, böylece kârını ençoklaştırmasını anlatan bir süreç olarak ortaya çıkmıştır (Kazgan, 1994: 78). Bu süreçte kârını ençoklaştırma gayreti pazarlama anlayışını kökten yeniden yapılandırmış ve “küresel pazarlama” anlayışına ulaşmıştır. Daha da ötesi, küresel pazarlama anlayışı, müşterilerin her bölgede ve her yerde aynı özellikleri taşıyan bir oluşum olarak görülmesine aracılık etmiş; yerel pazarlama, küresel pazarlama düzeneğinin bir parçasını oluşturmuştur (G. Papatya, 1997: 19).

Küresel yönelimli ekonomik konuların işlerlik kazanması için, ulus devletlerin ve işletmelerin sadece iç pazara yönelik değil, tüm dünyaya yönelik faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Gelecekte yerel üstünlükleri ele geçirmek, ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek ve yüksek değerli

işletme/sektör/uluslardan olmak düşüncesinin temeli de, ulusal kimlikler yerine küresel kimliğin ön planda olmasıdır. Dolayısıyla işletmeler hem iç pazarda hem de dış pazarda başarılı olabilmek için küresel düşünce üretmeli ve üretilen düşünceyi stratejik içgörü ve stratejik dışgörü ile perçinlemelidir (G. Papatya, 1997: 19).

Son olarak küreselleşmeyi şu şekilde değerlendirerek tanımlarız. Küreselleşme, “ekonomik, demokratik, insan hakları, toplumsal, teknolojik, eğitsel, sağlık, işletmecilik, yönetsel, politik alanlarda küresel normlara ulaşmayı düşünme, hedefleme, yaşama ve denetlemedir” (Akdemir, 1996: 12).

1.1.2. Küreselleşmenin Kapsamı

Küreselleşme işletme/sektör/ulusun, tüm eylemlerini dünya ölçeğinde düşünme zorunluluğu olarak, sürekli değişimin yadsınmaz mucizesi şeklinde ifade edilir. Bu arayışın ya da kapitalizmin evrenselleşmesinin sonsal noktası olarak nitelendirilmektedir. Fakat bu girişim beraberinde milliyetçilik, dinsel ve etnik yapılaşmalar, sınırsal mücadeleler ile ilgili sorunlar ve açmazların da dolaşımını gündeme getirmiştir (G. Papatya, 1997: 22). Ancak şu da bir gerçektir ki, küreselleşme olgusunun dünyada etkilemediği bireysel, iş ve sosyal yaşam sahası, canlı türü, coğrafi alan ve boşluk yok gibidir (Günsoy ve Günsoy, 2008: 619-634).

Küreselleşmenin sahip olduğu argümanların mantıksal tutarlılığı, tüm çalışma ve çabaların uluslar ötesi küresel düşünceye odaklanması üzerinedir. Küresel düşünceye odaklanmayan çalışma ve çabalar, güçlü olanların onlardan daha az güçte olanların çalışma ve çabalarını edilgen niteliğe sokmakta etkilidir. Kavramları üretenlerin istekleri doğrultusunda tutum ve davranışların geliştirilmesi, küreselleşmede diğer oluşumların dışlanması şeklinde bir yön ortaya koyacağı tartışmasız bir gerçektir. Bu evrede, derin ufuklu düşünme oluşan çelişkileri engelleyecektir. Fakat yaşanan çağı şaşırان (anokranik) ya da görmezden gelen veya etkilenmeyeceğini düşünen işletme/sektör/uluslar için “küresel rezervasyon”larda edilgen ya da kuralları ve kavramları ortaya koyanlar tarafından

verilen izin ile yaşayacakları ileri sürülebilir. Oysa etkinlik ya da kural koyuculuk, küresel dünyanın her işletme/ sektör/ulus için bir öngörüsüdür. Yine rekabette, güce güç katmak vazgeçilmez bir hedef olurken, bunun adil bir anlam taşımayacağı açıktır. Çünkü rekabetçilik buyrukçu olmak demektir. Fakat küreselleşmede bu “buyrukçuluğa rağmen erdemli olmak” olmalıdır (G. Papatya, 1997: 22).

Küreselleşme bilgi, servet ve iktidarın mutlâklığı üzerinde, egosantrik (bencil), yarışmacı, tahripkâr, imhâcı bir bağlamda değerlendiriliyorsa, dünyayı trajik bir sona yaklaştıran bir kavram işlevinde olduğunu bilmemiz gerekir. Oysa iyi yaşamak, en yüksek norm ve standartlarda hayatı devam ettirmek, insan/toplum/ulusların vazgeçilmez amaçlarındandır. Bu açıdan küreselleşme ve küresel norm ve değerler, insana insanca yaşama fırsatı vermede tarihsel bir üstünlük sunmaktadır. Gelişme ancak etkin bir davranışla mümkün olacaktır ki bu etkin davranış küreselleşmeye yönelik geliştirilen akıllı davranıştır. Bütün bunlardan hareketle küreselleşmenin kapsamı şu şekilde toparlanabilir ki; aynı doktorun hastalığı, hastalık belirtilerinden dolayı tanınması gibi, küresel sorunların teşhis ve analizi küreselleşmenin kapsamını oluşturmaktadır (G. Papatya, 1997: 23).

1.1.3. Küreselleşmeyi Simgeleyen Eğilimler

Küreselleşmeye ilişkin bakış açılarının oluşturduğu simgeleyici eğilimler bütünü yer almaktadır. Bu eğilimler küreselleşmeye yönelik bakış açılarından hareketle, küreselleşmeye ilişkin konunun anlam kazanmasını ve küresel değerlendirmeye yönelik ön hazırlık şeklinde değerlendirilir.

Günümüzde küreselleşmeyi simgeleyici eğilimler D. Held, A. McGrew, D. Goldblatt ve J. Perraton’u izlenerek “aşırı küreselleşmeciler”, “kuşkucular” ve “dönüşümcüler” şeklinde üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulur (Held vd., 1999: 3-10). Küreselleşmeyi simgeleyen üç eğilim aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo-1 : Küreselleşmeyi Simgeleyen Eğilimler

Açıklamalar/Özellikler	Hiper-Küreselciler	Kuşkucular	Dönüşümcüler
Yeni olan ne?	Küresel bir çağ	Ticaret blokları geçmiş dönemlere nazaran daha zayıf jeo-yönetişim	Tarihsel olarak eşi görülmedik düzeyde küresel karşılıklı bağımlılık
Hâkim Özellikler	Küresel Kapitalizm Küresel Yönetişim Küresel Sivil Toplum	Dünya 1890'larda olduğundan daha az karşılıklı bağlı	Yoğun ve derin küreselleşme
Ulusal Hükümetlerin Gücü	Geriliyor ve aşmıyor	Güçleniyor ve çoğalıyor	Yeniden inşa ediliyor ve yeniden yapılıyor
Küreselleşmenin İtici Gücü	Kapitalizm ve teknoloji	Devlet ve piyasalar	Modernitenin birleştirici güçleri
Tabakalaşma Kalıpları	Eski hiyerarşilerin aşınması	Giderek artan bir şekilde Güney'in marjinalleşmesi	Dünya düzeninin yeni mimarisi
Hâkim Motif	Mc Donalds, Madonna vs.	Ulusal çıkar	Siyasal topluluğun dönüşümü
Küreselleşmenin Kavramlaştırılması	İnsani eylemin çerçevesinin yeniden düzenlenmesiyle	Uluslararasılaşmayla ve bölgeselleşmeyle	Belli bir mesafedeki eylemlerin ve bölgeler arası ilişkilerin yeniden düzenlenmesiyle
Tarihsel Yörünge	Küresel Uygarlık	Bölgesel bloklar Uygarlıklar çatışması	Karşılıklı Bağımlılık: Küresel bütünleşme ve parçalanma
Özet	Ulus devletinin sonu	Uluslararasılaşma, devletin kabulü ve desteğine bağlı	Küreselleşme, devletin gücünü ve dünya siyasetini dönüştürüyor

Kaynak: Bozkurt, Veysel (2000). *Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar*. (Editör: Veysel Bozkurt). Küreselleşmenin İnsani Yüzü. İstanbul: Alfa Yayınları, 24'ten alınmıştır.

Küreselleşmeyi simgeleyici eğilimleri açıklamaya yönelik yukarıdaki tablo değerlendirilecek olursa; aşırı küreselleşmeciler, küreselleşmeye yönelik radikalciler olarak da ele alınır. Bunlara göre sanayi uygarlığının bir ürünü olan ulus devlet, küreselleşme sürecine bağlı olarak önemini yitirmiştir. Artık küresel pazar ulus devletin siyasi yapısının yerini almaktadır. Çünkü küresel pazar mekanizması hükümetlerden daha verimli ve daha etkili çalışmaktadır. Bu nedenle de aşırı küreselleşmecilere göre pazarlar artık devletlerden daha güçlüdür. Artık dünya toplumu geleneksel ulus devletin yerini almakta ve yeni toplumsal örgütlenme şekilleri belirginleşmeye başlamaktadır. Küresel pazarlarda yaşananlar, yeni dünya düzeninin bir delili ve ulus devletin ölümü olarak ifade edilir. Küresel düzeyde kültürel karışım, küresel yayılma ve küresel yönetim kurumlarının doğuşu köklü bir değişimin/dönüşümün habercisidir. Ayrıca küresel iletişim alt yapısı ile birlikte değişik ülkelerin insanları ortak çıkarlarının daha çok farkına varmakta ve bunun

sonucunda da küresel bir uygarlığın doğuşu için ortak bir zemin oluşmaktadır (Bozkurt, 2000: 20).

Küreselleşme karşıtları ise aşırı küreselleşmecilerin tam karşısında yer alan kişilerden oluşan ve kuşkucular olarak da ifade edilen kişilerdir. Bunlar küreselleşmeye yönelik sürekli bir kuşku içerisinde yaşarlar. Küreselleşme karşıtlarına göre yaşanan dünyada hiç bir şey yeni değildir ama aşırı küreselleşmeciler tarafından efsane haline getirilerek sunulmuştur. Ancak zamanın ideolojisi haline gelmesinden kaynaklanan bir popüleritesi vardır. Yine aslında küreselleşme kapitalizmin savaşı olmayan yeni bir işleyiş mantığı ya da kar peşinde koşan büyük işletmelerin tiranlığıdır (Bozkurt, 2000: 21-22).

Dönüşümcüler küreselleşmeyi toplumu ve dünya düzenini yeniden şekillendiren hızlı sosyal, siyasal ve ekonomik değişmelerin arkasındaki ana siyasal güç olarak görmektedirler. Artık dış ya da uluslararası ile iç işleri arasında açık bir ayırım söz konusu değildir. Ekonomik anlamda sürekli değişen/dönüşen bir ortamda yaşamakta, bu ortamda küresel pazarlar işlevsel bir mekanizmayla şekillenmektedirler. Dönüşümcüler, küreselleşme konusunda kuşkuculardan daha ziyade, radikallere yakın durmaktadırlar. Bu üç eğilim arasındaki ana farklılık kaynağı olgulardan ziyade, temsil ettikleri dünya görüşleridir (Bozkurt, 2000: 22-23).

1.1.4. Küreselleşmenin Tarihsel Arka Planı

Tüm insanlar aynı gezegende yaşayarak küreselleşmenin kaderini paylaşmaktadırlar. Aslında küreselleşmeye ilişkin tarihsel süreç ABD'nin fethiyle başlayan ve aydınlanma çağının evrenselliğinde devam eden bir oluşumdur (Amin, 1993: 11). Ancak dünyadaki hiçbir kavram veya oluşum tarihsel arka planı incelenmeden ve belirginleştirilmeden tam manasıyla anlaşılabilir ve anlatılamaz. Bu gerekçeyle bu bölümde küreselleşmenin tarihsel arka planı incelenecektir. Dolayısıyla tarihsel arka plan incelemesinde önce küreselleşmenin kronolojik gelişim süreci sonra da işletmecilik yönünden gelişim süreci anlatılacaktır.

1.1.4.1. Küreselleşmenin Kronolojik Gelişim Süreci

Günümüzden geçmişe bakıldığında küreselleşme belki insanların tekerleği bulmasıyla; belki de, M.Ö. 2000’li yıllarda Mısırlılar’ın çiftlik hayvanlarını markalayarak ticareti daha etkin bir şekilde kavuşturmasıyla başlamıştır. Tekerleği bulmaları ile birlikte insanlar artık kendi buldukları mekânlardan başka mekânlara doğru yönelmeye başlamışlardır. Mısırlılar çiftlik hayvanlarını markalayarak gelecekteki etkileşime vurgu yapmışlardır. Küreselleşme ve beraberinde getirdiği, ilişkili olduğu ve kapsadığı kavramlar ile bir ateşteki kütükler gibi biri diğerinin daha parlak bir alevle yanmasını sağlamaktadır. Duvara vuran ışığa ve oynaşan gölgelere baktığımızda, iş hayatının ve toplumların, ölçeği ve sonuçları bakımından çok eski zamanlarda yaşanan benzer bir değişimin/dönüşümün içinde olduğunu düşünebiliriz. Bu nedenle bizi saran değişim rüzgârı, geçmişte olduğundan daha büyük kuvvetlerin işleyiş biçimleri olarak dalga dalga gelmektedir. Bu dalgalarla boğuşmaktan çok, dalgalarla uyum göstermek daha mantıklı bir yaklaşım olarak görülmekte ve uyum için kronolojik gelişim sürecinin anlaşılması daha anlamlı olmaktadır (Kaplan ve Daşöz, 2004: 8-10).

Küreselleşmenin gelişim süreci düz bir çizgide ilerleme şeklinde gerçekleşmektedir. Bu ilerlemede düğüm noktaları, tarihin kırılma noktalarıdır. Bu açıdan küreselleşmenin gelişim sürecini sanayileşme ve değişen dünya dengeleri (1919 ve öncesi dönem), iki kutuplu dünyanın doğuşu ve orta güçlerin bunalımı (1919-1943 dönemi), iki kutuplu dünyada istikrar ve değişme (1943-1989 dönemi), yeni dünya düzeni ve orta sınıfın hızla büyümesi (1989-2000 dönemi) ve 21. Yüzyıl ve görünmeyen mekân (2000 ve sonrası dönem) olarak değerlendirmek gerekir (G. Papatya, 1997: 25).

1.1.4.1.1. Sanayileşme ve Değişen Dünya Dengeleri

Küreselleşmeye yöneltilen geniş açılımlı bir tarihsel perspektif, 16. ve 17. YY'da birkaç Batı Avrupa ülkesinde doğan ve oradan bütün dünyaya yayılan uzun dönemli modernizasyon dalgalarının bir parçası olarak algılanmaktadır. Ancak modernizasyonun gerçek başlangıcının belirlenmesi ve açıklanmasındaki karmaşıklık, küreselleşme konusunda da kapalılığa neden olmaktadır (G. Papatya, 1997: 25-26). 16. ve 17. YY'da çok uluslu yapıda olan devletler, imparatorluklar, ulus devletin oluşması, modern çağın başlamasına neden olurken, küreselleşme kavramı Birinci Dünya Savaşı'na kadar önemini kaybetmiş bir görünüm kazanmıştı. Bu noktada imparatorlukların parçası olan ülkeler, ulus devlet kümeleri inşa ederek bağımsızlıklarını kazandılar (Kennedy, 1991: 37-50). Böylelikle bu dönemde sanayi devriminin kökenleri inşa edilmiş ve dönüşüm noktaları belirlenmeye başlanmış ve değişen dünya dengeleri ortaya konmuştur (Hobsbawm, 2005: 32-50).

1.1.4.1.2. İki Kutuplu Dünyanın Doğuşu ve Orta Güçlerin Bunalımı

Yeni dünya düzenini oluşturma gayretleri içerisinde bir araya gelen ulus devletler, Paris'te 28 Haziran 1919'da Versay (Versailles) Anlaşması ile çözüm odaklı bir arayış içerisine girmişlerdir. Milletler Cemiyeti, sorunların çözümünde, savaş borçlarının yükünü, ekonomik krizler, mevcut sorunlardan hoşnut olmama nedeniyle yetersizliğe, yeni dengelere ve revizyonlara sebep oldu. Bu revizyonist uygulamaların çarpıcı görüntüleri 1940'lara kadar devam etti. Ancak her iki dünya savaşının da büyük ölçüde Avrupa kara kütlesi üzerinde gerçekleşmesi ve fiziksel yıkım, can kaybı ve siyasi kargaşa neticesi, küreselleşme düşüncesini bir paradoks olarak nitelendirmiştir (G. Papatya, 1997: 25-28).

1.1.4.1.3. İki Kutuplu Dünyada İstikrar ve Değişme

İkinci dünya savaşı sonrasında yenilenen jeopolitik denge, ABD ve SSCB'nin çevresinde iki kutuplu bir düzene kavuştu. Savaşta yenilen ülkeler, bu iki devin etrafında kümelenerek, soğuk savaş hoşnutsuzluğunu başlattılar. Aslında bu kümelenmeler sıcak savaşın başlamamasına neden olmuştur (G. Papatya, 1997: 25-28).

Modernizasyon tahminleri 1980'li yıllarda, kapitalist ve komünist sistemlerde yeni ve güçlü bir eşitsizlik üretti. Yeni merkezlerin ve çehrelerin oluşmasıyla, yoksul ülkeler zengin ülkeler üzerine göç baskısı üretti. Bu noktada küreselleşme, istikrarlı bir yeni dünya düzeneği oluşturmaktan ziyade dünya sistemini belirleyen temel hareket noktası haline geldi (G. Papatya, 1997: 25-28).

1.1.4.1.5. Yeni Dünya Düzeni ve Orta Sınıfın Hızla Büyümesi

Mihael Gorbaçov'un SSCB'nin iktidarına gelmesiyle, başlatılan yeniden yapılanma ve şeffaflık politikaları dünya piyasasındaki değişikliklerin kaynak noktası olmuştur. SSCB ve doğu blokunun dağılışı ile 9 Eylül 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılarak Almanya'nın birleşmesiyle dünya yeni bir sürece girmiş, ortak görevlerin oluşturduğu yepyeni bir çehre oluşmuştur (Brzezinski, 1994: 63-77).

Bu yeni çehrenin güç merkezlerinde ABD, Japonya ve Avrupa'dan Almanya yer almaktadır. Dolayısıyla yeni dünya düzeni bu merkezler etrafında oluşan bir dünyayı içermektedir. Bir başka deyişle, soğuk savaş sonrası oluşumların ideolojik ve ekonomik olmaktan çok etik olacağını söyleyen ve tarihin en ileri toplumunun oluştuğunu söyleyen Samuel P. Huntington'ın "Medeniyetler Paradigması"³ ile

³ Samuel P. Huntington medeniyetler paradigması ile farklı medeniyetler arasında çatışmalar olacağını öne sürmüştür. Bu konuda ayrıntılı bir değerlendirme için Bkz. Huntington, Samuel P. (2006).

Francis Fukuyama'nın "Tarihin Sonu"⁴ tezini teorik olarak geçersiz kılmıştır (G. Papatya, 1997: 29). Geçersiz kılmanın sebebi ise dünyanın üçlü güç merkezleri üzerinde kümelenmeye devam etmesidir. Bu kümelenmenin eksenleri Anglo-Amerikan, Japon-Doğu Asya ve Almanya-Avrupa eksenidir. Tâbi bu eksenlerde meydana gelecek değişiklikler sürekli izlenmektedir (Oluç, 1994: 52-53).

1.1.4.1.5. 21. YY ve Görünmeyen Mekân

Küreselleşmenin, kronolojik olarak son evresi ise 21. YY'da şekillenen ve görünmeyen bir mekân içerisinde kurgulanan evredir. 21. YY, dünyaya çok farklı ve yeni bir çehre kazandırmıştır. Daha önceki dönemlerde yeni kıtaların, yeni ticaret yollarının, yeni doğal kaynakların keşfedilmesi sonucu ortaya çıkan ekonomik devrimlerden farklı olarak, şimdi bilgi ve iletişim teknolojileriyle yaratılan ve görünmeyen bir kıta ya da mekan⁵ olarak kavramsallaştırılan yeni bir dünya olan internet dünyası keşfedilmiştir. Bu keşif, sadece üretim ve tüketimde değil, mekân kavrayışında köklü bir dönüşüme yol açmıştır. Mekân, artık o geleneksel mekân değildir. Mekânın, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde temel ortak payda olma özelliği tarihe karışmış bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Artık işler/ilişkiler mekânsal birliktelik gerektirmeyen bir hâl almıştır (Demir, 2003: 8-9). Yaşanılan bu evrede her şey yeni ve tuhaf görünmekte ve tam bir belirsizlik hâkimiyeti yaşanmaktadır. Eski dünyalar tahrip edilmekte ve yeni dünyalar oluşmakta; geçmişten kopulmakta, her şey baş aşağı edilmekte ve yeni zenginlik ile yeni toplumsal değerler yaratılmaktadır (Greider, 2003: 9-30). Hiçbir işletme/ulus mutlak olarak bağımlı ve edilgen olmamakla birlikte aynı zamanda tam bağımsız da değildir (Beaud, 2003: 299). Artık tüm iş/işletmecilik faaliyetleri ile sosyal yaşamın içeriği bu görünmezlikte yaşanacaktır.

Medeniyetler Çatışması ve Dünya Düzeninin Yeniden Kurulması, (Çevirenler: Mehmet Turhan ve Y. Z. Cem Soydemir). İstanbul: Okuyan Us Yayınları.

⁴ Francis Fukuyama tezi ile tarihin sonunun geldiğini ileri sürmüştür. Bu konuda ayrıntılı bir değerlendirme için Bkz. Fukuyama, Francis (1999). *Tarihin Sonu ve Son İnsan*. (Çeviren: Zülfü Dicleli). Ankara: Gün Yayıncılık.

⁵ Görünmeyen bir kıta olarak kavramsallaştırılan internet dünyasıyla ilgili ayrıntılı bilgi için Bkz. Ohmae, Kenichi (2000). *Görünmeyen Kıta: Yeni Ekonominin Dört Stratejik Buyruğu*. (Çeviren: Zülfü Dicleli). İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

1.1.4.2. İşletmecilik Yönünden Gelişim Süreci

Küreselleşme olgusu işletmelerin de küreselleşmesine neden olmuştur. İşletmelerin küreselleşmesi de pazarlama faaliyetlerinin dışa dönük bir şekilde uluslararası ticaretteki rolünün artmasıyla açıklanmaktadır (Ecer ve Canitez, 2005: 1-11). İşletmelerin küreselleşmesiyle birlikte ortaya çıkan kavramlar değişik yazarlar tarafından değişik bir şekilde ele alınarak tanımlanmaktadır. Buna göre işletmeler yerel işletme, bölgesel işletme, ulusal işletme, ihracat yapan işletme, çok uluslu işletme ve küresel işletme olarak süreçlenmektedir. Çok uluslu işletme olabilmek için iki ya da daha fazla ülkede pazarlama ve üretim eylemlerini gerçekleştiriyor olmak gerekir. Çok uluslu işletme aşamasından sonraki aşama ise küresel işletme aşamasıdır. Ancak küresel işletme olabilmek için mutlaka iki ya da daha fazla bir ülkede pazarlamada ya da üretimde bulunma zorunluluğu yoktur. Kuşkusuz iki ya da daha fazla ülkede pazarlama ve üretim faaliyetlerinde bulunan işletmelerde küresel normları yakaladıklarında küresel işletme olabilirler ancak olmaya da bilirler. Küresel işletmede pazarlama ve üretim alanı önemli değildir. Önemli olan küresel normlara ulaşmaktır (Akdemir, 1996: 10-11). Dolayısıyla küresel işletmenin ölçüsü ne pazar ne de üretimdir. Ölçü kalite, verimlilik, etkililik ve küresel normlara ulaşmadır. Bu ölçüler yer aldığı sürece küresel işletmeler ülkelerin sınırlarını ya da ideolojilerini tanımaksızın faaliyette bulunurlar (G. Papatya, 1997: 30).

Küresel işletmelere yönelik geliştirilen küresel görüş, işletmelerin faaliyetlerini, vizyon, yönetim ve stratejilerini küresel anlamda ele alıp planlamalarını gerekli kılar. Çünkü küresel fırsatların yakalanması, yaklaşım ve değerlendirmelerin yapılması küresel görüşe ilişkindir. Bu noktadan hareketle küresel işletmeler küresel pazarlar oluşturmaları ve her pazar küresel normlara ulaşmalıdır. Küresel işletme her pazarda aynı düzeyde ve benzer şekilde hizmet vermeyi amaçlarken, geliştireceği stratejiler, rakiplerine göre farklılık göstermelidir. Çünkü rakiplere göre daha avantajlı hale gelmek için, pazardaki farklılıkları kabul etmek ve buna göre stratejiler geliştirmek gerekir. Diğer bir deyişle küresel işletmelerin yapısal özellikleri, küresel pazarlara göre olmalıdır (G. Papatya, 1997: 30-32).

1.1.4.2.1. İşletmelerin Küresel Düşüncelerinin Oluşması

Bütün işletmeler çalışmalarında ve görüntülerinde küresel olmak zorundadır. İşletmelerin rekabet edememeleri hakkındaki genel inanca göre teknoloji olanaklarının yetersizliği ve finansal sorunlar en önemli rekabet edememe gerekçeleridir. Aslında gerçek zayıflık küresel düşüncenin oluşmamasından kaynaklanmaktadır (Rhinesmith, 2000: 19). İşletmelerin faaliyet ve çalışmalarını küresel düzeyde ve çok boyutlu gerçekleştirme düşüncesi, tüm işlevlerin küresel normlarda planlanmasını gerektirmiştir. Yani işletmeler yönetim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, tedarik, üretim ve AR-GE gibi işlevlerini bütünlük bir şekilde değerlendirmiş, kurgulamış ve gerçekleştirmiş olmalıdır. İşletmeler küresel fırsat ve tehlikelerin kabullenilmesinin ötesinde yol olarak kendilerini küresel düşünce geliştirme zorunluluğu içerisinde görmüşlerdir. Dolayısıyla küresel düşünce geliştirme ve öğrenmek bir zorunluluk olarak değer bulmaktadır (G. Papatya, 1997: 33).

Küresel işletme niteliği itibarıyla, küresel temelde faaliyette bulunan ve kâr motifine yönelen bir işletmedir. Küresel işletmenin uluslararası arenada iş yapması ilk adım olarak değerlendirilse de hikâyenin tamamı değildir. Bir işletmenin küresel olabilmesi için yalnızca uluslararası iş yapması değil; aynı zamanda kaynaklarını dünyanın en büyük rekabet avantajına dönüştürecek bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Rhinesmith, 2000: 20-21). Çünkü işletmelerin küresel düşünce geliştirmeleri küreselleşmenin ilk adımı olarak değerlendirilir. Zaten küresel işletme felsefesi, yerel çevredeki farklılıkları ve içsel yetenekleri açıkça yansıtabilecek şekilde çeşitlilik gösteren faaliyetler ile yerel yönetim biçimlerinin ve pazarlamasının bir kombinasyonu olan “küresel lokalizasyon (küresel düşün, yerel davran)”a ulaşmayı gerektirmektedir (G. Papatya, 1997: 34).

Küresel işletmenin iş çevresi tüm dünyadır. Tüm dünya eksenli faaliyet göstermeyen çok uluslu yapıdaki bir işletme küresel olmayabilir, aksine yerli bir işletme küresel bir işletme olarak nitelenebilir. Çünkü küresel işletme hukuki (korporasyon, grup, kumpanya), yapısal (kompleks, konglomera-işletme bütünü),

coğrafi yerleşme (nasyonel, multinasyonel, jeosantrik-açık) özelliğinden çok, düşüncesini, vizyonunu ve faaliyetlerini tüm dünya olarak tasarlayabilen işletmelerdir (G. Papatya, 1997: 34).

1.1.4.2.2. İşletmelerin Küreselleşmesi

İşletmeler açık sistem olarak faaliyetlerini sürdürürler. Açık sistem olma özelliği, işletmenin çevresinde meydana gelen her değişiklikten etkilenmesi anlamına gelmektedir (Şimşek, 2002: 91-94). Dolayısıyla işletmeler hem etkilenen hem de etkileyen tarafta yer alır. Bu sarmal ilişki düzeneği aynı zamanda işletmelerin küreselleşmesinde etkili olan çevresel faktörleri etkileme ve onlardan etkilenmeyi tanımlar. Yani küresel çevrede işletmeler, pazarları belirleyen bireysel davranış biçimlerini, etik ve sosyal faktörleri göz ardı edemez. Küresel pazarlama anlayışı, pazarlardaki farklılığı ve benzerlikleri belirlemeyi, buna göre stratejiler, ürünler, programlar geliştirmeyi amaçlar. Dolayısıyla işletmelerin yaşadıkları değişim koşulsuz bir takım niteliklerle karakterize olmalarına neden olmuştur (G. Papatya, 1997: 37). Küresel işletmeleri karakterize eden belirgin nitelikler şu şekilde değerlendirilebilir (G. Papatya, 1997: 37-38):

- Küresel işletmeler tüm dünya yönelimli faaliyette bulunurlar ve küresel normları temel alırlar.
- Küresel işletmeler sahiplikten ziyade faaliyet odaklı olarak çalışırlar.
- Yerel, ulusal ve çok uluslu pozisyonlarda bulunurlar.
- Küresel düzeyde pazarlamayı, üretimi ve dağıtımını amaçlayan işletmeler güçlü bir yapıya sahiptirler.
- Küresel işletmeler gerçekleştirilecek veya gerçekleştirilmesi öngörülen faaliyet ve çalışmaları küresel düzeyde ele alırlar.
- Küresel işletmelerin ana ilkesi, sadece küresel ölçekte ekonomik çıkarların ençoklaştırılması değil, küresel ölçekte tüm sorunların çözümlenmesi yönünde askeri, mali, politik organizasyonları gerçekleştirmektir.

- Küresel işletmeler esnek ve dinamik bir yapıda ya da çok boyutlu bir özelliktedir.
- Küresel işletmeler olağanüstü bir yapılanma göstermektedirler. Öncelikle üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumlulukları farklı olup, işletme stratejilerinin belirlenmesinde üst, orta ve alt düzeydeki yöneticilerin etkisi aynıdır. Katılımcı olma eğilimi her düzeyde kendini göstermektedir.
- Küresel işletmeler ölçek ekonomisine ulaşmış, üstün paralama yeteneğine ve esnek bir organizasyon yeteneğine sahiptir.
- Küresel işletme müşteri/pazar odaklı faaliyet göstermektedir.
- Küresel işletmelerde yaratıcılık ve inisiyatifin kullanılması ön plandadır.

1.1.4.2.3. Müşterilerin ve Tüketimin Küreselleşmesi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte küresel tüketici alışkanlıklarının yayılması, ulusları hem birbirine yaklaştırır hem de yerel tepkilere neden olur. Dolayısıyla kültürün küresel boyutta homojenleşmesi eş-anlı yerel kültürlerin tepkilerini de geliştirmektedir. Bu ise, dinsel ve milliyetçilik akımlarını güçlendirmektedir. Etik küreselleşme, toplumların yerel kimliklerini yıpratırken, eş-anlı bir şekilde değiştirmektedir. Bu nedenle, yeni ortak değer ve inançların oluşmasına karşı direnç kaçınılmazdır. Dolayısıyla, uluslar kendi değer ve inançlarını zedelemeyen, dünya değerleriyle bütünleşmeyi sağlayacak sentezi oluşturmaya ihtiyaç duymaktadırlar (G. Papatya, 1997: 38-40).

Müşteriler ve tüketim sınır tanımayan bir şekilde önemli değişiklikler doğurmakta, kendi boyutlarını aşmalarına, ilişkilerini yeniden ele almalarına neden olmaktadır. Bu da, küresel standartlarda bir tüketim kültürünü şekillendirmektedir (G. Papatya, 1997: 38-40).

Yeni oluşan tüketim kültürünün içerisinde; müşterilerin gereksinim, davranış ve alışkanlıkları benzeşmekte ve herkesin benzer biçimde davranmasını öngören bir yaşam felsefesi oluşmaktadır. Sözelimi, dünyanın her yerinde aynı ilgi ve coşkuyla

dinlenen rock müziği parçaları, aynı sigara markaları, aynı tarz giyim ve takılar, aynı restoranlarda yemek yeme alışkanlığı ve değişen beslenme kültürü ve aynı filmlerin izlenmesi aslında aynı yaşam biçimini öngörmektedir (G. Papatya, 1997: 67).

1.1.5. Bir Fırsat ve Tehdit Olarak Küreselleşme

Küreselleşme kavramı kimilerine göre; sınırların kalkması, finansmanın-teknolojinin-insan kaynaklarının-yönetim düşünce ve uygulamalarının en uygun kullanılacağı ve dünya olanaklarından tüm insanların yararlanacağı bir fırsat olarak görülürken; kimilerine göre ise gelişmiş ülkelerin yeni pazar bulma ve yeni sömürme teorisini içeren bir tehdit unsuru olarak değerlendirilebilir (Akdemir, 1996: 21). Bu noktada küreselleşme, salt ekonomik bir bütünleşme veya kutupsuz ya da tek kutuplu bir dünya sistemini ifade etmez. Bunların ötesinde küreselleşme ekonomik parçalanmışlığın şekillendirdiği bütüncül bir tablo olarak değerlendirilir. Bu bütüncül tablonun içerisinde, ulusal ekonomik değerlerin yerel ve küresel olanla ikame edilmesinin doğurduğu fırsat ve tehditler söylemini içerir. Bu süreçte fırsat söylemi kadar tehdit söylemi de yer alır, ancak tehdit, fırsatın mitleştirilmesi sonucunda geri planda durmakta veya geriye itilmektedir. Başka bir ifade tarzıyla da küreselleşme dünya ölçekli barışçıl söylemler ile sömürü düzeni iddialarını aynı anda içinde barındıran paradoksal bir “de facto” kimliğine sahiptir (Dulupçu, 2001: 1-2). Bu değerlendirmeler küreselleşme kavramının çift yönlü bir açılım içerisinde yeşermesine imkân sağlamaktadır.

1.1.5.1. Bir Fırsat Olarak Küreselleşme

Küreselleşmeye ilişkin övgülerin odağında bir fırsat olarak değerlendirilmesi, iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte ister gelişmiş ister az gelişmiş ülke olsun aynı normlarda hizmeti, demokrasiyi ve insan haklarını talep etmesi nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bu çıkarımda ülkeler savaşıyor birbirlerini yok edemeyeceklerini anlamışlar ve özellikle 1980’li yılların ikinci evresinden sonra tüm dünya işletmeleri

rekabeti geliştirmek amaçlı yoğun olarak işbirliğine gitmeleriyle küreselleşmeyi destekler bir kompozisyon yaratmışlardır (Akdemir, 1996: 21-22). Bu noktada küreselleşme bir süreç olarak ele alınıp bu süreçte öncül olanlar ve öncül kişilerin sürece yönelik vurguları bir katkı olarak değerlendirilir. Aşağıda yer alan tablo küreselleşmenin öncülleri ve vurguları konusunda bir değerlendirmeyi içerir.

Tablo-2: Küreselleşme Sürecinin Öncülleri ve Vurguları

Öncüller	Vurguları
J. Done (1600'ler)	Hiçbir insan ada değildir. (Bağımsız değil)
J. Locke (1699)	İnsan eğitimle insan oldu. (Doğuştan değil)
A. Pope (1730'lar)	Eğitimidir ki ortak aklı yoğurur. (Varlık bilinci)
C. A. Helvetius (1810)	İnsan-kültür kısır döngüsü eğitimle aşılır.
F. Hegel (1837)	Dünyayı mistik bir akıl/ruh yönetiyor.
K. Marx (1848)	Tarihi, akıl/ruh değil üretim ilişkileri yapıyor.
C. Darwin (1859)	Bütün canlılar tek bir ilk hücreden geliyor.
E. B. Tylor (1871)	Kültür ya da uygarlık, toplum üyesi insanların yaşamdan öğrendiği her şeyin karmaşık bir bütünlüğüdür.
L. Wittgenstein (1925)	Sorunlar yeni bilgiyle değil mevcut birikimle çözülür.
J. M. Keynes (1930'lar)	Devlet politikası toplum talebini teşvik edebilir.
W. Wilkie (1942)	Tek bir dünya bilinci yok olmuştur.
J. Huxley (1944)	Eğitim neye yarar eğer değişim bilinci kazandırmıyorsa.
K. Polanyi (1944)	Serbest Pazar, serbest değildir; bırakılmamalıdır.
G. Childe (1951)	Kendini sürekli olarak yeniden yaratan insan.
V. Braun (1955)	Ön koşullar yerine getirilirse her şey mümkündür.
M. Auge (1960'lar)	Doğru/yanlış ekonomiler yok farklı kültürler var.
T. Hagerstrand (1981)	Hayatta kalmanın ölçüsü başarılı komşu olmaktır.

Kaynak: Güvenç, Bozkurt (2004). Globalleşen Dünya'da Türkiye'nin Yeri. *Globalleşen Dünyada Türkiye'nin Yeri Kadir Has Üniversitesi 1. Kadir Has Ödülleri Kitabı*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yayınları, 80'den alınmıştır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere küreselleşme öncülleri ve vurgularıyla ön plana çıkmaktadır. Bu öncüller ve vurgular geliştirilebilir. Bu noktada küreselleşmenin gücü iletişim teknolojileri hedefi ise bilgi toplumudur. Tek tek bireyler yeterli bilgi sahibi oldukları zaman, yeni sorunları çözecek ortak bir akıl ya da varlık bilinci geliştirilecektir. Dil ve iletişimin insanları birbirine bağlaması gibi, bilgi ve iletişim teknolojileri de kurumları ve ulusları birbirine bağlayacak ve "dünya köyü" yaratılacak ve yaşatılacaktır (Güvenç, 2004: 71). Bu aslında küreselleşmenin birçok oluşum için hem neden hem de sonuç olduğunun göstergesidir (Toprak vd., 2001: 25).

1.1.5.2. Bir Tehdit Olarak Küreselleşme

Küreselleşme olumlu yanlarında bir övgüler odağında fırsat olarak görülürken aynı zamanda olumsuz olarak değerlendirilebilen eleştirel bir anlam da taşır.⁶ Küreselleşme ile birlikte insanlar arasındaki ekonomik/sosyal uçurum artmaktadır. Çalışanlar ulusal olmaya zorlamakla beraber, sermaye vatansız hale gelmektedir. Küreselleşmeye uyum sağlayamayanlar yok olmakta ve işgörenler işlerini kaybetmektedirler. Küreselleşme eleştirilerinin odağında zengin ve yoksul ülkeler arasındaki uçurumun arttığı, iş kayıplarının hızlandığı, sıcak paradan oluşan bir sermaye yapısının oluştuğu ileri sürülmektedir (Güzelcik, 1999: 34-317; Werlhof, 2005: 101-120). İşlerini kaybeden çalışanlar iş sürecinde ve sonrasında duygularını da kaybetmekte, makineleşmiş bir yapının uzuvları gibi, makine kültürünün uzantısını yaşamaktadır. O kadar ki insanların duyguları Mc-Donaldlaşmış, taşlaşmış, yavanlaşmış ve yapaylaşmıştır (Mestrovic, 1999: 273). Ayrıca bu noktada küreselleşmenin getirdiği birlikte hareket ederek küresel bir pazar yaratıp, birlikte işlerlik kazandırma da eleştiriye tâbi tutulmaktadır. Nitekim insanlar/işletmeler/uluslar ortak bir şeyleri olmayanların ortaklığını yaşamaktadırlar (Lingis, 1997). Bu noktalardan hareketle oluşan anti-küreselciliğin ortaya çıkış nedenleri ve ifadesi aşağıdaki tablodan değerlendirilmiştir.

⁶ Küreselleşmeye yönelik en önemli ekonomik eleştirilerden biri için Bkz. Hirst, Paul ve Thompson, Grahame (2003). Küreselleşme Sorgulanıyor. (Çevirenler: Çağla Erdem ve Elif Yücel). Ankara: Dost Kitabevi.

Tablo-3: Anti-Küreselciliğin Ortaya Çıkış Nedenleri

Ortaya Çıkış Nedeni	İfadesi
Ulus Kimliğinin Korunma Arzusu	En yaygın kabul gören neden olarak ulus kimliğinin korunma arzusu, küresel değişimle birlikte bu süreçten pasif bir şekilde etkilenen ulus devletin bireyleri kolektif kimliklerini kaybedecek ya da zedelenecektir.
Ulus Devlet Elitlerinin Statü Kaybı	Küresel değişim, oluşturulan kapalı devre iktidar alanlarını parçalamakta, toplumlarının geri kalmışlığının sorumlusu olarak görülen başarısız yönetici elitlerini, hem kendi toplumlarına hem de dış dünyaya karşı hesap verme zorunluluğunda bırakmaktadır.
Kaybedenlerin İsyanı	Özellikle rekabet gücü düşük sektörlerde yer alan işletmeler ve çalışanları kaybetmekte yıkıcı süreç içerisinde yer almaktadır. Ancak kaybedenlerin isyanı ve mağdurluğu, bir bütün olarak küresel değişime karşı koymak için gerekli olan maddi ve entelektüel birikimden yoksundur. Belki de, paradoksal biçimde, bu yoksunluk durumu, onları değişimin mağdurları yapmaktadır.

Kaynak: Demir, Ömer (2003). *Küresel Rekabette Etkin Devlet Türkiye İçin Etkin Bir Devlet Oluşturma İmkânı* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 77-86'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Anti-küreselcilik anlayışı ve etkileşimi, tablodan da anlaşılacağı üzere ulus kimliğinin korunma arzusu ve isteği ile ulus devlet elitlerinin statü kaybı yaşama zorunluluğu ve kaybedenlerin isyanı ile şekillenmektedir.⁷ Anti-küreselciler küreselleşmeye karşı bir direnç geliştirme stratejisiyle hareket etmektedirler. Küreselleşmeye karşı etkili direnç gösterebilme stratejileri aşağıdaki tabloda değerlendirilmiştir.

Tablo-4: Küreselleşmeye Karşı Etkili Direnç Gösterebilme Stratejileri

Strateji	Açıklaması
Küreselleşmenin Kötü Bir Süreç Olduğuna İnanma/İnandırma	Küreselleşmenin genel olarak toplumun çoğunluğa kötü şeyler getirdiğine inandırılmasını sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunulmasıdır. Bunun için de sürekli olarak küreselleşmenin olumsuz sonuçlarına dikkat çekmek gerekir. Bu gerekçeyle küreselleşmeye yönelik ciddi eleştiriler oluşturulabilir. Bu noktada küreselleşmenin gelir dağılımındaki adaletsizliği körüklediği ve yoksulluğu artırdığı yönünde çok sık dile getirilen argüman olmaktadır.
Küresel Değişimin Öngördüğünden Daha İyi Bir Dünya Sunma Önerisi	Küreselleşmenin öngördüğü tüm olumlu yanları içeren alternatif bir öneri geliştirmek ve topluma bunu sunmaktır.
Bireylerin İsteklerini Denetim Altına Tutma	Bireylerin isteklerini denetim altında tutmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilir. Bireylere yeni amaçlar enjekte edilir ve gerekirse bu amaçlara yönelik kurumlar inşa edilir.

Kaynak: Demir, Ömer (2003). *Küresel Rekabette Etkin Devlet Türkiye İçin Etkin Bir Devlet Oluşturma İmkânı* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 77-86'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

⁷ Küreselleşmenin ulus devletin geleceği üzerindeki etkilerine yönelik bir değerlendirme için Bkz. Eroğlu, Feyzullah (2006). *Küreselleşme ve Ulus Devletin Geleceği*. 5. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*. 15-17 Haziran. Tokat: GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 1-9.

Küreselleşmeye karşı etkili direnç gösterebilme stratejilerine yönelik yukarıda özetlenen tablodan da anlaşılacağı üzere, küreselleşmenin kötü bir şey olduğuna inanma ve inandırma çabası olarak değerlendirilmekte ve daha iyi bir dünya sunma önerisi ile şekillenmekte ve bireylerin isteklerini denetlemektedir.

1.3.1.3. Küreselleşmenin Bütünleşik Olarak Değerlendirilmesi

Küreselleşme gelişmiş ülkelerin bir senaryosu olarak değildir. Küreselleşme bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi/yaygınlaşması sonucunda tüm olanakların -ister gelişmiş isterse de gelişmemiş ülke insanı olsun- aynı normlarda hizmeti, demokrasiyi, insan haklarını istemesi nedeniyle doğal olarak ortaya çıkmıştır (Akdemir, 1996: 21-22). Fakat yine de küreselleşme farklı dilde, farklı hayat biçimlerinde, zevklerde, güdülerde ve özgün değerlere sahip ülke insanların oluşturduğu mozaığın kırılması “tek tip hayat biçimi, tek tip kültür, tek tip tüketim anlayışı (tümcellik anlayışı)”nın yaygınlaşmasına ön ayak olan bir kavram olarak görülmektedir. Konunun böyle algılanması ya da böyle senaryolaştırılması da küreselleşmenin negatif bir şekilde ele alınmasını gerektirmez (G. Papatya, 1997: 19).

Dünya küresel işletmelerin öncülüğünde ve bilgi/iletişim teknolojilerini gelişmesi/yaygınlaşmasıyla birlikte küçülmeyi sürdürmekte, yerel tüketim alışkanlıkları yerine küresel tüketim alışkanlıklarının yer alma süreci, bir yandan ulusların ulusal kimliklerini korumaya yönelik savaşlarına ivme kazandırmış, diğer yandan da tek tip insan ya da birbirine daha çok benzeme yönelimi ikilemini sunmuştur. Gerçi dünyanın her yerinde aynı slogan ile ürün ve/veya hizmetin satılması ve herşeye rağmen kabul görmesi düşünüldüğünde, ısrar edilen varsayımları ve olası düşüntülerin doğal karşılanması yanlış olmaz. Zaten küresel stratejilerin karşısında olan çevreler bile, küreselleşmenin gerçekliğini kabul etmişlerdir. Fakat dünya pazarlarının bu şekilde bölünmesinin anlaşılmasını sağlayacak başka yollarında olabileceğini ileri sürmektedirler (G. Papatya, 1997: 20).

Küresel tehditleri ya da sorunları değerlendirirsek, tüm tehdit ya da sorunların ortak noktalarının tespit edilmesi ve bu tespitle değerlendirilmesi gerekecektir. Aşağıdaki tablo tüm toplumları etkileyen küresel tehditlerin özetini içermektedir.

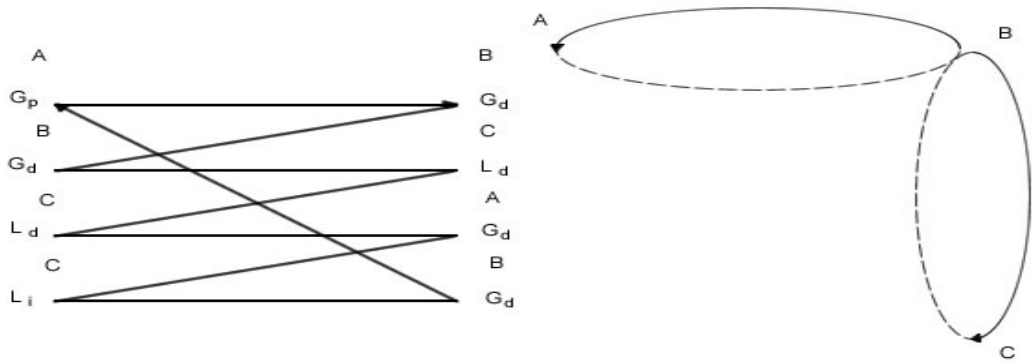
Tablo-5: Tüm Toplumları Etkileyen Küresel Tehditler

Tehdit(ler)	Açıklaması
Küresel Mafya	Kayıt dışı ve yasa dışı ekonomik faaliyetlerin artmasıyla beraber, devletlerin yasal düzenlemelerinin dışında gelişen gayri meşru otorite odakları ortaya çıkmaktadır. Hakkını yasal çerçevede ara(ya)mayan veya yaptığı faaliyetin doğası gereği yasal güçleri kullanması mümkün olmayan güç odakları mafya adıyla yasa dışı otorite odağı olarak ortaya çıkmakta ve yeraltı ekonomisi sistemini kurmaktadır.
Silah Ticareti	İlk bakışta bu faaliyeti gerçekleştiren kişi ve kurumlar için normal bir durummuş gibi algılanıyor olsa da bu ticaretin gerçekleştirilmesi için birbiriyle savaşan veya savaşmayı düşünen düşman gruplarının oluş(turul)ması gerekir. Dolayısıyla düşmanlığın oluş(turul)masında bu ticareti yapanların etkileri olacaktır.
Küresel Terör	Amacı, kökeni ve araçları değişse de küresel terör, çoğu zaman, taraf olmayan masum kadın, çocuk ve yaşlıların ölümüyle sonuçlanmaktadır. Bu da sivil olarak yaşayan kişilerin kendilerini daha korumasız, çaresiz ve kaygılı hissetmelerine yol açmaktadır. Bu da terör için daha arzulanır bir sonuçtur.
Uyuşturucu Ticareti	Uyuşturucu kullanımının artmasıyla birlikte, bazı ülkeler üretici bazıları nakledici bazıları ise tüketici olarak yer almakta ancak her ülkeden tüketicilik sürekli artmaktadır. Bu ticaretin yarattığı ekonomik yapının bozulmasını istememek mücadele etme azmine de kilit vermektedir.
Bulaşıcı Hastalıklar	Modern tıbbın henüz tedavisini geliştiremediği AIDS gibi bulaşıcı hastalıklar insanlar arasındaki etkileşimin artmasıyla da hızla yayılmaktadır. Bunun dışında yapay olarak oluşturulan bulaşıcı hastalıkların da tedavisi hemen geliştirilememekte ve hızla yayılma devam etmektedir.
Sağlığa Zararlı Ürün ve İlaçlar	Büyük miktarlarda talep gören ancak etkileri sonraları ortaya çıkan özellikle kozmetik ürünlerin, insan sağlığına olan olumsuz yansımaları uzun ve meşakkatli bir süreçten geçmeden kullanıma sunulmaktadır.
Suçluluğun Yayılması	Küreselle süreçler yaralı faaliyetlerin hızla yayılması gibi zararlı faaliyetleri de hızla yaymakta ve toplumsal normların aşınmasıyla da birlikte, insanları bir arada tutan inanç ve değerler tahrip olmakta bu da suça yönelimi teşvik etmektedir.
Organ Ticareti	Tıp alanındaki gelişmeler birçok hasta organın yerine yenisinin konmasına imkân vermektedir. Bu tür teknolojileri gelişmiş ülkeler etkili bir şekilde kullanmaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerde kaza oranları düşük ve ölüm yaşı yüksektir. Dolayısıyla genç ve çalışabilir organ arzının kısıtlılığı söz konusudur. Buna karşılık organ talebi yüksektir. Bunun sonucunda ise özellikle fakir ülke insanların organları, çoğu zaman kendilerinin haberi veya rızası olmaksızın küresel ticarete konu olmaktadır. Fakir ülkelerdeki insanların kaybolması veya kazalara kurban gitmelerinde organ mafyasının katkısı bulunmaktadır. Bu yaşam hakkına yönelik ciddi bir tehdittir.
İnanç ve İdeolojilerin Değişmesi	İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte sıra dışı olarak değerlendirilebilecek inanç ve ideolojiler gelişme göstermiştir. Özellikle internet ortamında sayısı ve etkinliği bilinmeyen birçok yeni akım bireyler üzerinde önemli etkiler bırakmıştır. Bu tarz satanizm gibi ifade edilen inançlar, toplumsal değerleri korum reflexsini de zayıflatmaktadır.
İnternet Suçları	İnternet, polisiye bilgilerden, ahlaki düzene, kişilik haklarından, küresel sirlara kadar yönelen geleneksel kalıpları zorlayıcı ve yıkıcı bir etki yaratmaktadır. Aile birliğini, çocuk sağlığını ve hukuk düzenini yıpratıcı ve elektronik ortamdan yolsuzluk yapma gibi faaliyetlere yol açmaktadır. Bu suçlar internetin yaratmış olduğu cazibeye gölge düşürmektedir. Bu suçlarla ulus-üstü bir mücadele stratejisi geliştirilememektedir.
Küresel Kirlilik	Nükleer atıkların ve radyasyonun neden olduğu kirlenmenin dışında, hava, su, toprak, ses ve görüntü kirliliği de küresel kirliliği oluşturmaktadır.
Küresel Kıtık ve Açlık	Küreselleşmeyle birlikte artan üretime bağlı olarak; üretimin paylaşılması konusunda bir adaletsizliği olması bir kıtlık ve açlık belirtisi olarak değerlendirilmektedir. Nitekim, üretim dünya nüfusuna orantılı olarak bölüşülememektedir. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileriyle birlikte insanlar birbirlerinin yaşamlarından haberdar olmakta, bu da sonuçların daha rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.
Küresel Göç	Gelişmiş ülkelerdeki nüfus artışının düşük olması nedeniyle, genç ve dinamik nüfus oranı gittikçe düşmektedir. Ancak bu tarz ülkeler genç ve dinamik nüfusa ihtiyaç duymaktadır. Bunun için de belirli programlar dâhilinde çevre ülkelerden göç kabul etmektedirler. Ancak bu şekilde yeni ülkelere ayak basan göçmenler, yerleştikleri ülkenin kültürel, etnik ve dinsel kompozisyonunu değiştirmekte ve yabancı düşmanlığını körüklemektedir.

Kaynak: Demir, Ömer (2003). *Küresel Rekabette Etkin Devlet Türkiye İçin Etkin Bir Devlet Oluşturma İmkânı* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 77-86'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Küresel tehditlerin ya da sorunların çözümünde farklı kaynak noktalarının tespiti ve diğer faktörlerden soyutlanmış bir arayış tam bir çözüm vermeyecektir. Bunların çözümü, karşılıklı etkileşim dolayısıyla sofistike bir nitelik göstermektedir. Aşağıda yer alan şekil, büyüyen karşılıklı etkileşimin küresel tehditler ile ilişkisi ve statüsü üzerinde Bumerang etkisini açıklamaktadır.

Şekil-2: Küresel Tehditlerin Çözümünde Etkileşim Sistematığı⁸



Kaynak: Papatya, Gürcan (1997). Türkiye İmalat İşletmelerini Küresel Normlara Entegre Etme Yönelimli Verimlilik Stratejilerinin Analizi, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 24'ten alınmıştır.

Bumerang etkisi, karşılıklı bağımlılık koşulları içerisinde oluşan doğrusal olmayan bir süreç şeklindedir. Ampirik olarak stratejik bir sorunun ya da tehdidin çözümü bütün gerçek ve potansiyel aktörlerin davranışlarının toplamına bağlıdır. Bu çözümde, tehditlerin çevresi tahlil edilmeli ve kararsal sürecine gönderilmelidir. Fakat bu işlem, ilk karara geri dönülmesini gerektirir. Çünkü,

⁸ Gp: Küresel problem, Gd: Küresel karar verme, Li: Lokal uygulamalar ve Ld: Lokal karar verme.

- a) Küresel tehditler yerel tehditlerden doğar ve küresel kararları gerektirir,
- b) Küresel kararlar, yerel uygulamalara gereksinim duyar,
- c) Yerel uygulamalar küresel davranışlara bağlıdır,
- d) Yerel uygulamalar da küresel kararlara bağlıdır.

Aslında böylesi ifadeler sarmal bir ilişkiyi betimlemektedir. Yani küresel tehditlerin çözümü, çok sayıda mikro aktörlerin yerel faaliyetleriyle gerçekleştirilir. Fakat bunun için, aktörlerin sosyo-politik derece ve etkilerin değerlendirilmesi ve belirlenmesi gerekir (G. Papatya, 1997: 23-25). Küresel aktörler ulusları olduğu kadar, işletmeleri ve sivil toplum kuruluşlarını içerir. Dolayısıyla bu üç aktörün derece ve etkilerinin belirlenmesi ile sarmal ilişki yapılandırılır (Rugman, 2004). Ancak küreselleşmede tüm tehditler ya da sorunlar tek bir merkezce veya tek bir kararsal ve kurumsal sınırlar içerisinde çözümlenmediğinden, diğer bir anlatımla, çoklu bir çözüm ile tehdidin ya da sorunun çözümünün sağlanması durumunda özgücü (partikülarist) bir nitelik ortaya koyacaktır (G. Papatya, 1997: 25).

1.2. KÜRESEL REKABET ORTAMI

Küresel rekabet, işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve sürdürebilmeleri için yapmış ya da yapacak oldukları faaliyetlerin tamamını kapsayan bir bütündür (N. Papatya, 2007: 3). Küresel rekabet günümüzde faaliyet gösteren işletmeleri yeniden örgütlemeye ve yeniden yapılandırmaya maruz bırakmakta; mevcut koşulları yenilemekte ve bazı sektörleri göreceli olarak önemsiz hale getirmekte bazılarını ise önemlileştirmekte ve yeni sektörlerin de oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Akin, 2001: 253). Küresel rekabet işletmelerin başarılarının ya da başarısızlıklarının temel göstergesidir. Küresel rekabetin niteliği, rakiplerin ve müşterilerin beklentilerine göre şekillenir. Bu noktada işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının teşhis edilmesinde önemli bir rol oynayarak, işletme performansına doğrudan katkıda bulunur (Porter, 2003: 36).

Küresel rekabet dönüşüm yaratır ya da diğer bir ifade ile küresel rekabeti ifade etmede dönüşüm kavramı kullanılır. Kaldı ki, küresel rekabet teorik bir çerçevede

şekillenen bir düşünce niteliğine sahip olmaktan çok uzaktır. Aksine “de-facto” bir oluşumdur. Yani, türetilen bir teorik kavramın ötesinde dünyanın “alternatifsiz” yaşamak zorunda bırakıldığı ve belirli bir sürecin sonucunda oluşa gelen bir dönüşümü tanımlar. Genellikle küresel rekabetin değişimiyle beraber gelişmeye yönelik düşünülen küresel rekabetin dönüşümü, topyekûn küresel değişim olarak ifade edilmekte; yeni değerler üretmek üzere, sistemik ya da sistemdeki yapı ve kültürün baştan sona değişimi olarak değerlendirilmektedir. Sadece işlevsel ya da işlemsel bir yenilenmeyi değil, yapısal ve kavramsal boyutta kaynakları, araçları ve sonuçları ile kökten bir değişimi, aşağıdan yukarıya doğru tümüyle yeniden yapılanmayı ifade eder. Dolayısıyla küresel rekabetin dönüşümü, olayların ve olguların yine sistem tarafından içselleştirilmesi ve modellenmesi ile gerçekleştirilen bir süreçtir (G. Papatya ve N. Papatya, 2008: 379; Gull, 1997: 9; G. Papatya ve Demiral, 2002: 77-100).

Küresel rekabetin dönüşen doğasının araladığı kapıdan nasıl içeri girileceğinin formüle edilmesi –bir kurtuluş reçetesi olmasının da- ötesinde küresel dönüşümün bir parçası şekline nasıl eklenileceğini sunar (Dulupçu, 2001: 15). Küresel rekabetin dönüşümü ile birlikte işletmelerin bilgi dağarcıkları sürekli dönüşmektedir. Bu dönüşümle birlikte farklılık yaratmak güçleşmektedir. Diğer bir deyişle, “farklı ne yapabiliriz?” sorusu yanıtızsız kalmakta ve kısır döngü içeren rekabetçi olmayan davranışlar sürgit kılınmaktadır. Oysa küresel rekabetin dönüşümü, işletmelere bilmezleri öğrenmeyi, yeni yolları keşfetmeyi, kendi haritalarını çizebilmeyi ve kalıcı liderliği öngörmekte; sürekli farklılaşarak gelişmeyi, geliştikçe dönüşebilmeyi, dönüşerek güçlü olmayı zorunlu kılmaktadır. Küresel rekabet doğası gereği sınırlı bir zaman ve yerin sözü edildiği sonlu dünyada, konularının küçük parçalar şeklinde bölünmesi, tüm görüngünün bütün olarak anlaşılmasının ihmal edilmesine kaynaklık da etmektedir (G. Papatya ve N. Papatya, 2008: 378).

1.2.1. Küresel Rekabetin Yapısal Belirleyicileri

Küresel rekabet yaşadığımız çağın yeni bir dönüm noktasında olduğunun göstergesi olarak değerlendirilir. Yaşadığımız çağda herkes gün içerisinde sürekli bir

şekilde elektronik posta bombardımanına uğramakta, elektronik ticaret gelişmekte, işletmelerle ilgili büyük skandallar ortaya çıkmakta, tehlikeli ilaçlar üretilmekte ve uzayda yeni gelişmeler olmaktadır. Bunların en önemli tetikleyicisi sürekli küçülen bilgisayarlar, artan yazılımlar, mobilleşmedeki gelişmeler, internetin yaşamdaki artan önemi ve teknolojinin yeni kutsal kalesi olarak nano-teknoloji odaklı gelişmelerdir. Bu gelişmelerle birlikte yaratılan yeni fikirler bir gelecek ekonomisi ve işletmeciliğini oluşturmaktadır. Bu noktada gelecek ekonomisinde hiper-tarım, nöro-uyarım, kişiye özel sağlık bakımı, yeni müzik ve sanat türleri, yeni yiyecekler, yeni enerji kaynakları, yeni ödeme sistemleri, akıllı ulaşım, belirip kaybolan pazarlar, yeni eğitim biçimleri, öldürücü olmayan silahlar, programlanabilir para sistemleri ve risk yönetimi gelişmektedir. Ancak bu gelişmelerle birlikte dünya yapısı hata vermekte; küresel ısınma, gerçek dışılık, artan suç oranları, bağımlı madde kullanımı, her şey serbest diyen ahlâk yapısı gibi belirsizlikler ve düzensizlikler de oluşmaktadır (Toffler ve Toffler, 2006: 23-26).

Bu belirsizliklerin ve karmaşıklığın ortasında rollerde de değişim olmaktadır. Erkeklerin-kadınların rolleri, ebeveynlerin-çocukların rolleri, öğretmenlerin-öğrencilerin rolleri, işletmelerin/işgörenlerin rolleri, kanun koyucuların-uygulayıcıların rolleri sürekli değişmektedir (Toffler ve Toffler, 2006: 29). Küresel rekabetin yapısal belirleyicileri böyle bir ortamda şekillenmektedir.

1.2.1.1. Küresel Rekabette Roller ve Aktörler

Küresel rekabetin dönüşümü, aktörlerin rolleri ve etkileşimiyle gelen yeni durum bazında değerlendirilir. Küresel rekabetle birlikte yaşanan bu etkileşim, doğal olarak rekabetin temel doğasını, aktörlerin rollerini ve oyunun kurallarını değiştirmektedir. Değişen yeni ortamda yenilenme gerekli olmaktadır. Önceden hiç umulmayan beklentiler ve ortaklıklar pazar bulabilmekte; esneklik, hız, yenilik, bütünlük ve meydan okuma gibi kavramlarla daha da netleştirilmeye çalışılan beklentilerin ağırlığı yaşanmaktadır (Hitt vd., 1999: 10). Genellikle beklentilerin

ağırlığında belirleyici olan temel aktörler ve rolleri etkileşimle kendini geliştirmektedir (Kaplan ve Daşöz, 2004: 12-14).

Savaşlarda ordular üstünlük sağlamak için strateji geliştirir ve uygularlar. Aynı uygulamayı ülkeler de yapmaktadır. Ancak hepsi de zamanla denenmiş ve kanıtlanmış bazı kuralları küçümsedikleri için rollerde ve aktörlerde değişim meydana gelmektedir. Geçmişteki başarıları/başarısızlıkları incelemek, aynı hataları yapmamayı amaçlayanlar için açık bir stratejidir. Bununla birlikte rakipler, çevreler, silahlar, değişme eğilimi göstermektedir. Bu eğilimle bir sonraki uygulama kuralları değişmektedir. Bu nedenle de en son savaşa değil, bir sonraki savaşa hazırlanılma düşüncesi hâkim olmaktadır (Genç, 1996: 173-174).

Küresel rekabetin bu ortamında lider ülkeler, sektörler ve işletmeleri örnek alınıp onlar kadar iyi ölçüler meydana getirilir. Ancak bu da yeterli değildir. Başkalarının tasarladığı bir oyunda skor yapmak, antrenmanlı olmaya ve iyi bir çalıştırıcıya bağlıdır. Böylesi bir ekip her şeyi yeniden düşünerek dünyada herkesin adına kalkınmayı gerçekleştirebilir. Bu işin pratiğidir ve gereklidir. Eşsiz ve daima gelişen bir değer üretmek için üstün adanmış bir ülke/işletmeler ile yeni rollerde yer alınır ve yeni aktörlerden biri haline gelinir (Dulupçu, 2001: 191-194; Drucker, 2000: 73-75). Böylelikle yeni rollerin nasıl öğrenileceği ve aktörlerle bütünleşeceği yaşanılarak öğrenilmeye çalışılmış olur. Yeniden düşünmenin baskısı yaşayarak öğrenmeyi sağlamış olur. Gerçeklerle yüzleşme ve başarıya olan inanç yitirilmemiş olur (Kırım, 2003a: 219-223).

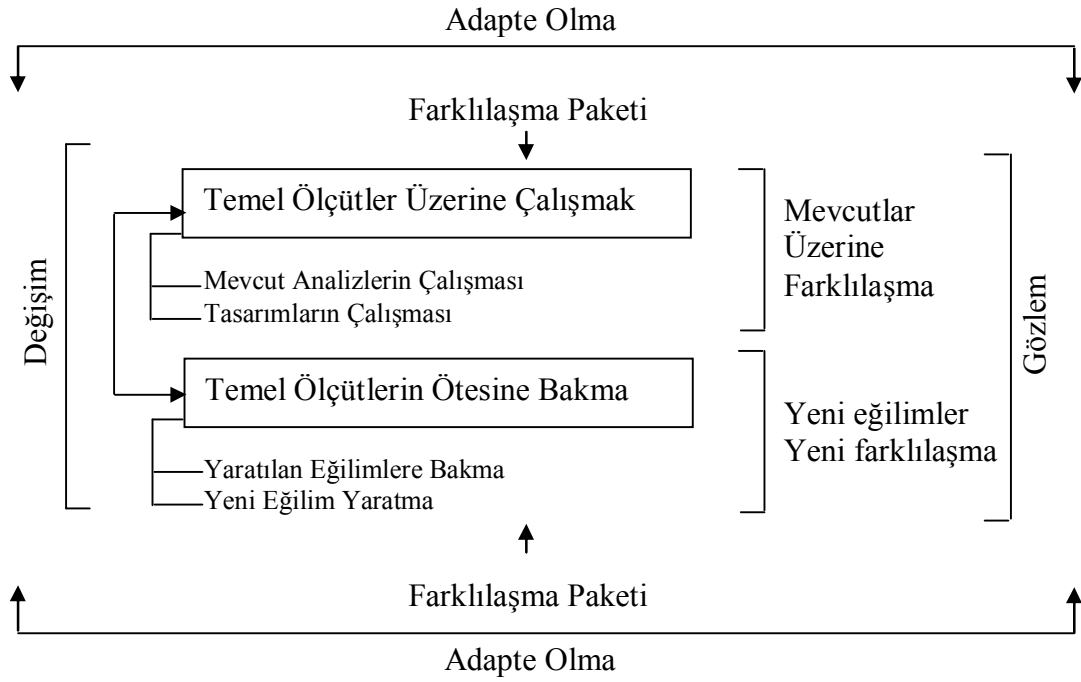
Yapılan bir araştırmaya göre piyasalarda ortaya çıkan fırsatlardan en fazla yararlananlar; piyasaya yeni girip oyunun kurallarını yeniden yazanlar ve yeni yazılanlarla hareket edenlerdir. Ancak sanıldığı gibi, küresel rekabet etkisini bir fırsat olarak düşünüp rolleri yeniden tasarlamak, yeni aktörler ile güçlü iletişim ve etkileşimle bir araya getirmek kolay olmamaktadır. Piyasaya yeni giren aktörlerin rollerinin değişimi karşısında, kendimize yeniden çeki düzen vermek bir

zorunluluktur. Böyle bir baskı altında fırsatları değerlemek mümkündür. Herşeyi yeniden düşünerek olan/olası miyopluktan kurtulmuş olunur (Clark ve Knowles: 2003: 361-372). Ancak bunun için ifade edilen/edilemeyen herşeyi yeniden düşünerek, radikal kararlar alarak hareket etmek gözetilmelidir. Bu yeni stratejik düşünme içerisinde öncelikli yapılacak iş, meydana gelecek sürprizlere karşı hayal gücüyle kurgulanan bir hiyerarşi oluşturmaktır. Böylece stratejik düşünmenin içerisine yeni sesler katılmış ve başarı sağlanmış olur (Kırım, 2003b: 100-106; Dixit ve Nalebuff, 2002: 183-187).

1.2.1.2. Küresel Rekabette Öncelikler ve Temel Ölçütlerde Farklılaşma

Yeni koşullar, küresel rekabeti “yetenekler”e bağlandırmaktadır. Bu yönde -farklı alanlarda rekabet edebilmek için- öncelikle kendi temel yeteneklerin ya da dinamik kapasitenin farkına varılması gerekir (Luo, 2000: 355-378). Temel yetenekler işletmenin gerçek potansiyelinin ortaya çıkmasına da ön ayak olarak, işletmeye değer kazandırır (Güleş ve Bülbül, 2004: 79-89). Temel yetenekler buluşçuluktan çok, sürekli öğrenmeye dayanır. Temel yetenekler üzerine odaklanılır, yeniden okuma ve ayrıntılarının çözülmesi gerçekleşirse nerede/nasıl/niçin durduğumuz belirtilmiş olur (N. Papatya, 2003: 123-135). Buradan hareketle aşağıdaki şekil nasıl farklı bir konuma gelinmesi gerektiği konusuna yardımcı olacaktır.

Şekil-3: Farklılaşma Haritası



Kaynak: Kırım, Arman (2003). *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An* (7. Baskı). İstanbul: Sistem Yayınları, 35-58 ve 157-181'den uyarlanmıştır.

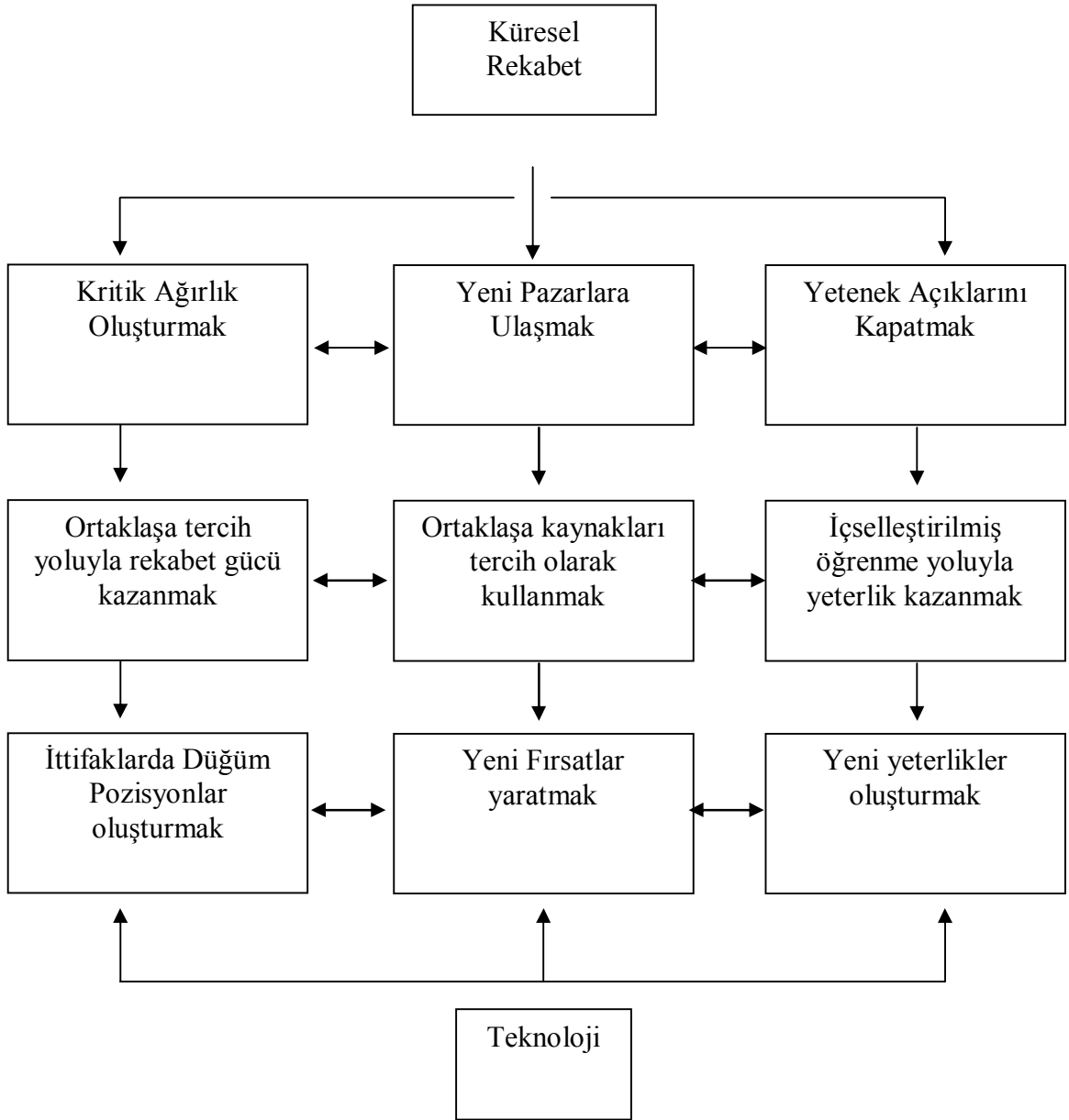
Farklılaşma haritası öncelikle temel ölçütler üzerine çalışarak mevcut olan modeller farklılaşmakta; daha sonra yeni eğilimleri göz önüne alarak yeni bir vizyon oluşturulmaktadır. Temel ölçütler üzerinde çalışma yaparken içinde bulunulan duruma pozitif, negatif ve nötr yönleriyle bakmak gerekir. Pozitif yönlerden ele alınırken buradaki yönleri negatif yönler için örnek olarak, negatif yanlardaki durumu analiz edip görünmek istemeyen boşluklar doldurulmaktadır. Böylece farklılaştırmak için tasarımlar geliştirme tetiklenmektedir (Kaplan ve Daşöz, 2004: 15).

Temel ölçütlerin ötesine bakmada, yaratılmış olan eğilimler gözlemlenir ve bu eğilimlerin gereklilikleri düzenlenir. Yeni eğilimler yaratmak için yeni ya da farklılaştırılmış, uygulamaya ilişkin eğilimler yeniden üretilir. Bütün bunlar eş-zamanlı hissedilen değişim rüzgarıyla birlikte yaşanır. Böylece bütün yönleriyle

ayrı bir farklılaşma ortaya çıkarılmaya çalışılır. Değişim gözlemlenmesi ise, adapte olmayı kolaylaştırır (Kırım, 2003b: 35-58).

Aynı zamanda bu noktada iki farklı organizasyon yapısını tanımlamak gerekir. Bunlar öğrenen organizasyon ve unutan organizasyondur. Öğrenen organizasyonla birlikte dünyadaki rakiplerin tutuculuklarına meydan okunur. Bu meydan okuma bir kez gerçekleşir ve bu noktada yeterlidir. Unutan organizasyonla ikinci kez meydan okuma gerçekleşir. İkinci meydan okuma sadece kendimizdir. Kendi yapmış olduğumuz her şeye bir huzursuzluk içerisinde, yeniden bakmakla ve öncelikleri yeniden belirlemek ile ilgilidir. Bu noktada değerler yeniden belirlenmiş, tanımlanmış ve farklılaştırılmış olur. Böylece öğrenen ve unutan organizasyonla birlikte başkalarıyla rekabet çerçevesinin kendi rekabet çerçevemizle bütünleştiği ve yenilendiği böylece küresel bir öğrenen organizasyon kültürü yaratılması kolaylaşmış olur. Bununla birlikte eksiklikler görülmüş ve öğrenilecek olan yeni ölçütler anlaşılabilir olur (Hamel ve Prahalad, 1996: 83-84; Senge, 1996: 14-22). Aslında tüm seslendirilenler/seslendirilecekler gelecek için geleceğe bugünden hazırlanmak ile ilgilidir. Dolayısıyla önceliklerde ve temel ölçütlerdeki farklılaşma diğerlerinden geleceğe bir adım önce ulaşmak adına değerlendirmeleri içermektedir (Kaplan ve Daşöz, 2004: 15).

Şekil-4: Gelecek Değer Yaratma Mantığını Kavramak



Kaynak: Doz, Yves L., Hamel, Gary (1999). *Şirket İttifakları*. (Çeviren: Atilla Bostancıoğlu). İstanbul: Sabah Kitapları, 46'dan alınmıştır.

Gelecek için ve/veya dünya için yarışanlar ittifaklar sayesinde ortaklaşa tercih yoluyla, ortaklaşa kaynakları kullanarak, içselleştirilmiş öğrenme yoluyla değer yaratabilirler. Bu şekilde kritik ağırlık oluşturulabilir ve yeni pazarlama yön alınır. Bütün etkileşimler yeni fırsatlar oluşturabilir ve bunların hepsi birbirine bağlıdır (Doz ve Hamel, 1999: 46-63). İşletmelerin aynı dağıtım kanalını kullanmaya

başlamaları, ortak bilgi bankası oluşturmaları, ortak araştırma-geliştirme çalışmaları ve ortak yatırım yaparak birlikte hareket etmeleri stratejik ittifak olarak nitelenir (Şimşek ve Çelik, 2008: 47). Sözelimi, ilaç sanayinde Bayer, Merck, Eli Lilly ve Fujisawa işletmeleri ürün geliştirme ve dağıtım maliyetlerini enazlamak amacıyla, lisans sahipliği odağında stratejik işbirliği oluşturmuşlardır. Yine otomotiv sanayinde Ford Motor İşletmesi ile Mazda Motor İşletmesi 1979 yılından bu yana bir stratejik işbirliği içerisinde dirler. Ford Motor İşletmesinin pazarlama ve finans alanındaki üstünlüğü, Mazda Motor İşletmesinin ürün tasarımı ve geliştirme becerisiyle bir araya getirilmiştir (Öğüt, 2001: 98-99).

Stratejik ittifaklar ülke olarak, tüm aktörlerin –özellikle devlet, işletmeler ve sivil toplum kuruluşları- mükemmelliğe yönelik birlikte hareket etme uğraşısına bağlıdır (Stuart ve Quetes, 2002: 115-122). Bu ise, küresel rekabet çevresinde en iyiye ve en kaliteliye ulaşmada, sinerji ile ortak olan bir mükemmellik ortaya çıkaracaktır (G. Papatya, 2004: 318-325).

1.2.1.3. Küresel Rekabette Yeni Düşünce Tarzı

Yeni açılımlar bulma, yeni kurallar araştırma-geliştirme, eylem/eylemleri planlama ve yönlendirme, çevreyi gözleme ve adapte olma, çok yönlülük, karmaşıklık ve eş-zamanlılık küresel rekabetin yeni düşünce tarzının içinde vardır. Dünyanın herhangi bir yerinde olan bir eylem bir başka yerinde eş-zamanlılıkla etki yapabilir. Sözelimi, Amazon yağmur ormanlarında kanat çırpın bir kelebek belli bir zaman sonra Türkiye'deki hava durumunu etkileyebilir. Küresel rekabetin kendisinde iklim öngörülebilir ve yüksek oranda istikrarlı olabilir. Ancak hava öngörülemez ve tümüyle istikrarsızdır (Rhinesmith, 2000: 82-84). Küresel rekabetin bu şekli işin içine yeni seslerin girmesini ve motive edici unsurların hareketlenmesini sağlar (Kaplan ve Daşöz, 2004: 16).

Bu yeni düşünce tarzının içerisinde yer alan eğilimlerden yararlanma ve geliştirme önemli derecede katkı sağlayacaktır. Bu katkıyı sağlarken yeni seslerden yararlanmak gereklidir. Yeni sesler; geleceğe daha yakın olan ve gelecekle yatıp kalkan düşünceye ilişkindir. Ayrıca bu yönde coğrafi sınır tanımaksızın yeni paydaşlar bulup onlardan da yararlanmak katkıları derinleştirecektir (Hamel, 2000: 298-300; Aktan, 2003: 207-212).

1.2.2. Küresel Rekabetin Temel ve Tamamlayıcı Bileşenleri

Küresel rekabette üstünlük sağlamak ve bunu sürdürebilmek temelde, yenilik yapma/geliştirme ve değişimden doğar. İşletmeler küresel rekabet için yeni temel buldukları ya da küresel rekabette daha iyi araçlar keşfettikleri zaman rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar. Sony işletmesi, radyoyu transistörlü yapan ilk işletmeydi. Boing işletmesi, benzer tasarımlara dayalı uçak hizmetleri geliştirdi ve kendi alanında küresel temelde başarılı bir işletme oldu. Küresel rekabeti yaratan etken bileşenleri anlamak ve analiz etmek kavramın anlaşılması için yararlı olacaktır (N. Papatya, 2007: 13).

1.2.2.1. Küresel Rekabetin Temel Bileşenleri

Küresel rekabet düşüncesinde temel ilke, başarılı sonuçlar üretmek için işletme stratejilerinin iyi seçilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanmasını kapsamaktadır. Stratejik düşünülen ve uygulanan planlar, “rekabette kendi yarışını kendin yarat” ve “birlikte çabalama yerine üste çabalama” anlayışında yoğunlaşmaktadır (N. Papatya, 2007: 15). Küresel rekabetin temel bileşenleri değer temelli olma, ciddi yaratıcılık ve kavram üretme ve geliştirme olarak değerlendirilir.

1.2.2.1.1. Değer Temelli Olma

Küresel rekabete yönelik geliştirilen stratejiler değer üretmeye yönelik ele alınmalıdır. Değer, ürün ya da hizmetin ihtiyaçları karşılayabilmesine yönelik müşteri tatminidir (Doyle, 2003: 142). İşletmelerin tekelleşmesi pek çok ülkede yasaktır ama değerın tekelleşmesine yönelik bir yasak bulunmamaktadır. Değer tekelleri hem işletmeler hem de müşteriler açısından oldukça yararlıdır. Değer tekelleri beraberinde değer ekonomilerini yaratır. Değer ekonomisi, müşterilerin kendileri için en anlamlı değeri seçebilmeleri demektir (Bono, 2000: 85-98). Değer ekonomisi içinde yer alan bir işletme için başarılı olmanın en önemli koşulu değer yaratıcılarına sahip olmaktır. Bir işletmenin en önemli değer yaratıcıları; güçlü markaları, sahip olduğu müşteri sadakati ve farklı olma üstünlüğüdür (Doyle, 2003: 83). Bunların sağlayıcısı ise işletmenin pazarlama işlevinin değer yaratıcısı olarak yeniden ele alınmasını gerekli kılar. Bu da bizi değer temelli pazarlamaya götürür.

Değer temelli pazarlama dört önemli adımla tanımlanmaktadır. İlk adım; müşterinin ihtiyaçlarını, faaliyetlerini ve karar süreçlerini tam olarak anlamaktır. Böylelikle müşterilerin en çok değer verdikleri şeyin ne olduğuna yönelik önemli bilgiler sağlanmış olur. İkinci adım; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve farklı olma üstünlüğü sağlayan rakiplerin sunduklarından daha üstün bir değer yaratmaktadır. Üçüncü adım; müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurup başarılı ilişkiler geliştirmek ve ilişkiyi yönetmektir. Böylelikle belirli düzeyde sadakat sağlanır ve güven gelişir. Son adım ise üstün bilgileri, maharetleri, sistemleri ve pazarlama varlıklarını gerektirir; bu da işletmelerin üstün kaynak yapısına yatırım yapması demektir. Dolayısıyla değer temelli pazarlama müşterinin performansını artıracak çözümler geliştirir (Doyle, 2003: 140-170).

1.2.2.1.2. Ciddi Yaratıcılık

Yaratıcılık işletmenin yaşamının önemli bir parçası olarak, dinamik ve özgür bir ortamda gelişebilen bir düşünce olarak açıklanır (Şimşek, 1987: 9-35).

Yaratıcılık hep çılgınca bir şey olarak düşünülmüş olsa da artık bu düşünce aşılmalı ve yaratıcılığın gelişmesine engel olunmamalıdır. Bunun yolu da yaratıcılığı ciddi bir işlev olarak görmekten geçer. Küresel rekabette ciddi yaratıcılık iki şekilde kullanılır. Birinci kullanımında, ciddi yaratıcılık işletme içerisindeki herkesin düşüncesinin bir parçası olarak; üretim aşamasında, iş ve süreçlerin iyileştirilmesinde, kalitenin yükseltilmesinde ve sorunların çözümünde etkilidir. İkinci kullanımında ise, geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasında etkili sonuçlar üretir. Bu konuda ciddi yaratıcılığa ihtiyaç vardır. Yalnızca deneyime, bilgiye ve analize güvenmek, yalnızca üç tekerleği olan bir arabaya güvenmekten farksızdır (Bono, 2000: 163-164).

Ciddi yaratıcılık işgörelere somut fikirler sağlayarak yaptıkları işleri düşünmeye yönlendirir. Yaptığı işleri düşünen işgörelere, işlerinde daha da ileri gidebilmek için seçenekler ve yeni fikirler üretirler; pratik ve yapıcı olurlar. Zaten ciddi yaratıcılık, düşüncenin bir parçasıdır; bu parçayı bir kenara koyup, bununla ilgilenmek başkasının işidir denilemez. Ciddi yaratıcılığı en etkin kullanmanın yolu etkin güdülemeden, sağlıklı bir tutum geliştirmeden, ortak odak noktaları bulup, uygulanabilir yöntemler ortaya çıkarmaktan geçmektedir (Bono, 2000: 164-170).

1.2.2.1.3. Kavram Üretme ve Geliştirme

Kavram, belirli bir fikir aracılığıyla uygulanması gereken, fikre göre daha genel ve soyut olan ancak belirli bir amaca yönelen ve değerler sağlayan bir şeyi yapmanın yoludur. Sözelimi, bir yolda yolculuk yapmak bir kavramdır, ama uygulamada, yürümek, bisikletle ya da arabayla gitmek gibi belirli seçenekleri içerir. Kavramlar bulanık ve belirsiz olduklarında, genellikle daha yararlıdır. Çünkü bu durumda fikir oluşturma potansiyelleri daha yüksektir. Kavramlar çok fazla ayrıntılı olduklarında çok sınırlı bir alanı kapsarlar. Buna karşın çok fazla genel olduklarında ise çok geniş bir alanı kapsarlar (Bono, 2000: 75). Kavramlar bilgileri ve eylemleri düzenleyici bir işleve sahiptirler. Yani, kavramlar olmadan düşünmek olanaksızdır (G. Papatya, 2004: 321).

Kavram üretme ve geliştirme işletmeciliğin diğer işlevleri kadar önemlidir ve yaşamsal bir önem taşır. Her iş özünde kavramdan başka bir şey değildir. Kaldı ki, bu konuda önemli bir saptamada kavram çağında yaşadığımız ilişkindir. Tarım çağında çiftçiler, sanayi çağında fabrika işgörenleri, bilgi çağında bilgi işgörenleri önemliyken, kavram çağında ise yaratıcı ve empati kurabilen işgörenler önemli olacaktır (Pink, 2006: 60-73). Kavram üretimi, işgörenlerin yaptıkları işin ne olduğunu, neden yaptıklarını ve nasıl yapacaklarını zihinlerinde çözmeleridir. Eğer doğru kavramlar üretilirse doğru düşüncelere ulaşır ve doğru davranışlar geliştirirler (Bozkurt, 1998: 40). Kavram üretme ve geliştirme dört aşamalı bir süreçten oluşur. Birinci aşama kataloglama da var olan kavramlar bulunur, ayrılır ve tanımlanır. Bu noktada kataloglamanın amacı, olup bitenlerin iyice farkında olunmasını sağlamaktır. İkinci aşama üretme aşamasıdır ki, bu aşamada belirli ihtiyaç alanları saptanır, gereken değişiklikler yapılır ve kavram yeniden değerlendirmeye tabi tutulur. Üçüncü aşamada, yeni bir kavram geliştirilir ve son olarak da dördüncü aşamada geliştirilen kavramın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği sınanır (Bono, 2000: 193-200).

Değer temelli olmayı ve ciddi yaratıcılığı kolaylaştıran temel işlev olarak kavram üretme ve geliştirme, çok farklı bir şekilde düşünebilmeyi ve kavramları tanımlamayı kapsar. Çünkü küresel rekabetteki gerçek başarı, konum ve üstünlük anlayışı, farklı bir şekilde düşünüp kavramların üretilmesini gerektirir. Dolayısıyla çoğu işletmenin küresel rekabetteki başarısızlık sorunlarının arka planında kavram araştırma ve geliştirme yetersizliği bulunmaktadır. Küresel rekabet alanındaki bu yetersizlikler, kendi yararına kavram araştırılıp geliştirilmemesini ifade eder. Oysa amaç, kavramların üretilmesi ve geliştirilmesi, küresel rekabette başarılı olmak için vizyonun paylaşılmasıdır. Dolayısıyla, kavram üretme ve geliştirme konusuna ilişkin alanların saptanması, gereken değişikliklerin algılanması ve yeni kavram üretme perspektifinin oluşturulması gerekir (N. Papatya, 2007: 16-17). Yani, kavram üretme ve geliştirme işgörelere bağlı kalmamalı ve kurumsallaştırılmalıdır (Bozkurt, 1998: 133).

1.2.2.2. Küresel Rekabetin Tamamlayıcı Bileşenleri

Küresel rekabetin temel bileşenlerinin yanında, bu temel bileşenlerin etkinliğini artıran ve onlara destekleyici ve kolaylaştırıcı bir işlev yükleyen tamamlayıcı bileşenleri vardır. Tamamlayıcı bileşenler; verimlilik, etkinlik ve etkililik, bilgilenme ve bilişim teknolojileri, bütünleşme ve iç-içelik, yaygınlaşan iletişim ve iletişim ağları, kalite zihniyeti, offshoring ve outsourcing ile nano-bilim ve nano-teknoloji olarak değerlendirilir.

1.2.2.2.1. Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik

Verimlilik en genel anlamıyla, “belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran” olarak tanımlanır (Şimşek, 2004: 165). Dolayısıyla verimlilik, üretkenlik olarak değerlendirilir ve çabaların boşa harcanmaması anlamına gelir. Verimlilikle çabanın, enerjinin ve kaynakların karşılığı en iyi şekilde alınır (Bono, 2000: 25). Esasen yenilikten kaynaklanan verimlilik, aynı zamanda yenilikçi ve eş-zamanlı uyarlanabilir yeni bir örgütlenme biçimini de gerekli kılar (Castells, 2007: 492).

Verimlilik etkinlik kavramıyla ilişki içerisindedir. Etkinlik, “işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını ve sinerjik güçlerini değerlendirerek, paydaşlarıyla olan ilişkisini dikkate alıp, işletmenin yapısını buna göre biçimlendirmeyi” ifade eder. Yani, etkinlik bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme oranı olarak değerlendirilir. Etkililik ise verimliliği ve etkinliği güçlendirici bir unsur olarak değerlendirilir. (Dinçer ve Fidan, 2003: 54-55).

Verimlilik genel anlamda girdilere ve çıktılara bakar. Ancak bu bakış açısı yeterli değildir. Aynı zamanda müşteriye de bakmak gerekir. Verimliliğin temel ilkelerinden bir ölçülebilirliktir. Ancak, gelecekte neler olacağı ölçülemeyebilir.

Dolayısıyla verimlilik aynı zamanda geleceğe yönelik değerlendirilmelidir. Son olarak da verimlilik esnekliğin birinci düşmanı olarak değerlendirilir. Oysa ki günümüz işletmecilik anlayışında esneklik sürekli önem kazanan bir kavramdır (Bono, 2000: 25-27). Verimlilik rekabetin somut bir yargısı ve en önemli sosyal ve teknik olaydır (N. Papatya, 2007: 17).

1.2.2.2.2. Bilgilenme ve Bilişim Teknolojileri

Bilgilenme bilgiyi izleme, depolama, etkili kullanma ve bilgi kaynaklarının denetimini kapsamaktadır (G. Papatya, 1997: 79). Bilişim teknolojileri ise veri toplamak ve değerli bilgiler oluşturmak için işletmenin tüm süreçlerine teknolojinin uygulanmasıdır. Genel anlamda donanımı, yazılımı, iletişim araçlarını ve bunları destekleyen kaynaklar ile işgörenlerden oluşur. Yani bilişim teknolojileri teknik ve beşeri unsurların bileşkesinden oluşur (Güleş ve Bülbül, 2004: 216-217).

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi; yeni bir toplumsal yapıyı, yani ağ toplumunu; yeni bir ekonomiyi ve yeni bir kültürü, gerçek sanallık kültürünü yaratmıştır. Böyle bir gelişim bizi yeni olan ne sorusunu cevaplamaya yöneltmektedir. Yeni olan şudur; çipler ve bilgisayarlar yeni; her yerde hazır olan mobil iletişim yeni; genetik bilimleri ve mühendisliği yeni; elektronik olarak bütünleşmiş, gerçek zamanda faaliyet gösteren finans piyasaları yeni; gezegenin sadece bazı kesimlerini değil tamamını kapsayan, iç bağlantılar üzerine kurulu küresel ekonomi yeni; gelişmiş ekonomilerde bilgi işleme sektöründe işgörenlerin büyük bir kısmını kentli çoğunluğun oluşturması yeni; ataerkilliğe karşı yaygın, geniş kapsamlı meydan okuma yeni; ekolojinin korunmasıyla ilgili genel bilinçlilik yeni; akışlar uzamına, zamansız zamana dayanan bir ağ toplumunun ortaya çıkması yenidir (Castells, 2007: 492).

1.2.2.2.3. Bütünleşme ve İç-İçelik

Küresel rekabetin yarattığı değişim ve dönüşümlerle işletmeler iş yapma biçimlerini de değiştirmekte ve iş dünyasının bu yeni yüzünde yeni iş modelleriyle bütünleşmekte ve ürün-pazar bağlamında iç içe geçme önemli bir unsur haline gelmektedir (Demirel, 2000: 148-152). Zaten küresel rekabetin anahtar unsuru karşılıklı bağımlılık ve bütünleşme olarak değerlendirilir (Yoshino ve Rangan, 2000: 67).

Karşılıklı ve sürekli bağımlılık düşüncesinin oluşmadığı işletmelerin küresel rekabette başarı şansı azalmakta ve/veya yok olmaktadır. Bu noktada işletmenin tüm değerlerinin birlikte ele alınarak yeni zenginlik yaratılması amacına yönelmesi gerekmektedir (Hamşioğlu, 2006: 6).

1.2.2.2.4. Yaygınlaşan İletişim ve İletişim Ağları

İletişim sürekli olarak yaygınlaşmakta ve kendi içerisinde bir ağ oluşturmaktadır. İletişim ağı, elektronik mesajların üretilmesi, gönderilmesi ve alınmasında kullanılan sistemlerden oluşur. Küresel rekabet içerisinde insana ve düşünceye değer veren sistemlerin gelişmesi ve gerek iş yaşamında gerekse de özel yaşamda insanların güçlü yönlerini ön plana çıkarma ve güçlü yönlerin geliştirilmesinin önemi belirginleşmektedir (Gore, 1993: 76). Bu noktada insana verilen önem artmakta ve insanın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için gereken alt yapının kurulması gerekmektedir (Bingöl, 2003: 5-6). Bu alt yapının kurulmasındaki en önemli nokta ise işgörenler arasında yaygın bir iletişim yapısının oluşturulmasıdır.

1.2.2.2.5. Kalite Zihniyeti

Kalite, bir yaşama tarzını ve yaşam tarzına bağlı olarak bir zihniyeti içerir; sürekli gelişmeyi ve iyileşmeyi hedefleyen ve zaten olması gereken bir açılamdır (G. Papatya, 2007). İşgörenlerin/işletmelerin amaçlarına ulaşmasında ve değer yaratmalarında kullanılan bir yaşam ölçüsüdür (Genç ve Halis, 2006: 85-88). Kalite zihniyeti, gelişme ve iyileşme yaparak küresel rekabette başarıyı tetikleyici bir faktör olarak değerlendirilir. Özellikle işgörenlerin amaçlarına yönelik birlikte hareket etmelerinde ve sonuçların somutlaştırılmasında bir mihenk oluşturur. Daha iyinin yaşanması, daha fazla tatminin yaratılması, daha kaliteli ürün ve hizmet üretmede ve daha verimli olmada güç verir (G. Papatya, 2007). Böylelikle oluşan/oluşturulan kalite zihniyetiyle kalitenin toplumsal anlamda ele alınması ve değerlendirilmesi gerçekleşir (Özen, 2002: 47-90).

1.2.2.2.6. Offshoring ve Outsourcing

Offshoring, beceri ve maliyet farklılıklarından yararlanmak amacıyla işletmelerin faaliyetlerini mevcut ülkeden başka ülkelere taşımasıdır. İngilizce'deki "offshore" kelimesi ülke kıyılarının ya da sınırlarının hemen ötesi anlamında kullanılmakla beraber, işletmecilik literatüründeki kullanımıyla iş/işletmecilik faaliyetlerinin dünyanın öbür ucuna taşınması durumunu bile içine alır. Ancak işletme yapılabirlik çalışmalarını da dikkate alarak işletmecilik etkinliklerini faaliyet merkezinin bulunduğu ülkeye yakın ülkeleri seçebilir (Kırım, 2007: 131). İşletmeler offshoring ile alternatif üretim merkezleri yaratmaktadırlar. Bu alternatif üretim merkezlerinde aynı ürünü tamamen aynı şekilde, ama daha ucuz işgören maliyeti, daha düşük vergiler, geliştirilmiş destekler ve sübvansede edilmiş enerji maliyetleri ile üretirler. Offshoring uygulamalarının en yoğun olduğu ve dünya offshoring üssü Çin'dir (Friedman, 2007: 116-129).

Outsourcing ise, “dışarıya iş verme”, “dışarıdan temin” veya “dış kaynaklardan yararlanma” gibi farklı şekillerde Türkçe’ye çevrilen bir kavram olarak, kaynakların dışarıya transfer edilmesi ve ikinci derecede önem sırasına sahip işlerin işletme dışına kaydırılması anlamına gelmektedir. İşletmelerin operasyonel faaliyetleri arasında yer alan, diğer bir ifadeyle temel yetenekleri arasında yer almayan işleri dışarıdaki işletmelere devretmeleri ve sahip oldukları temel yeteneğe daha fazla yoğunlaşmalarını ifade eder (Oktay, 2006: 82). Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan uzmanlık faaliyetlerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış işletme dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına imkân veren bir yetenektir (Yağmur, 2007: 3). İşletmelerin yaygın olarak kullandıkları dış kaynak kullanımları; bilgi sistemleri ve teknolojileri, doküman işleme (posta, fotokopi, dosyalama, vs.), güvenlik hizmetleri, hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım işlemleri, hastane hizmetleri, iletişim hizmetleri, insan kaynakları (ücretlendirme, eğitim, danışmanlık, vs.), kapıcılık hizmetleri, kütüphane hizmetleri, muhasebe, müşteri hizmetleri, pansiyon yönetimi (okul, kreş), satış ve pazarlama, taşıma hizmetleri, temizlik hizmetleri, vergi hizmetleri, yiyecek hizmetleri, yönetim hizmetleri olarak değerlendirilir (Oktay, 2006: 83-86). Outsourcing uygulamalarının, en yaygın olduğu ülke ise Hindistan’dır (Friedman, 2007: 116-129).

1.2.2.2.7. Nano-Bilim ve Nano-Teknoloji

Son yıllarda gerçekleşen teknolojik değişiklikler, bundan önceki yıllarda gerçekleşenlerden çok daha farklı ve çok daha devrimci niteliktedir. Bu devrimlerin dışında kalan işletmelerin/ulusların küresel rekabette başarılı olma ihtimalleri bulunmamaktadır. Nitekim teknoloji artık üretim için girdileri ürün ve hizmetlere dönüştüren bilgiler kümesi olarak değerlendirilmektedir (Öğütçü, 2007: 73-79).

Nano-teknoloji, atom ve moleküllerin bir araya getirilmesiyle ile nanometre⁹ ölçeklerde işlevli yapıların oluşturulmasıdır. Nano-bilim ve nano-teknoloji, nano-ölçekte belli bir işlevi olabilecek olan yapıların malzemelerini ve kendilerini kontrollü bir şekilde üretebilmek, özelliklerini ve işlevlerini belirleyecek nanobatlarında ürünler geliştirebilecek ve bu ürünleri günlük hayata kullanılabilir hale getirmek nano-bilimin ve nano-teknolojinin hedefidir (Erkoç, 2008: 7-10). Yani nano-teknoloji ile moleküler üretim ya da atomsal düzeyde mühendislik gerçekleştirilir (Turan, 2006: 34-35).

Yeni bir disiplinlerarası çalışma alanı olarak nano-bilim ve nano-teknoloji geleceğe yönelik beklentileri köklü bir biçimde etkilemekte ve yönlendirmekte; insanların/işletmelerin yaşam tarzlarını ve kalitesini değiştirmektedir (Taş ve Taban, 2008: 265-282). Nano-bilim ve nano-teknoloji, elektronik, bilgisayar teknolojileri, havacılık ve uzay çalışmaları, tıp, çevre, enerji, biyo-teknoloji ve tarım, savunma, bilim ve eğitim, malzeme bilimi gibi alanlarda kendini göstererek insan/işletme hayatını çok yönlü etkileyen bir dönüşüm yaratmaktadır (Erkoç, 2008: 19-25). Bu dönüşümün yaratacağı büyük ve sürpriz ürünler ve yeni pazarlar ile insan yaşamı ve işletmecilik faaliyetleri kökten yenilenecektir. Nano-bilim ve nano-teknoloji sayesinde süper bilgisayarlara mikroskop altında bakılabilecek; insan vücudunda hastalıklı dokuyu bulup iyileştiren ve ameliyat yapan nano-robotlar yapılacaktır; insan beyninin kapasitesi ek nano-hafızalarla güçlendirilebilecek; kirliliği önleyen nano-parçacıklar sayesinde fabrikalar çevreyi çok daha az kirletecektir (TÜBİTAK, 2004: 19).

⁹ Nano-metre, herhangi bir fiziksel büyüklüğün milyarda biridir.

İKİNCİ BÖLÜM İÇ-GİRİŞİMCİLİK

2. 1. İÇ-GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Günümüzün işletmeleri hava şartlarının aşırı değişken olduğu bir denizde seyreden gemiye benzetilebilir. Çünkü denizdeki gemiler, değişken hava koşullarının şoku içerisinde, hazır ve tetikte olmalıdırlar. Her kaptan, değişken havayla uğraşmak için, kargo içi taşımadan, yapı ve tayfasını korumaya kadar geminin faaliyetlerini tüm ayrıntılarıyla kapsayan bir düzenleme yapmalıdır. Gemiye benzetilen işletme için, tehlike ve risk taşıyan okyanus, küresel rekabet koşullarını temsil eder. Böyle bir küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren işletmeler sürekli olarak fırsat ve tehlikelerle karşı karşıyadırlar. Stratejik uyanıklık davranışına sahip olan, başka bir ifade ile küresel rekabetin farkında olan ve farkındalığa girişimcilik faaliyetleriyle tepki veren işletmeler başarılı sonuçlar üreteceklerdir. (Naktiyok, 2004: 41). Günümüzün işletmecilik olimpiyatlarında başarılı olmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak için işletme içerisinde girişimcilik davranışı geliştirmek gerekecektir (Fiş ve Çetindamar, 2009: 320). Kaldı ki, yaşadığımız çağda herkes girişimcilik düşüncesine sahip olmak zorunda ve girişimci gibi hareket etme eğilimi içerisinde olmalıdır. Bu gerçek, tüm iş dünyası için geçerli olup, iş yaratıcılarından kariyerine yeni başlayan genç insanlara; işinden uzaklaştırılmış çalışanlardan halen işletmelerde çalışmakta olanlara kadar herkesi kapsamaktadır (Burns, 2002: 17).

Küresel rekabet sürekli bir şekilde girişimci düşünceye etki eder. Hatta öyle ki, küresel rekabet zaman içerisinde başarılı olacak işletmeleri ve işletme yapılarını seçer; başarısız olan/olacak işletmeleri ise elimine eder (Naktiyok, 2004: 41-42). Sonuçta ise sadece küresel rekabet koşullarıyla izomorf (eş-şekilli) olan yani küresel rekabetle uyumlu olan ve dönüşen/değişen koşullara cevap veren işletmeler ayakta kalır (Koçel, 2003: 365). Küresel rekabetin seçicilik baskısı yüzünden işletmeler, rekabetçi hücrelerde çok iyi tasarlanmalı, gerektiğinde kendi bünyelerinde değişim yapmalı, geleceği tahmin ederek, ortaya çıkan değişimler sonucunda doğan boşlukları dolduran özellikler kazanmalıdır. Bu özellikleri kazanmak ise iç-

girişimcilik ile mümkün olacaktır. (Naktiyok, 2004: 42). Kaldı ki, iç-girişimcilik işletmenin bir bütün olarak performansının öncüllerinden sayılan ve küresel rekabetin kalbi niteliğinde olan stratejik bir yönelimdir (Ergün vd., 2005: 384-393).

Sürekli küresel rekabetle beslenen çevre koşullarında, kendi içerisinde girişimci olmayı beceremeyen/besleyemeyen işletmeler kuru ve ağaçsız bir ormana benzerler. Böyle bir ortamda küresel rekabet, zamanın üstel bir fonksiyonu şeklinde işletmecilik faaliyetlerine hız kazandırır. Ancak birçok işletme böyle bir ortamda dinazorlaşma sendromuna yakalanarak, büyüklüğün, ağırlığın, bürokrasinin, karmaşık süreçlerin ve hiyerarşinin altında ezilmekte ve böylelikle hareket edemez bir niteliğe bürünmektedirler. Bu çevrede kendilerini başarıya ulaştıracak ve hareketsizliklerini aşacak bir kıvılcım aramaktadırlar. İşletmelerin bu kıvılcımı bulup/almalarına yarayacak temel unsur iç-girişimcilik olarak değerlendirilir (Naktiyok, 2004: 34). Bu kıvılcım; özel olarak geliştirilen programlar, aktiviteler, projeler veya performans hedeflerini karşılamaya ve aşmaya yönelik değer bulur. Şu andaki performans ile gelecekte ulaşmak istediğimiz performans arasındaki boşluğu doldurmak için tasarlanan iç-girişimcilik uygulamaları, esnek hedef kurulumu içinde cisimlendirilirler (Yılmaz, 2006: 71).

2.1.1. İç-Girişimcilik Tanımı ve Kapsamı

İç-girişimcilik, girişimcilik düşüncesinin işletmenin içerisine doğru yayılmasını ve değerlendirilmesini ifade eder (Zahra vd., 2000: 947). Başka bir ifade tarzıyla iç-girişimcilik, bir işletme içerisinde dış-girişimci¹⁰ gibi davranma ve bu davranışa özendirilmeyi anlatır (Koçel, 1998: 17-18). Böylelikle iç-girişimcilik var olan bir işletmeyi canlandırır ve harekete geçirir (Zahra ve Covin, 1995: 44). Canlanan ve harekete geçen bir işletme aynı zamanda girişimsel faaliyetlerini yenilemeyi, ana fikrini yeniden ele almayı ve dönüşmeyi amaçlar. Bu nedenle de iç-girişimcilik kavramının kapsamına; işletme içerisinde yeni bir girişim yaratma,

¹⁰ Dış-girişimci ya da bağımsız girişimci, girişimcilik faaliyetlerini işletme dışında yapan, hayalleri olan ve hayallerini gerçekleştirmek için risk alan ve aldığı risk karşılığında kâr ya da zarar eden kişidir.

dış-girişimcilik düşüncesini, tutumunu ve davranışını işletme içerisindeki bireylere aşılamak ve işletmenin dönüşümü girer (Naktiyok, 2004: 35).

İç-girişimciliğin merkezinde iç-girişimci yer almaktadır. İç-girişimci; girişimcilik dünyası ile işletmecilik dünyasını bir araya getirmektedir (Naktiyok, 2004: 64). İç-girişimci The American Heritage Dictionary of the English Language sözlüğünde, “büyük bir işletme içerisinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla kârlı sonsal bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Ağca ve Kurt, 2007: 85). Yönetim gurularından Peter F. Drucker’a göre ise iç-girişimci “işletme içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler” olarak ifade edilmektedir (Aktaran: Gürol, 2000: 61). İç-girişimciler girişimci yetenekleriyle işletme içerisinde yenilikçi ürünler üreten ve süreçler geliştiren işgörenlerdir (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 123). Buna en güzel örnek Hulki Aldıkaçtı ismindeki bir Türk’tür. 1972 yılında ABD’ye makine mühendisi olarak giden Hulki Aldıkaçtı, Amerika’nın en büyük otomobil işletmelerinden birine girerek burada ‘Fierro’ modelini geliştirmiştir. Hulki Aldıkaçtı’ya göre, iç-girişimcinin en önemli özellikleri; liderlik, hayalperestlik ve inatçı kişiliktir (Ercil, 1995: 144-145).

İç-girişimciler sadece yeni ürün ve hizmetlerin mucidi olarak değerlendirilmez aynı zamanda fikirleri ve ilk örnekleri (prototipleri) karlı hale getirmede yetenekli olan kişiler olarak değerlendirilir. Onlar kârlı ürün ya da hizmetlerin arkasındaki girişimci ruhuna sahip ve ürün ya da hizmetlerle ilgili en iyi bilgiye/anlayışa sahip olan hayalperest işgörenlerdir (Ağca ve Kurt, 2007: 86; Başar ve Tosunoğlu, 2006: 123). Dış-girişimciler vizyonları ile işletme içerisine girişimsel ruh aşılarlar. Girişimsel ruhun aşılması için de işletme içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmezler (Naktiyok, 2004: 64). İç-girişimcinin genel özellikleri şu şekilde değerlendirilebilir (Katrinli, 1994: 4; Arslan, 2007: 199 ve 379-381; N. Papatya, 2005: 83-87):

- İşletme kaynaklarını kullanırlarken özgür bir ortamda çalışmak isterler,
- Belirlenmiş amaçlar karşısında kendilerini sürekli motive ederler,

- Yaptıkları işlerden sonra takdir görmek isterler,
- Kendilerine belirli zaman sınırları koyarak işlerini yaparlar,
- Girişimcilik özelliklerini sergileyebilmeleri için işletmeden maddi ve manevi destek beklerler,
- Sistem hakkında kuşkuları olmasına rağmen, sistemle başa çıkmak konusunda kendilerine güven düzeyleri gelişmiştir,
- Risk alırlar ve işten çıkarılmaktan korkmazlar,
- Sürekli sorun çözerler,
- Statü sembollerini sevmezler, özgürlük onlar için en önemli güçtür,
- Sürekli araştırma ve sorgulama yaparlar,
- Kendi düşünceleri üzerinde çalışırlar,
- Sürekli hayallerini gerçekleştirirler.

İç-girişimciliğe yönelimin arttığı 1980'lerden bu yana kavramla ilgili aynı anlamda veya benzer niteliklerde değişik ifade tarzları bulunmakta ve bu noktada bir kavramsal netleştirme yapılmamaktadır. İç-girişimciliğe yönelik ele alınabilen tanımlar ve benzer kavramlar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo-6: İç-Girişimcilik Kavramlar ve Tanımlar

Kavram	Tanım	Kaynak
İç-Girişimcilik (Intrapreneurship)	Büyük kurumlar içerisindeki girişimciliktir.	(Pinchot, 1985)
	Faaliyet halindeki bir işletme içerisinde yaratılan teşebbüslerle ilişkili girişimciliktir.	(Luchsinger ve Bagby, 1987: 11)
	İşletmeler içerisindeki girişimciliktir.	(Kuratko vd., 1990: 50)
	Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için bir organizasyon içerisinde bireylerin ve ekiplerin çalışmasıdır.	(Hostager vd., 1998: 11-12)
	Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından işletme için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanmasıdır.	(Carrier,1996)
	Büyüklüğü ne kadar olursa olsun mevcut bir işletme içinde devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet pozisyonu geliştirme gibi diğer yenilik faaliyetleri ve yönelimlerinin sürdürülmesidir.	(Antoncic ve Hisrich, 2001: 498)
Kurum-Girişimciliği (Corporate Entrepreneurship)	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve işletmenin rekabet pozisyonunu yükseltmek için mevcut işletmeler içerisinde yeni işler yaratma sürecidir.	(Carrier,1996: 6)
	Yenilik yapmanın yanında rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek için organizasyonların, pazarların ve sektörlerin amaçlarını yeniden belirlemesidir.	(Covin ve Miles, 1999: 50)
	İşletme içerisinde oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları yoluyla yetenek ve uygun fırsat alanlarının genişletilmesidir.	(Covin ve Slevin, 1999: 7)
	İşletme girişimciliği iki tip fenomen ve süreçten ibaret olarak değerlendirilebilir. Bunlar; (1) mevcut organizasyonlar içerisinde yeni işlerin doğuşu (içsel yenilik ve dışsal işbirlikleri yoluyla) ve (2) stratejik yenilenme yoluyla organizasyonların dönüşümü (kaynakların yeni kombinasyonları yoluyla yeni değer yaratma)	(Dess vd., 1999)
	İşletme girişimciliği, yenilik getirici beceri ve yetenekler elde etmek için bir işletmenin niteliklerini yeniden güçlendirme ve yükseltmeye yoğunlaştırılmasıdır.	(Hornsby vd., 2002: 255)
	Yeni ürünler ve/veya pazarların geliştirildiği alan veya ortamdır.	(Jennings ve Lumpkin,1989: 489)
	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve işletmenin rekabet pozisyonun arttırmak için mevcut işletmeler içerisinde yeni işler yaratma sürecidir.	(Zahra, 1991: 260-261)
	(1) Yenilik ve girişimcilik ve (2) stratejik yenilenme olmak üzere birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkili iki boyutu olan bir organizasyonel yenilenme sürecidir.	(Zahra, 1993: 321)
	Bir işletmedeki girişimcilik, yenilikçilik ve yenileme çabalarının tamamıdır.	(Zahra vd., 2000: 947)
İşletme Girişimciliği (Corporate Venturing)	Uzun dönemli büyümeyi gerçekleştirmek için kurum içinde yeni işlerin yaratılmasıdır.	(MacMillan ve George, 1985: 34)
	Mevcut bir organizasyon içinde yeni işlerin yaratılmasıdır.	(Stopford ve BadenFuller, 1994: 521)
İşletme İçi Girişimcilik (Internal Corporate Entrepreneurship)	İşletme girişimciliği bir işletmenin içindeki girişimsel davranışlar veya girişimsel davranışların seviyesini ifade etmektedir.	(Jones ve Butler,1992: 734)
Girişimcilik Eğilimi (Entrepreneurial Orientation)	Yeni girişimlere (giriş kapılarına) yol açacak süreçler uygulamalar ve karar alma faaliyetleridir.	(Lumpkin ve Dess, 1996: 136)
	İşletmenin karşılaştığı tehditleri bertaraf etmeye yönelik ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesini kapsayan yaratıcı çözümler olarak ele alınmaktadır.	“(Knight,1997: 213-214)

	Bir işletmenin karar alma stillerinin, metotlarının ve uygulamalarının belirgin girişimsel yönlerini kapsayan stratejik eğilimini ifade etmektedir.	(Wiklund ve Shepherd, 2005: 75)
--	---	---------------------------------

Kaynak: Ağca, Veysel, Kurt, Mustafa (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 88-89'dan alınmıştır.

İç-girişimcilik kavramına yönelik yukarıdaki tablo incelendiğinde bir değerlendirme yapmak ve değişik sonuçlar çıkarmak mümkündür. Öncelikle, bazı araştırmacılar aynı görüngüyü tanımlamak için farklı terimler kullanmaktadırlar. İkinci olarak, farklı araştırmacıların aynı kavramı farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedirler. Üçüncü olarak, bazı araştırmacıların yapmış oldukları tanımlarda küçük işletmeleri dışarıda tutarak daha dar kapsamlı olarak sadece büyük işletmelere odaklandıkları görülmektedir. Dördüncü olarak, bazı araştırmacılar kavramı sadece yeni girişim oluşturmayla eşdeğer tutmaktadırlar. Son olarak ise, bazı araştırmacılar aynı kavramı son çalışmalarında daha farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, iç-girişimciliğin dinamik bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. İç-girişimciliğin dinamik yapısı halen gelişmekte olan bir kavram olduğunun kanıtıdır (Ağca ve Kurt, 2007: 87).

Bir işletme içerisinde, yeni bir girişim yaratma faaliyeti işletme için bir yenilenme ve yeniden oluşumdur. İşletmenin var olan ürünlerini yeniden tanımlamasını, yeni pazar(lar) geliştirmesini ve işletme içerisinde yeni bir işletmenin canlanmasıyla da sonuçlanabilecek bir süreçtir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Bu sürecin temeli yeniliğe dayalı olup; işletmenin faaliyetlerinde, kaynak konuşlanmalarında ve işletmenin yeni beceriler geliştirdiği tüm alanlarda etkinliğini hissettirir (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 521-536). Sürekli bir şekilde fırsat izleyen bunun için sürekli gözlem yapan/geliştiren, rakiplerine reaktif göstermekten ziyade etkisel davranan, ürün ve hizmetlerinde sürekli yaratıcılığı/yeniliği vurgulayan bir işletme girişimci bir yapıdadır (Naktiyok, 2004: 35). İç-girişimcilik yapısına sahip işletme, rakiplerine göre daha aktif ve girişkendir. Rakiplerini izlemekten ziyade onlara liderlik etmeye, büyümeye, gelişmeye ve sürekli yenilik yapmaya odaklıdır (Zahra ve Garvis, 2000: 474). İç-girişimcilik, fırsatları fark etme sürecinde artı değer yaratmak için işletmelerdeki işleri yaratıcı bir şekilde harmanlama faaliyetidir. (Liu ve Dubinsky, 2000: 1317). İç-girişimcilik yoluyla her

işgörenin, bir girişimci gibi düşünmesini ve davranmasını mümkün kılacak bir ortam ve bunu destekleyici bir çevre yaratılır. (Thornberry, 2001: 527). Bu nedenle de iç-girişimcilik kavramı, yeni bir ürün, hizmet ve süreç tasarlayabilen bir işletmeyi ortaya koyar. Yani, böyle bir işletme, sürekli yeni ürün geliştirir, mevcut ürünleri iyileştirir, sorunlara yeni çözümler üretir ve yeni işletmecilik süreçleri ortaya koyar (Naktiyok, 2004: 36).

Girişimci bir işletme; uyumu, esnekliği, fırsatları ve yeniliği yakalamak için sürekli bir şekilde kendini yeniler ve dönüştürür. Bu dönüşüm ve yenilenme işletme içerisindeki tüm faaliyetleri etkiler. Çünkü dönüşüm ve yenilenme işletmenin bir bütün olarak yetenek ve becerisini gözden geçirmesini, işletme kavramını yeniden tanımlamasını, yeniden örgütlemesini, yeniden yöneltme sistemleri kurmasını, yeniden eşgüdümlemesini ve denetlenmesini içerir. Bu dönüşüm ve yenilenme, yeni fırsatların gelişmesiyle sonuçlandığı takdirde iç-girişimcilik olarak tanımlanır (Thornberry, 2001: 528-529). Başka bir anlatım tarzıyla yenilik getiren, kaynakların yeniden kurulmasını sağlayan ve sürdürülebilir rekabet sağlayan dönüşümler iç-girişimcilik olarak düşünülür. Yeni fırsatlar tanımayı ve var olan fırsatların korunmasını garanti etmeyen dönüşümler ise iç-girişimcilik kapsamında düşünülemez (Naktiyok, 2004: 36). Bazı dönüşümler sadece işletmeyi değil, topyekûn sektörü ve rekabetin kapsamını farklılaştırır (Macrae ve Maxwell, 1999: 25). Sözgelimi, Toyota işletmesi kaliteli ve düşük maliyetli otomobiller üreterek, otomotiv sektörünün kurallarını yeniden yapılandırmıştır. Bunun üzerine Amerika ve Avrupa otomotiv sektörü Toyota işletmesini izlemek zorunda kalmıştır. Böyle bir dönüşüm, sadece Toyota işletmesi için değil tüm sektör için gerçekleşmiştir (Thornberry, 2001: 528-529). Yine internet/mobil aracılığıyla yapılan ticaretle birlikte birçok işletmenin, sektörün ve rekabetin yapısı değişmiş ve yeni kurallar oluşmuştur.

İç-girişimcilik olgusunun ortak noktası, içerisinde yaratıcı süreçleri ve yenilikçi uygulamaları barındırmasıdır (Echols ve Neck, 1998: 38). Olgunun içerisinde girişimsel ruhu ve davranışı beslemeye yönelik faaliyetler yer alır (Naktiyok, 2004: 37).

2.1.2. İç-Girişimciliğin Doğuşu, Gelişimi ve İlgili Yazın

Küresel rekabetin dönüştüğü bir ortamda işletmelerin başarılı olmaları için dış-girişimcilikten çok iç-girişimciliğe yönelmeleri gerekmektedir. Bu yönelim kendisini bir zorunluluk olarak hissettirmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 11-27; Hayton ve Kelley, 2006: 407-427). İç-girişimcilik ile yakından ilişkili olarak ele alınan büyüme, yaratıcılık, yenilik ve esneklik gibi tutumlar işletmeler için de önem taşıyan tutumlar ve özelliklerdir. İç-girişimcilik kavramının doğmasının altında yatan temel neden de bu ortak tutumlardır (Stevenson ve Jarillo, 1990: 17). İç-girişimcilik faaliyetlerindeki asıl amaç, hızla değişen müşteri trendlerine karşı çevredeki fırsatları değere dönüştürebilen, dinamik, esnek ve yeniliğe bağlı işletme davranışı oluşturabilmektir (Bulut vd., 2008: 1389-1416). Bu bağlamda iç-girişimcilik mevcut bir işletme içerisindeki girişimcilik olarak ele alınır. Bu konudaki yazına bakıldığında ise iç-girişimciliğin risk alma, etkisellik ve girişken rekabet eğilimlerini de içine alan örgütsel yönelime eş-değer olarak incelendiği anlaşılır (Lumpkin ve Dess, 2001: 429-451). İç-girişimcilik, işletmenin dış çevresindeki değişimler/dönüşümler nedeniyle ortaya çıkan fırsatların ve tehditlerin etkili bir şekilde öngörülmesini ve değerlendirilmesini sağlayarak işletmelerin yeni pozisyonlar almalarına katkıda bulunur (Barringer ve Bluedorn, 1999: 421-444).

İç-girişimcilik kavramını Gifford ve Elizabeth Pinchot, 1976 yılında ilk kez kullanan kişilerdir. İç girişimciliğe yönelik geliştirmiş oldukları ilk modellerinde, iç girişimcinin yapmak istediği çalışmalarda belirli bir riski göze aldığını ve bunun karşılığında ise elde edilen gelirden bir miktar ödül aldıklarını belirtmişlerdir. Geliştirdikleri modeli İsveç'te uygulamışlar ve uygulamanın başarılı sonuç vermesi üzerine 1985 yılında, araştırmalarının sonuçlarının bulunduğu "İç-Girişimcilik" adlı bir kitap yayınlamışlardır. 1986 yılında ise John Naisbitt "İşletmenin Yeniden Keşfi" adlı bir kitap yayınlayıp iç-girişimciliği, kurulu işletmelerin yeni pazarlar ve yeni ürünler bulmak için geliştirdikleri bir yöntem olarak tanımlamıştır. Rosabeth Moss Kanter ise 1990 yılında yayınlanan "Devler Dans Etmeyi Öğrenince" adlı kitabında iç-girişimciliğin geliştirilmesinin işletmenin ayakta kalmasını sağlayacak en önemli

faaliyet olduğunu belirterek kavramın gelişmesine büyük bir katkı sağlamıştır (Aktaran: Başar ve Tosunoğlu, 2006: 125).

Fırsatları değere çevirip değerlendirebilen örgütsel bir davranış olarak anlamlandırılan iç-girişimcilik ile ilgili çalışmalar gittikçe artmakta ve üzerinde çalışan kişi sayısı sürekli artış göstermektedir. (Westfall, 1969; Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Sharma ve Chrisman, 1999; Dess vd., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Hayton ve Kelley, 2006).

İç-girişimciliğe ilişkin ilgi Türk yönetim ve organizasyon yazınında da artmakta ve çalışmalar yoğunlaşmaktadır. Türk yönetim ve organizasyon yazınında yapılan ilk çalışma, 1992 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Kemal Tosun Hoca'nın danışmanlığında Yavuz Ercil tarafından yapılan "Örgüt İçi Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezidir (Ercil, 1992). Bu çalışmayla birlikte konuya ilişkin değişik düzeylerde çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların lisans-üstü boyutunda yapılanları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo-7: Türk Yönetim ve Organizasyon Yazınında İç-Girişimcilik Lisans-Üstü Çalışmaları

Üniversite	Kişiler	Danışmanlar	Yıl	Türü	Tez Başlığı
İstanbul Üniversitesi SBE	Yavuz Ercil	Prof. Dr. Kemal Tosun	1992	Yüksek Lisans	Örgüt İçi Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma
Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE	Serhat Soyşekerci	Prof. Dr. Ali Akdemir	2001	Yüksek Lisans	Örgütlerde Dahili (İç) Girişimcilik Kültürünün Tesisine Yönelik Örgüt Kültürü Tasarımı
Marmara Üniversitesi SBE	Demet Tuncer	Prof. Dr. İnci Erdem Artan	2002	Yüksek Lisans	İşe Cezbolma Durumu ve Şirket İçi Girişimcilik Davranışı Üzerine Bir Araştırma
Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE	Veysel Ağca	Doç. Dr. Serkan Bayraktaroğlu	2005	Doktora	İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma
Anadolu Üniversitesi SBE	Ahmet Emre Demirci	Prof. Dr. İnan Özalp	2006	Doktora	İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi
Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE	Uğur Hacısalihoğlu	Doç. Dr. Lütüfihak Alpkan	2007	Yüksek Lisans	İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler
Celal Bayar Üniversitesi SBE	Selin Göçmen	Doç. Dr. Meltem Onay Özkaya	2007	Yüksek Lisans	İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler "İç Girişimcilik"
Sabancı Üniversitesi SBE	Ahmet Murat Fiş	Doç. Dr. Dilek Çetindamar	2009	Doktora	Unlocking The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Performance (Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi)

Kaynak: Ercil, 1992; Soyşekerci, 2001; Tuncer, 2002; Ağca, 2005; Demirci, 2006; Hacısalihoğlu, 2007; Göçmen, 2007; Fiş, 2009'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi Türk Yönetim ve Organizasyon yazınında şu ana kadar iç girişimciliğe ilişkin sekiz tane lisans-üstü çalışma yapılmıştır. Sekiz çalışmanın beş tanesi yüksek lisans boyutunda, üç tanesi de doktora boyutundadır.

Değişimin/dönüşümün sürekli ve hızlı bir şekilde gerçekleştiği küresel rekabet evreninde, bu evreni şekillendirebilecek güçte olan işletmeler iç-girişimciliğe önem veren işletmeler olacaktır (Covin ve Covin, 1990: 35-50; Zahra ve Covin, 1995: 43-58). Küresel rekabet evrenini iç-girişimcilik kimliğine sahip olan işletmeler şekillendirebilecek ve elde edilen bu karakter sayesinde başarılı olacaklardır (Zahra, 1993: 319-340). Aynı zamanda küresel pazarda yeni kâr olanakları da iç-girişimcilik odağında gerçekleşecektir (Block ve MacMillan, 1993; Zahra vd., 2006: 129-146). Böylelikle iç-girişimcilik işletmenin sürekliliğine de eşsiz bir katkı sağlayacaktır (Wiklund, 1999: 37-48; Pittaway, 2001: 379-393).

İç-girişimcilik yazını genel olarak değerlendirilecek olursa; üç ana akım ve eğilimle şekillenen bir yapı içerisinde geliştiği sonucuna ulaşılabilir. Bu eğilimlerden ilki, erken dönem çalışmalarıdır ki, mevcut bir işletmede özellikle yenilik faaliyetlerinin yaratıcıları ve uygulayıcıları olan iç-girişimcilerin bireysel özelliklerine vurgu yapar. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar iki ana gruba ayrılarak incelenirler. İlk gruptaki araştırmacılar, iç-girişimciliği psikolojik özellikler ve bireysel niteliklerin bir seti olarak vurgularlar. Yazındaki bu araştırmacılara örnek olarak Pinchot (1985), Carbone (1986), Bordeaux (1987), Luchsinger ve Bagby (1987) ve McKinney (1989) gösterilir. Bu yazarlar aynı zamanda iç-girişimciler ile dış-girişimcilerin profillerinin birbirlerine benzediklerini savunurlar. İkinci grupta yer alan araştırmacılar ise rollerine ve işlevlerine yoğunlaşarak onları; vizyoner, değişim ajanı ve yenilik öncüsü olarak nitelerler. İkinci gruptaki araştırmacılara örnek olarak ise Ronen (1988), Lessem (1987), Knight (1987), Lee ve Zemke (1985), Ellis (1985) ve Jones ve Butler (1992) verilebilir. Dolayısıyla erken dönem çalışmaları iç-girişimcilerin psikolojik ve bireysel nitelikleri üzerinde yoğunlaşır (Ağca ve Kurt, 2007: 112).

İç-girişimcilik yazınında ikinci ana eğilim, iç-girişimciliğin sürecine yönelir. Bu süreci ortaya çıkaran unsurları ve gerekli koşulları vurgular. Bu yaklaşımı benimseyen Covin ve Slevin (1991), Stevenson ve Jarillo (1990), Kuratko, Hornsby, Naffziger ve Montagno (1993), Zahra ve Pearce (1994), Zahra ve Garvis (2001) ve Antoncic ve Hisrich (2003) isimli araştırmacılarıdır. Bu araştırmacılar iç-girişimciliğin işgörenlere yenilik yapma imkânı veren özgürlük ve özerklik (otonomi) özellikleriyle karakterize edildiğini ifade ederler. (Ağca ve Kurt, 2007: 112-113).

Üçüncü ana eğilim içerisinde yer alan araştırmacılar ise iç-girişimciliği, işgörenler arasındaki girişimcilik davranışlarının teşvik edilmesini amaçlayan yönetsel bir strateji olarak değerlendirirler. Bu alanda çalışma yapan Burgelman (1983), Rule ve Irwen (1988) ve Guth ve Ginsberg (1990); işletmelerde stratejik öneme sahip yeni işlerin yaratılması yoluyla rekabet üstünlüğü elde edileceğini vurgularlar. İç-girişimciliğin stratejik davranışlar için önemli bir kaynak olduğu

üzerinde durulur. Yine bu eğilimdeki çalışmalarda iç-girişimcilik süreci ile stratejik yönetim uyumlaştırılır. (Ağca ve Kurt, 2007: 113).

2.1.3. İç-Girişimciliğin Önemi

Günümüz işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için girişimsel bir düşünce sistemine sahip olmak zorundadırlar. Çünkü küresel rekabet böyle bir ortam yaratmıştır. Küresel rekabette başarılı olup belirli bir üstünlük elde etmek ve bunu sürdürebilmek için iç-girişimcilik ve iç-girişimciliği destekleyici bir ortam önemli bir araçtır (Artan vd., 2008: 282-288). Çünkü kavram var olan bir işletme de kârlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği ve bilgi kazanımını vurgular. Girişimsel düşünce sonucunda oluşan yeni stratejik yön, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanır (Hornsby vd., 2002: 254-256). İşletme sürekli yenilik yapmaya odaklanır ve yenilik yapmanın motoru da iç-girişimciliğidir (Zahra ve Covin, 1995: 47).

İşletme içerisindeki girişimsel düşüncenin arkasında yatan mantık; işletmelerin rekabet üstünlüğünü güçlendirmesi, süreçleri etkin bir şekilde yeniden düzenleyerek temel yetenekleri ortaya çıkarıp, rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamaktır (Öğüt vd., 2006: 86). İç-girişimcilik, işletmenin üst yönetiminin stratejik hareketleriyle ilgili olarak, risk almasına, ürün/hizmet yenileme yoğunluğuna ve rakiplere oranla aktif ve girişken rekabet gücüne yansır. Tüm bu faaliyetler ise işletmenin verimliliğini ve etkinliğini sağlamasında önemli bir rol oynar. Bu bakımdan da girişimci düşünce ve davranış, işletme performansını iyileştirir (Davis, 1999: 298). Aynı zamanda işletme kültürünün girişimci davranış ile şekillenmesine katkıda bulunur. Girişimci davranışla şekillenen işletme kültürü de performansı olumlu yönde etkileyecektir (Fiş ve Çetindamar, 2007: 124-132).

İç-girişimcilik, büyük işletmelerin karşı karşıya kaldığı atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini yansıtan dinazorlaşma sendromu için bir panzehir olarak değerlendirilir. Çünkü işletmenin büyümesiyle birlikte bürokratik eğilim de artar.

Büyükülüğün vermiş olduğu bu hantallaşma durumu, işletmelere faaliyetlerini yeniden gözden geçirme ve yenileme fırsatı tanır. Sözelimi; IBM, 3M, Wall-Mart, Johnson-Johnson, Dupont, General Electric, AT&T, Bell Atlantic, Acordia, Texas Instrument, Polaroid gibi birçok işletme girişimsel davranışı teşvik etme yönlü olarak değerlendirilirler (Naktiyok, 2004: 38). IBM işletmesi kişisel bilgisayar geliştirme görevini Philip Estridge isimli kişiye verir. İlgili işgören iç-girişimci olarak işletmedeki birçok iş yapma geleneğini yıktı. Kişisel bilgisayarın gelişimini hızlandırmak için IBM işletmesindeki departmanlara bağılı kalmaktan ziyade tedarikçilere yöneldi ve IBM işletmesinin satış organizasyonunu kullanmak yerine doğrudan perakendecileri kullandı. Böylelikle işletme içerisindeki birçok bürokratik engeli aştı (Doğaner, 2006: 43). Elde edilen başarılı sonuçlarla birlikte, işletmeler girişimsel düşünce ve davranışı geniş bürokratik yapılara aşılama ile meşgul olmaktadır. Bu aşılama işletme sınırları içerisinde yer alan herkese seviyesine göre girişimcilik ruhunun verilmesiyle sonuçlanmakta bu sonuç ise bürokratik yapıların kırılma ve yenilenmesine izin vermektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 84-85). Kırılma ve yenilenen işletme de girişimcilik ruhu devam etmekte ve bu ruh ile birlikte işletme kurumsallaşmaya ve gelişmeye devam etmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 49). Gelişmeyle birlikte girişimsel süreç oluşmakta ve sürecin etkinliği artmaktadır (Göçmen ve Özkaya, 2007: 143-149).

İç-girişimcilik; hem işgörenlerin hem de işletmenin gelişimini destekleyen bir anlayış oluşturma dolayısıyla, işletmenin değerini artırır. Bu anlayış karşılıklı ilişkiyi kuvvetlendirir ve daha iyi çalışır bir işletme kültürünü tasarlar. Tasarlanan kültürde işgörenler yaratıcı yeteneklerini daha etkili bir şekilde kullanma yönelimi gösterirler (Kaya ve Arkan, 2005: 9). Bu da onların performanslarını olumlu yönde etkileyici bir katkı sağlar. Kaldı ki, iç-girişimcilik faaliyetleri ile performans arasında doğrudan olumlu bir ilişkinin olduğu değişik çalışmalarda vurgulanmıştır. (Alpkan vd., 2005: 175-189; Akdoğan ve Cingöz, 2008: 271-276; Avcı ve Asunakutlu, 2008: 771-778; Erdil ve Ermiş, 2008: 125-156; Fiş ve Çetindamar, 2009: 323).

2.1.4. İç-Girişimcilik ile Dış-Girişimciliğin Karşılaştırılması

Dış-girişimcilik kavramı köken itibariyle, Fransa’da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon’un kullandığı ve dış-girişimci anlamına gelen “entreprendre” terimine dayanmaktadır. Cantillon, 1755’de ölümünden 21 yıl sonra basılan “Ticaretin mahiyeti üzerine genel bir değerlendirme” adlı kitabında, dış-girişimciliği ekonomik değişkenler içerisinde, kazanç elde etmeyi ve belirsizliği göğüslemeye arzulu, önsezi ve yaratma yeteneği olan bir bireyi tanımlamak için kullanmıştır (Aktaran: Savaş, 2007: 198-199). Daha sonra bu tanım geliştirilerek ve içeriğine risk üstlenme katılarak Jean Baptise Say tarafından yeniden tanımlanmıştır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 124). Daha sonra ise Joseph A. Schumpeter, dış-girişimciliği yenilik yaratma ve teknolojik buluşlarla açıklamıştır. Schumpeter’da dış-girişimci yeni kombinezonlar meydana getiren soyut bir kategoriye dönüşmektedir. Yani dış-girişimciler sürekli atılımlar yaparak ürünlerin niteliğini değiştirirler, miktar ve çeşitlerini artırır; böylelikle pazara yeni ürünler sunarak yenilikçi bir dinamizm yaratırlar. (Demir, 1995: 155-172). Dış-girişimciler bu dinamizmi yaratırken; yeni ürün ve hizmetler üretir ya da mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini artırır, yeni iş yöntemleri geliştirip uygularlar, yenilikçi işletmeler inşa etmeye çalışırlar ve yeni pazarlara yönelirler (Çelik ve Akgemci, 1998: 18-20). Bütün bunları yaparken başkalarının göremediği fırsatları görürler, bunları birer iş fikri haline dönüştürürler ve risk alırlar (Titiz, 2002: 7; Küçük, 2005: 37). Zaten girişimci düşüncenin temelinde risk alma, öncü olma ve yaratıcı/yenilikçi olma ve rekabetçi düşünme vardır. Bu düşünceyle temellenen girişimcilik düşüncesi hem işgörenleri hem de işletmeleri geleceğe taşır (İraz, 2005: 166; Başar vd., 2001: 10-13).

Girişimciliğe önemli katkıları bulunan Joseph A. Schumpeter girişimciliği bağımlı ve bağımsız girişimci olarak ikiye ayırarak incelemiştir. Schumpeter’e göre, bağımlı girişimciler mevcut bir işletme ile ilişkisi olan kişiler iken, bağımsız girişimciler ise yeni bir işletme kuran kişilerdir. Bu noktada bağımlı girişimci olarak tanımlanan kişi iç-girişimci olmakta; bağımsız girişimci olarak tanımlanan kişi ise dış-girişimci olmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51).

İç-girişimcilik ile dış-girişimcilik arasında yaratıcı düşünme, yenilik üretme, risk alma, değişime/dönüşüme odaklanma, fırsatlara yönelme ve fırsatları bulma gibi konularda birçok benzerlik bulunmasına karşın esas odak farklar üzerine kuruludur (Basım vd., 2009: 29). Dış-girişimcilik ile iç-girişimcilik arasındaki fark esas olarak girişim faaliyetinin yapıldığı yer ile ilgilidir. Dış-girişimciler kendileri için çabalarırken, iç-girişimciler çalıştıkları işletme için çabalarlar (Kaya, 2007: 101). Yine dış-girişimci ve iç-girişimcinin 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, dış-girişimcinin oyun alanı daha geniştir (Basım ve Şeşen, 2008: 49-64; Arıkan ve Erkan, 2001: 140-144). İç-girişimci var olan kurulu düzende yenilikçi girişimler yapabilen ve bunları yapabilmek için belli başlı 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 dış-girişimcilere göre daha fazla önem verme durumundadırlar (Hacısalihlioğlu, 2007: 12-13).

İç-girişimcilerin genellikle, dış-girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahiptirler. Buna örnek olarak; temel motivasyon faktörleri açısından, iç-girişimcinin, geleneksel yöneticideki gibi işletme ödülleri alabilme arzusuna dış-girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde geleneksel yöneticinin aksine yetki vermekten çok dış-girişimci kimliğindeki direkt katılımı benimsemesi, dış-girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu, aynı zamanda işletmeye göstermeme çabaları, geleneksel kalıptaki hiyerarşi düzeni içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi gösterilebilir. Bununla birlikte iç-girişimci bir yandan sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özelliklerini gösterirken, diğer yandan örneğin fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, kabul edilebilir riskleri üstlenme yolunu tercih ederek dış-girişimci gibi hareket etmektedir (Berber, 2000: 39-40). Aşağıdaki tablo

iç-girişimcilik ile dış-girişimcilik arasındaki farkların değişik unsurlar bakımından karşılaştırılmasını içeren özetlendirilmiş bir değerlendirmedir.

Tablo-8: İç-Girişimcilik ile Dış-Girişimcilik Arasındaki Farklar

İç-Girişimcilik	Dış-Girişimcilik
Güçlendirici bir yönü vardır.	Geliştirici bir yönü vardır.
İç-girişimcilik görece olarak daha az risk içerir.	Dış-girişimcilik iç-girişimciliğe göre daha fazla risk içerir.
İç-girişimcilik başkaları adına var olan bir işletmede yenilik yapmayı anlatır.	Dış-girişimcilik ise kendi adına yenilik yapar.
İç-girişimcilik işletmenin sermayesini riske atar.	Dış-girişimcilik mevcut sermayeyi yani dış-girişimciye ait sermayeyi riske atar.
İç-girişimcilik kariyer ve işe yönelik risk tercihini içerir.	Dış-girişimcilik para ve saygınlık kazanmaya yönelik risk tercihi içerir.
İç-girişimciliği motive eden terfi, prim, yüksek ücret ve gelir artışıdır.	Dış-girişimciliği motive eden yeni bir iş kurma ve kar kazanma düşüncesidir.

Kaynak: Akdoğan ve Cingöz, 2006: 50-51'den alınmıştır.

İç-girişimcilik ile dış-girişimcilik arasındaki farklar genel anlamda değerlendirildiğinde iki önemli sonuca ulaşılır. Birincisi, iç-girişimcilik ile dış-girişimcilik arasındaki farklar girişimcilik perspektifinden ziyade girişimsel eğilim ve davranışlar bakımından gerçekleşmektedir. İkincisi, her iki girişimcilik dünyasında da en başarılı işletmeler iç-girişimliliğin en iyi şekilde gerçekleştiği işletmelerdir (Ağca ve Yörük, 2006: 170-171).

2.2. İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİN ANA FİKRİ VE BOYUTLARI

İç-girişimciliğe yönelik olarak ilgili yazın tarandığında ve uygulamalar incelendiğinde ortaya çıkan iç-girişimciliğin ana fikri ve bu fikri oluşturucu boyutların değerlendirilmesi yapılır (Kantur, 2007: 133-142). Sahip olduğu içerik ve karakteristik boyutları ele alındığında iç-girişimcilik kavramının daha net bir şekilde anlaşılması mümkün olacaktır. İç-girişimciliğin ana fikrinin boyutlarını¹¹; yenilik ya da yeni iş girişimleri, kendini yenileme, risk alma, etkisellik, rekabetçi girişkenlik ve iş

¹¹ Aslında işletmelerde girişimcilik eğilimleri olarak ifade edilen çalışmalar, iki yaklaşım etrafında toplanmıştır. Bu yaklaşımlardan ilkinde iç-girişimciliğin boyutları; yeni ürünler geliştirme, risk alma, etkisel davranma, özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik olarak ele alınmaktadır. İkinci yaklaşımda ise iç-girişimcilik daha çok geniş ve büyük işletmeler seviyesinde ele alınmış ve "kurum içi girişimcilik" olarak isimlendirilmiştir. Bu yaklaşımda ise iç-girişimciliğin boyutları; stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçiliktir. Bkz. Sayılı ve Ağca, 2006: 253-264.

özgürlüğü olarak değerlendirmekte ve açıklamaktadırlar (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495-527; Dess vd., 1997: 677-695; Lumpkin ve Dess, 1996: 135-172).

2.2.1. Yenilik ya da Yeni İş Girişimleri

Yenilik ya da yeni iş girişimleri, işletmelerin etkisel davranarak yeni fikirleri, ürünleri/hizmetleri, iş süreç ve sistemlerini süreçleyen ve yaratıcılığın sonrasında meydana gelen ve görünen cisimsel sonuçtur (İraz, 2005: 78). Yani yenilik bir süreç sonrasında ortaya çıkmaktadır. Bu süreç düşüncenin üretilmesi (yaratıcılık), üretilen düşüncenin başarılı bir şekilde kavramsal olarak geliştirilmesi (başarılı gelişme) ve kavramın başarılı bir şekilde uygulanması (yenilik) şeklinde işlemektedir (N. Papatya, 2006: 44).

Üç kritik süreçte ortaya konulan unsurlar, süreçlerin her birinde pozitif bir etkiye sahiptir. Özellikle başlangıç aşaması olan yaratıcılıkta, yaratıcı çevrenin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve yönetsel davranışların doğru olması oldukça önemlidir. Bu noktadaki eleştirel bakış, işgörenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerini, katı yönetim planlarına göre değil kendi düşüncelerine göre hareket edebilmeleri, risk almaya cesaretlendirilmeleri, herhangi bir uygulamadaki başarısızlığın hoş görülebilmeleri, radikal düşüncelerin kabul edilebilir olması ve başarının onaylanmasıdır (N. Papatya, 2006: 44).

Kritik sürecin ikinci aşamasında iç-girişimciler yenilik öncesi müşterinin tüm isteklerini yerine getirirler ve yeni gereksinim yaratırlar. Bu noktada yeterli kaynağa ulaşmaya çalışırlar ve yönetimden destek alırlar. Bu destek sadece yönetimle sınırlı kalmamakta işletmenin bütününden işletme yönlü destek almaktadırlar. Dışsal deneyimlerle kendilerini geliştiren iç-girişimciler, güçlü işbirliğine dayalı takım çalışmalarıyla müşterilerle sürekli yakın olacak şekilde bir iletişim ağı kurarlar (N. Papatya, 2006: 44).

Üçüncü aşamada ise önemli olan uygulamaların başarılı sonuçlar üretebilmesidir. Bu, kritik sürecin en son aşaması ve aynı zamanda, geliştirilen programın ilk başlangıçta düşünülmesi gereken alanı olarak değerlendirilir. Bu noktada iç-girişimcilik faaliyetleriyle müşteri gereksinimleri yaratılmış, sıra dışı ürünlerin başarımı gerçekleşmiş, yüksek kalitede uygulamalar sonuçlanmış ve değer sonsal bir unsur olarak ortaya konmuştur (N. Papatya, 2006: 44).

Yenilik ya da yeni iş girişimleri başlatma boyutu iç-girişimciliğin diğer boyutlarından izole edilerek değerlendirilemez. Çünkü iç-girişimciliğin diğer boyutları yeni iş girişimi başlatma sırasında sürekli bir şekilde gündemde yer alır. Hatta bu boyutlar yeni iş girişimleri başlatmak için gerekli olan koşullar olarak değerlendirilir (Ağca ve Kurt, 2007: 97).

2.2.2. Kendini Yenileme

Yenilenme boyutu ile ifade edilmek istenen, işletmenin temelini oluşturan temel fikirlerin ve düşüncelerin yenilenmesi yoluyla örgütün dönüştürülmesidir. Stratejik ve örgütsel değişim uygulamaları, işletme faaliyetlerinin yeniden tanımlanması, re-organizasyon ve sistem çapında gerçekleştirilecek yenilik faaliyetleri bu kapsamda ele alınır. İşletmenin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmaya, uyumluluğa ve esnekliğe odaklı bir örgütsel yaklaşım geliştirmesi, iç-girişimciliğin vazgeçilmez unsurlarındandır (Demirci, 2006: 59).

İç-girişimcilik çalışmaları ve uygulamaları; işletmelerin rekabetçi davranışlarını geliştirmek amaçlı olarak sürekli bir şekilde yeni değerler üretecek yenilikler yapar. Bu yenilikler işletmenin mevcut yapısını ve stratejisini değiştirir (Öğüt vd., 2006: 87). Uzun vadede hayatta kalabilmek ve rekabetin sürekliliğini sağlayabilmek için işletme yönetiminin yenilikçi fikirleri dinlemeye ve bu türden fikirleri desteklemeye yönelik bir felsefe oluşturması gerekir. Bu felsefe, yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi ve uygulanmasıyla ilintilidir (Bulut vd., 2008: 1396). Yenilikçi fikir ve projelerin ortaya çıkmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri de

işletme içerisindeki liderin karakterine, inançlarına, değerlerine ve vizyonuna bağlı bir yapı içerisinde olmasıdır. Bu yapıyı sağlayıcı olan lider hem kişisel yetkinliklerini (motivasyonu, özgüveni ve enerjisi), hem sosyal yetkinliklerini (etkiselliği, farkındalığı ve empatisi) hem de bilişsel yetkinliklerini (kavramsal düşünme ve bütünü görebilmesi) etkili bir şekilde kullanabilen liderdir (Vries, 2007: 201-209).

2.2.3. Risk Alma Eğilimi

Risk bir karar alma özelliğidir ve kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek sonuçlara ilişkin belirsizliği anlatır. Bu belirsizlik kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamına da gelir (Erdem, 2001: 43-61). Dolayısıyla risk alma eğilimi, önceden olumlu ve/veya olumsuz sonuçları belli olmamasına rağmen işletmenin yenilikçi projelere destek veren düşünce, tutum ve normların toplamı olarak değerlendirilir. Risk almak aslında süreç sonunda farkında olunan kayıplara rağmen girişimden geri durmamak; elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara tahammül edebilmeyi gerekli kılar (Bulut vd., 2008: 506). Ancak elde edilecek üstünlükler/kayıplar önceden belirlenmiş ve analiz edilmiştir. Böylelikle aslında bir “şıpsevdi (görür görmez gönül veren)” edasında bir hareket tarzı söz konusu değildir (Sanlıtop, 2005: 29-31).

Girişimcilik kavramının teorik incelemesi yapıldığında da, kavramın risk alma ile bütünleşik bir yapı içerisinde olduğu görülür. Nitekim Cantillon’un ticaretin doğası üzerine yazdığı ve girişimcilik kavramının doğumu sayılan eserinde, girişimciliği risk alan bir insan ile ilişkilendirerek tanımlamıştır. Yine girişimciliğin kavramsal gelişiminde de kavram yine risk alma yönlü tanımlanmış ve incelenmiştir (Aktaran: Bulut vd., 2008: 506). Güncelde de kaynakların gücüne bağlı olarak kişilerin girişimciliği kadar işletmelerin de girişimci olması gerektiği vurgulanmıştır (Barney, 1991: 99-120). İşletmeler risk almayı öğrenmeye/öğretmeye yönelik davranış geliştirmeli ve işgörenlerinde risk iştahı oluşturmalarıdır. Oluşturulan risk iştahı alınan/alınacak olan risklerin gelişmesine katkıda bulunur (Bulut vd., 2008: 507).

2.2.4. Etkisellik

Etkisellik boyutu, yeni fırsatların izlenmesi ve yeni pazarlara girilmesi gibi konularda öncülük etmek ve inisiyatif kullanmak anlamında değerlendirilir. İşletmenin, gelecekteki olası değişimleri ve fırsatları tahmin edebilme ve söz konusu fırsat ve değişimlere anında karşılık verebilme yeteneği olarak açıklanır (Demirci, 2006: 60). İnişiyatifi ele almanın da ötesine geçerek işletmenin ve işgörenlerin kendi yaşamlarından sorumlu olduğunu anlatır. Bu sorumluluğu kabul eden işletmeler çevresel koşulları ya da koşullandırıcıları, suçlu bulmaktan ziyade bilinçli bir şekilde değerlere dayalı kendi seçimlerini yaparlar (Covey, 1996: 69-74). Yani, etkiselliğin doğasında hem çevresel koşullarda meydana gelebilecek değişimlerin belirtilerine duyarlı olma hem de söz konusu çevre içerisindeki değişimlere liderlik etme bulunmaktadır. Bu liderliğin içerisinde asla tepkisel davranmazlar (Demirci, 2006: 60).

Etkisellik ve tepkisellik arasındaki ayırım zaman unsurundan kaynaklanmaktadır. Etkisel yaklaşımda işletme, çevresel değişimler kendisini etkilemeden önce harekete geçer. Yani olası değişimin belirtilerine göre hareket eder. Değişim gerçekleştikten sonra tepki vermek ise işletme için yeterli olmayacaktır. Uzun dönemde değişime liderlik edebilmek ve yönetimin daha önceden farkında olmadığı stratejik seçenekleri keşfedebilmek işletme için yaşamsal önem taşıyacaktır (Sandberg, 2002: 186). Etkisellik gelecek yönelimli bir hareket tarzı olarak, geleceği düşünmeyi yani öngörü ve uzgörü niteler. Gelecek düşüncesinin inşasında ve olgunlaşmasında öngörü (bugün ya da yakın gelecek) ve uzgörü (uzak gelecek) birlikte ve/veya birbirini tamamlayıcı şekilde rekabet düzenini şekillendirir (G. Papatya, 2004: 113-125).

2.2.5. Girişken Rekabetçilik

Girişken rekabet, bir işletmenin faaliyet gösterdiği mevcut pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için rakiplerine yönelik

gösterdiği saldırgan ve düşmanca hamleler ve davranışlar bütünüdür (Lumpkin ve Dess, 2001: 429-439). Rekabet içerisinde yer alan tüm işletmeleri rekabet dışı bırakma ve geçme konusunda güçlü bir eğilimi yansıtır. Aslında bu boyut rekabeti saf dışı bırakmayı hedefleyen adeta savaştaki bir cephe korunması gibi algılanır. Bu şekilde rekabet eden işletmeler, rekabet üstünlüklerini korumak ve geliştirmek için, rakiplerinin hareketlerine doğrudan cevap vermekte ve yakın bir şekilde hamlelerde bulunmaktadırlar (Bulut vd., 2008: 509-510).

Girişken rekabet ve etkisellik boyutları birbirlerinden farklı olmakla birlikte birbirleriyle yakın ilişki içerisinde yer alırlar. Şöyle ki; etkisellik, rekabet evreninde lider olma veya liderliğini koruma arzusu güden işletmelerin pazarı yönlendirme ve şekillendirme arzusu olarak değerlendirilirken; girişken rekabet rakiplerin hamlelerini bozmak, yaptıkları hamlelerden dolayı onlara karşılık vermek hatta rakiplerinin pazar paylarına sert ve düşmanca saldırıyı ifade eder (Bulut vd., 2008: 509-510). Yani etkisellik fırsatlara yönelik bir cevap olarak değerlendirilirken; girişken rekabetçilik tehditlere yönelik bir cevap olarak betimlenir (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009: 203-214). Her iki davranış biçimi de işletmenin çevresindeki fırsatlardan yararlanma üzerine oluşmakta ancak, fırsat(lar)ın varlığı mevcut pazarlarda fark edildiğinde ve aynı dönemde rekabet şiddetlenmekteyken, yeni oluşan pazarlarda faaliyet göstermeye çalışan işletmeler, mevcut rekabetten bir süreliğine uzaklaşmaktadır (Porter, 2003).

İşletmelerin rakiplerin hamlelerine cevap verebilmeleri ve rekabet evreninde yeni pozisyonlar alabilmeleri için rakiplerini izlemeleri gerekmektedir. Bu izleme faaliyetleri istihbarat bilgisine dönüşmelidir. Özellikle yönetimin rakipler hakkında bilgi aşılama yöntemleri bulup, işgörenlerle paylaşması ve tartışması gerekmektedir. Bu da rekabetçi bir istihbarat sisteminin kurulmasına bağlıdır (Seviçin, 2005: 181-205).

2.2.6. İş Özgürlüğü

İş özgürlüğü, iç-girişimcilik faaliyetlerindeki fikri ya da vizyonu ortaya koyma ve başarma yönelimindeki özgürlüğü niteler. İç-girişimcilik faaliyetlerinde yer alan işgörenlerin fırsatları kovalamasını ve kendi kendilerini yönetmesini tanımlar. Bu noktada özgürlük işletme seviyesinde stratejik özgürlük, yönetimsel özgürlük ve operasyonel özgürlük diye üçe ayrılarak incelenir. Stratejik özgürlük, işletmeye rehberlik eden misyonun, vizyonun, amaçların, hedeflerin, politikaların ve stratejilerin seçilmesindeki özgürlüğü gerektirir. Yönetimsel özgürlük, işletme içerisindeki bir departmanın faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu belirleme ve eşgüdümlemeyi anlatır. Operasyonel özgürlük ise yönetimsel ve stratejik kısıtlamalar içerisinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra buna yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme özgürlüğüdür (Aktaran: Ağca ve Kurt, 2007: 96).

İç-girişimciliği geliştirmeye çalışan işletmeler kendi yapılarında özgürleşmeye yönelik eylemlerde bulunmaktadır. Bu eylemler içerisinde; işletmenin hiyerarşi düzeyinin yassılaştırılması, işgörenlerin daha fazla güçlendirilmesi ve özgürlüğü destekleyici liderlere işletme içerisinde daha fazla yer verilmesi yer alır (Aktaran: Ağca ve Kurt, 2007: 96-97).

2.3. İÇ-GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

İç-girişimcilik bir süreç olarak, işletme içerisinde yenilik yaratma olasılığı ve bu olasılığı gerçeğe dönüştürme ve yönetmeyle ilgili tüm olay, işlev, etkinlik, niyet ve davranışları içerir. Bu nedenle de ilgili süreç; bütüncül, dinamik ve eşsiz bir süreçtir. Bu süreç daha önceden işletmece üretilemeyen bir şey yaratma, değer ortaya çıkarma, kaynakları farklı bir şekilde kullanma yönelimli olma ve karmaşık değişkenleri kristalleştirme ile ilgilidir (Naktiyok, 2004: 54). İç-girişimciliğin süreci doğal fırsatçılıkla ortaya çıkar; işbirliği ortamının oluşturulmasıyla devam eder. Daha sonra ise harekete geçme ve tamamlama evresiyle şekillenir. En son olarak tüm faaliyetler sonlandırılır.

2.3.1. Doğal Fırsatçılık

İç-girişimcilik süreci doğal fırsatçılık ile başlar. Doğal fırsatçılık, değişimin/dönüşümün ve olayların gerçekleşmesini beklemeden işletme tarafından tetiklenerek ortaya çıkarılan ve/veya fark edilen fırsatlardır. Doğal fırsatçılık, iç-girişimcilik sürecinin en önemli dinamiğidir. Doğal fırsatçılık sözgelimi, yeni bir ürün ya da hizmeti rekabetçi bir tepki göstermek gerektiğinde değil, belirlenmiş zamanlarda pazara sürmek; yeni bir pazara başarı vaat eden bir fırsat ortaya çıktığında değil, öngörüldüğü zamanda girmek ve işletmenin kendini sürekli yenilemesi ve fırsatları kendiliğinden yaratabilmesi/görebilmesi demektir (N. Papatya, 2006: 45-59). Yani iç-girişimcilik çok önemsiz görünen konuları bile fırsat haline çevirir. Her zaman bilinmeyenlerle ilgilenir ve geleceği kurcalayarak, olasılıklardan olanaklar yaratır (Gerber, 2003: 24-25).

Genel anlamda bir değerlendirme yapılırsa doğal fırsatçılık, değişimin dinamiğine yol açacak bir iç ritmin yaratılmasıyla ilgilidir. Böylece işletmeler fırsat yaratabilmenin gücünü ve bir durumdan diğerine geçişin önemini anlarlar. Bu durumda temel sorun; doğru ritmi ve zamanı yakalamaktır; sözgelimi, üründen ürüne ya da pazardan pazara geçişlerin koreografisini yapabilmektir (N. Papatya, 2006: 48-49).

2.3.2. İşbirliği Ortamının Oluşturulması

İç-girişimcilik doğal fırsatçılığın ardından, işbirliği ortamını oluşturma üzerinde çalışmalıdırlar. İşletmeler için iç-girişimcilik sürecinin bu ikinci aşaması son derece önemlidir. Özellikle büyük işletmelerde, iç-girişimcilik, faaliyetlerinin sürmesi için destek sağlanmalıdır. Bu destek, iç-girişimcilerden oluşan bir özel bir ekibin kurulmasından daha fazlasını gerektirir. İşbirliği ortamı oluşturmada anlaşılması gereken, üst yönetimin kabulünün ve desteğinin alınmasıdır. Bu noktada iç-girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştiren işgörenler, projelerinin potansiyel

başarısını daha gerçekçi ve inanılır kılmak için bazı noktaları vurgulamalıdır. İç-girişimcilik faaliyetlerinin geçmiş başarıları iç-girişimciliğe destek alınıp/alınmayacağını belirleyen önemli bir unsurdur (Demirci, 2006: 68).

Geleneksel işletmelerde, birden fazla iş birimini, bölümü veya departmanı içine alan bir işbirliği ortamının oluşturulması genellikle olanaksızdır. Geleneksel işletmelerde kültürel yapısı, becerileri ne olursa olsun, bireylerin yeni fikirleri ve projeleri gündeme getirmesini kısıtlar. Geleneksel işletmelerde atmosfer, var olan durumu korumaya yönelik savunmacı bir yapıdadır. Bütçeler, diğer kaynaklar ve psikolojik destek sıkı kontrol altındadır. Üst yönetim girişimci projelere nadiren destek verdiği için, iç-girişimciliğin bu tip yapılarda var olmaları son derece zordur. Geleneksel işletmelerde yapılarından farklı olarak girişimci işletmelerde, fonksiyonlar arası işbirliklerine çok daha olumlu yaklaşırlar. Bu tip işletmeler, işletme içerisinde yeni fikirlerin ve projelerin tartışılmasına olanak verirler, hatta resmi olarak da desteklerler. Üst yönetim nitelikli fikirlere olumlu cevap verir ve iç-girişimcilik genellikle bu tip örgüt yapılarında kendilerini gösterme fırsatı bulur (Demirci, 2006: 68).

2.3.3. Harekete Geçme ve Tamamlama

İç-girişimcilik sürecinin üçüncü aşaması harekete geçme ve tamamlamadır. Bu aşamada, iç-girişimciler tarafından ortaya atılan proje aktif durumdadır ve işletme içerisinde uygulamaya konulmuştur. Bu noktada iç-girişimci, bir taraftan ekibi ile birlikte çalışırken, diğer taraftan da projeyi destekleyenleri sürekli olarak bilgilendirir. Rakiplerle ve projeyi engellemeye çalışan bireylerle mücadele de bu aşamada yoğun olarak yaşanmaktadır. Başarılı bir iç-girişimci, esnekliğini ve coşkusunu koruyabilmelidir. İşletme içerisindeki farklı bireylerin de, projeye dahil edildiklerinde başarılı sonuçların elde edilmesine katkısı olabilecek iyi fikirleri olabilir. İç-girişimcilik bu fikirlerin de dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Ford işletmesinde Taunus modelinin üretiminden sorumlu iç-girişimcilerden oluşan ekip, örgütün her seviyesinden proje ile ilgili olarak iletilen fikirlerin %80'ini

değerlendirebilmiştir. Geleneksel işletme yapılarında, kültür, yetersiz güçlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin tamamı üretken faaliyetleri sınırlandırmaktadır. Girişimci örgütler harekete geçme eğilimleri ile ön plana çıkıp, başarılı olabilmek için daha fazla fırsat sağlarlar (Demirci, 2006: 69).

2.3.4. Faaliyetlerin Devamı veya Sonlandırılması

İç-girişimcilik sürecinin dördüncü ve son aşaması faaliyetlerin devam ettirilmesi ya da sona erdirilmesidir. Bu son aşama, iç-girişimcilik faaliyetleri sonucunda geliştirilen projenin, başarılı ise devam ettirilmesi, başarısız ise sona erdirilmesidir. Bu noktada alınan kararlar son derece önemlidir. Çünkü bu kararlar, bir ürün/hizmetin olası başarısının sürdürülmesi veya işletmeye kayıp verdiren bir uygulamanın sona erdirilmesi üzerindeki etkileri nedeniyle kritik bir niteliğe sahiptir. Proje başarılı olduğunda, işletme içerisinde bir kişi, ürün veya hizmeti, var olan durumun bir parçası haline gelirken devralır. Bu aşamada, yeni ürün/hizmet, gelişim sürecinin daha iş odaklı bir noktaya tırmanırken, iç-girişimcinin proje üzerindeki kontrolü azaltılır. Bu çoğu zaman iç-girişimcinin de isteği ile gerçekleşmektedir. Çünkü bu aşamada projenin kârlılığının arttırılması gibi bazı yönetsel becerilerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Proje başarısız olduğunda ise iç-girişimcilik sürecinde yer alan bir kişi projeyi sonlandırmalıdır. Girişimci örgütler için bu son derece önemli bir konudur. Bir başarısızlık söz konusu olduğunda girişimci örgütler çalışanlarını, geleneksel örgütlere kıyasla çok daha iyi korurlar. Her zaman her projenin başarıyla sonuçlandırılmayacağı gerçeği ve insanın değeri iyi bir şekilde anlaşılmıştır. Bu iç-girişimcinin ya da iç-girişimcilik projesinde çalışan bireylerin risk altında olmadığı anlamına gelmez. Ancak bu tip bir örgütsel yapıda bireye çok fazla sayıda şans tanınabilir. Başarısızlığın nedeni ve iç-girişimcilik projesinde çalışan bireylerin proje performansları incelendiğinde bu kişilerin örgüt için daha da değerli çalışanlar haline gelebilmeleri mümkündür (Demirci, 2006: 70).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİN TURİZM İŞLETMELERİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın yöntemi çalışmanın varsayımlarından ve sınırlılıklarından oluşmaktadır. Çalışmanın varsayımları, küresel rekabetin odağında gerçekleştirilen yeni yaklaşımlar ve dönüşen iş/işletmecilik anlayışına bağlı olarak geliştirilmiştir. Çalışmanın sınırlılıkları ise stratejik yönetim alt disiplininin özelliklerine bağlı olarak belirlenmiştir.

3.1.1. Çalışmanın Varsayımları

Küresel rekabetin dönüşümüyle gelen yeni yaklaşımlar/yapılar ve dönüşen iş/işletmecilik anlayışıyla iç-girişimcilik sürdürülebilir başarı sağlamaya yöneliktir. Dolayısıyla çalışmada kabul edilen varsayımlar bu ekseninde geliştirilmiştir. Bu çalışmada kabul edilen varsayımlar şu şekilde değerlendirilir:

- a) Küresel rekabet küreselleşmenin çift yönlü bakışıyla dönüşmektedir.
- b) Küresel rekabetin dönüşümüyle birlikte roller ve aktörler yenilenmekte, öncelikler ve temel ölçütler farklılaşmakta ve yeni düşünce tarzı oluşmaktadır.
- c) Küresel rekabette başarılı olmak için iç-girişimcilik gerekir.
- d) Girişimci işletme modeli başarı sağlayıcı ve sürdürücü bir etkidir.

3.1.2. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın kapsamında küreselleşme ve küresel rekabetin yer alması, kapsamın çok genişlemesine neden olmakta, genişleyen kapsamla birlikte sınırlılıklara gitmek, en iyi yol olmaktadır.

Öncelikle küresel rekabetin dönüşümüyle ilgili stratejik yönetim açılımları tüm yönleriyle incelenmemiştir. Çünkü stratejik yönetim açılımlarının gelişimi ardışık bir süreç halinde yaşanmaktadır. Süreç bitmeden açılımları netleştirmek olanaksızdır.¹²

İkinci olarak tüm işletmeleri incelemek olanaksız olduğundan, sürekli dönüşen bir yapıda yer alan öncelikli işletmelerden biri olan turizm işletmeleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ortaya konan model turizm işletmeleri ile sınırlıdır.

3.2. ÇALIŞMANIN STRATEJİK YÖNETİM ALT DİSİPLİNİNE KATKISI

Bu çalışmanın stratejik yönetim alt disiplinine aşağıdaki yönlerde katkıda bulunacağı düşünülmektedir:

- Küreselleşme ve küresel rekabetin doğasını anlamlandırmak,
- İşletmelerin küresel rekabetin dönüşümündeki yönlerini tanımlamak,
- Turizm işletmelerinin küresel rekabette başarılı olması için iç-girişimcilik yaklaşımının stratejik yönetim alt disiplini için temel disiplin durumuna gelmesine yönelik görüşlere ivme kazandırmak ve bu kapsamda girişimci işletme kavramını temellendirmek.
- Girişimci işletme modelinin turizm işletmelerinde gerçekleştirilebilirliğini araştırmak.

¹² Türkiye’de stratejik yönetimin açılımlarını incelemeye yönelik bir çalışma yayınlanmıştır. Söz konusu çalışmada stratejik yönetim alanının geçirdiği evrim ve entelektüel yapının karakteristiklerini ortaya koymak üzere 2000-2008 yılları arasında Ulusal yönetim organizasyon kongrelerine sunulan bildirilerin bibliyometrik analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre Türkiye’de değişik üniversitelerden bu alana katkıda bulunanlar ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Buna göre, en çok katkı Sakarya Üniversitesi’nden **Mehmet Barca**, Süleyman Demirel Üniversitesi’nden **Gürcan Papatya**, Marmara Üniversitesi’nden **Ömer Dinçer**, Selçuk Üniversitesi’nden **M. Şerif Şimşek**, Afyon Kocatepe Üniversitesi’nden **Kemal Karayormuk** ile gerçekleşmiş/sıralanmıştır. Ayrıntılı bilgi için Bkz. Barca, Mehmet ve Hızıroğlu, Mahmut (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 4 (1), 113-148.

3.3. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışmanın kapsamını turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Turizm sektörü ve işletmeleri, dünyanın en hızlı gelişen sektörü ve işletmeleri olarak, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yaşam alanında, 1980'li yılların sonundan başlayarak ağırlıklı olarak yer almaya başlayan ekonominin en önemli dinamiklerinden biri olarak "öncelikli sektör" olarak ele alınmalıdır (Bedük vd., 2008: 135-162). Turizm faaliyetlerini hızla etkileyen olumsuz süreçler de (körfez krizi, güney-doğu krizi, deprem ve ekonomik krizler) yaşanmasına karşılık, turizm sektörü ve işletmeleri, Türkiye açısından önemini kaybetmemiştir. Turizm sektörü ve işletmeleri, önemli bir döviz geliri sağlamanın yanında toplam yurt içi istihdam açısından da ikinci sırada yer almaktadır. Sektör, bir bütün olarak ekonomik yapı içerisinde diğer sektörlerde yarattığı ileri-geri etkileri ile 38 sektörü doğrudan etkilemektedir. Turizm, Türkiye ekonomisinin son yirmi yıllık dönemde uluslararası pazara sunduğu tek "yeni ürün" olmuştur. Turizm sektörünün ve işletmelerinin hızla geliştiği yöreler (Antalya, Muğla, Aydın) en fazla göç alan yöreler olarak değerlendirilmiştir. Turizm sektörü, hizmetler sektörünün alt sektörü olarak birinci sırada yer almaktadır (TÜBİTAK, 2003: 19-20).

3.3.1. Turizm İşletmeleri

Turizm, öznesi insan olan ve insanların bir bölgeden başka bir bölgeye serbestçe dolaşımını içeren ekonomik, sosyal, psikolojik ve politik sonuçlu bir olaydır. Küresel anlamda turizm ürününün siyasi, ekonomik, sosyal ve ekolojik değişkenlere bağımlılığı yüksek çok kırılabilir bir yapı içerisinde olduğu kabul edilmektedir (Yarcan, 1996: 2; Kozak vd., 2001: 1).

Turizm işletmeleri, turistik ihtiyaçların karşılanması amacıyla, işletmecilik faaliyetlerini sürekli, bilinçli ve etkili bir şekilde yapan ve turistik ürün ve hizmet üreten işletmelerdir. Turizm işletmeleri, turizm hareketleriyle ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması amacıyla faaliyet gösterirler (Ünüsün ve Sezgin, 2005: 143).

3.3.2. Turizm İşletmelerinin Özellikleri

Turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri, kendisine özgü özellikleriyle diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden belirgin nitelikte farklılıklar gösterir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanır (Ünüsân ve Sezgin, 2005: 145-146):

- Turizm işletmelerinin üretmiş olduğu ürün ve hizmetler, üretildikleri mekânlarda tüketilirler. Dolayısıyla üretilen ürün ve hizmetlerin stoklanması veya başka bir mekâna taşınması mümkün değildir.
- Turizm işletmelerinin büyük bir kısmı günün 24 saati, haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir iş alanına sahiptirler.
- Turizm işletmelerinin kurulmasında ve sürdürülebilirliğinde büyük miktarda sermayeye ihtiyaç vardır.
- Turizm işletmelerinde hizmet en başta gelen unsur olarak değerlendirilir. Hizmetin en uygun şekilde ve kapasitede yapılması gerekir. Bundan dolayı da, modern işletmecilik ilke ve yöntemlerini uygulamak zorunda kalan turizm işletmelerinin işgörenlerinin daha çok sayıda ve daha nitelikli olması gerekir.
- Turizm işletmelerinin hizmetlerine olan talep, diğer ürün ve hizmetlere olan talepten daha esnek bir yapıdadır. Esneklik, turizm faaliyetlerinin ekonomik, politik, sosyal ve ekolojik faktörlere karşı daha çok duyarlı olmasından kaynaklanır.

3.3.3. Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm işletmeleri, öznesinde insanın bulunduğu turizm faaliyetlerinde ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak amacıyla kendi aralarında sınıflandırılırlar. Bu

sınıflandırmanın içeriğini yerine getirdikleri işlevler oluşturur. Dolayısıyla turizm işletmeleri, turistlerin temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi aralarında altı sınıfa ayrılarak incelenir. Aşağıdaki tablo turizm işletmelerini sınıflandırmaktadır.

Tablo-9: Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm İşletmesi Sınıfı	Açıklaması
Ulaştırma İşletmeleri	Ulaştırma aracının niteliğine göre ulaştırma işletmeleri dört ana gruba ayrılarak incelenirler. Bunlar demiryolu işletmeleri, havayolu işletmeleri, denizcilik işletmeleri ve karayolu işletmeleridir.
Konaklama İşletmeleri	Turistlerin değişik mekânlarda geceleme ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Bunlar arasında oteller, moteller, pansiyonlar, oberjler, kampingler, tatil köyleri, hosteller, gezer oteller, apart oteller, yüzer oteller ile sağlık turizmi işletmeleridir.
Yiyecek-İçecek İşletmeleri	Genellikle konaklama işletmeleri içerisinde hizmet veren yiyecek-içecek işletmeleri, çalışma alanı dışında da bağımsız bir şekilde faaliyet gösterebilir. Bunlar konaklama işletmelerinin içerisinde yer alan restoranlar ve bağımsız restoran işletmelerinden oluşurlar.
Seyahat İşletmeleri	Turizm işletmelerinde turistler arasında ilişki kurulmasına yardımcı olan ve aynı zamanda pazarlama işlevini de kısmen gerçekleştiren işletmelerdir. Bunlar perakendeci işletme olarak seyahat acenteleri ve toptancı işletme olarak tur operatörleri olmak üzere ikiye ayrılırlar.
Rekreasyon İşletmeleri	Rekreasyon, sözlük anlamıyla dinlendirmek, eğlendirmek ve canlandırmaktır. Bu bağlamda rekreasyon işletmeleri de, insanların boş zamanlarını değerlendirmek ve aynı zamanda eğlence-dinlenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla katıldıkları etkinlikleri sunan işletmelerdir.
Diğer Turizm İşletmeleri	Turizm ihtiyaçlarını dolaylı olarak karşılayan yani turizm işletmelerine ürün ve hizmet üreten ve varlıkları kısmen veya tamamen turizme bağlı olan işletmelerdir. Sözgelimi, konaklama işletmelerine mobilya üreten işletmenin varlığı kısmen veya tamamen turizme dolayısıyla konaklama işletmelerine bağlıdır.

Kaynak: Akat, Ömer (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği* (3. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi., 79-86; Öğüt, Adem, Güleş, Hasan Kürşat ve Çetinkaya, Ali Şükrü (2003). *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim Enformatik Bir Bakış* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 51-62'den derlenmiştir.

Yukarıda yer alan tablodan da anlaşılacağı üzere turizm işletmeleri sınıflarıyla bir bütündür. Yani, birbirlerini tamamlayıcı bir özellik gösterirler. Sadece bir işletmenin varlığı turizm ihtiyaçlarının karşılanmasına yetmeyecek ve diğerlerinin varlığıyla işletmelerin işlevlerini tam anlamıyla yerine getireceği anlaşılacaktır.

3.3.4. Turizm İşletmelerinin Stratejik Analizi

Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletmelerinin, küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve sürekli değişen ve dönüşen çevrede ayakta kalabilmeleri için

stratejik analizlerinin yapılması gerekir. Stratejik analiz; amaçların yeniden tanımlanmasını, bunlara uygun stratejilerin seçilmesini ve bu bağlamda hem dış çevrenin hem de iç çevrenin yani işletmenin incelenmesine yönelik çabaları kapsar (Dinçer, 1998: 133-134; Akgemci, 2007: 128-129). Aşağıda yer alan tablo turizm işletmelerinin FÜTZ analizini kapsamaktadır.

Tablo-10: Turizm İşletmelerinin FÜTZ Analizi

Turizm İşletmeleri	
Fırsatları	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'nin AB adaylığı. • Küreselleşmenin etkisiyle birlikte Avrasya bölgesinin artan önemi ve Türkiye'nin siyasi ve ekonomik yönden stratejik önem kazanması. • Türkiye'nin rekabet gücünün yüksek olduğu doğa, tarih ve kültür turizmine olan ilginin artması. • Batı Akdeniz'in kirlenmesi sonucu Doğu Akdeniz bölgesinin çekiciliğinin artması. • Eğitim düzeyi yüksek ve deneyimli turist gruplarındaki büyümenin artmasıyla, propagandalardan etkilenme düzeyinin azalması. • Ulaşım olanaklarının gelişmesi. • Dünya turizminin sürekli büyümesi.
Üstünlükleri	<ul style="list-style-type: none"> • Doğal kaynakları bozulmamış bir çevrede faaliyette bulunmaktadır. • Zengin bir tarih, kültür, örf ve âdetin sunumu ile doğu ve batının egzotik bileşimine ev sahipliği yapmaktadırlar. • İnsan kaynakları bakımından genç ve dinamik işgörenleri bulabilmektedirler. • İç turizmde sürekli bir artış yaşanmaktadır.
Tehditleri	<ul style="list-style-type: none"> • Küresel medyada yer alan olumsuz haberler ve bunların neden olduğu imaj sorunu. • Türkiye'nin coğrafi konumu nedeniyle çevresinde gerçekleşen savaşlardan ve siyasi istikrarsızlıklardan olumsuz etkilenmesi. • Yatay ve dikey bütünleşmelerle dev boyutlara ulaşan küresel tur kartellerinin etkili çalışma yöntemleri, modern teknolojik donanım ve ölçek ekonomileri gibi avantajları kullanarak piyasaya egemen olmaları ve turizm işletmeleri üzerindeki baskıları artırmaları. • AB'nin birlik için turizm hareketlerini özendirici politikaları. • AB üyesi rakip ülkelerin birliğin bilgi ve finans desteğinden yararlanarak rekabet güçlerini artırmaları.
Zayıflıkları	<ul style="list-style-type: none"> • Türk medyasının haber alma ve verme özgürlüğü ile toplumsal menfaatleri dengeleyememesi sonucu oluşan olumsuzlukların küresel medyaya referans oluşturması. • Altyapı eksikliklerinin olması. • Turist sağlığı ve güvenliğindeki yetersizlikler. • Stratejik planlama yapılmaması ya da yapılan planlara işlerlik kazandırılmaması. • Kamu sektörünün destek eksikliği.

Kaynak: TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu). (2003). *Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli Raporu*. Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, 24-25'den değerlendirilmiştir.

Yukarıdaki tablo incelendiği zaman turizm işletmelerinin fırsatlar-üstünlükler ile tehditler-zayıflıklar ekseninde buldukları değerlendirilir. Bu noktada önemli olan fırsatlardan ve üstünlüklerden etkili bir şekilde yararlanma ile tehditleri ve zayıflıkları en aza indirebilmektir (Bayraktaroğlu vd., 2008: 349-364).

3.4. TURİZM İŞLETMELERİNİN İÇ-GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Turizm işletmeleri küreselleşme ve küresel rekabetle birlikte değişim ve dönüşümlere sürekli maruz kalan işletmelerdir. Bu işletmelerin bu değişim ve dönüşüme karşı geliştirecekleri en önemli davranış ise stratejik uyanıklık davranışı olarak iç-girişimciliktir. Bu noktada turizm işletmelerinde iç-girişimciliği destekleyen ve engelleyen unsurlar ele alınarak değerlendirilmiştir.

3.4.1. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimi Oluşturma Çabası: Destekler ve Engeller

Turizm işletmelerinin, küresel rekabet ortamında ayakta durmak için geliştirdikleri ve uyguladıkları yöntemler yetersiz kalmakta ve buna bağlı olarak geçmiş başarıların sağladığı kibirlilik, merkezi kontrol ve karar verme yetersizliği, paydaşlarla ilişkilerin işlerlik kazanamaması, örgüt yapılarının yetersizleşmesi ve kendini geliştirememesi özelliklerinden dolayı dinazor sendromu diye tanımlanan hastalığa yakalanmaktadır. Bu sendromdan kaçınılabilmesi için öncelikli olarak doğru teşhisin konulması gerekir (Köse ve Ünal, 1996: 145-168). Bu teşhis ise iç-girişimciliği geliştirici bir iklimin inşası ile mümkündür. Çünkü iç-girişimcilik dinazorlaşma sendromuna yönelik bir panzehirdir (Naktiyok ve Kök, 2006: 77-96).

3.4.1.1. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimini Destekleyen Unsurlar

İç-girişimcilik iklimi turizm işletmelerinin içerisinde filizlenir. Bu iklim içerisinde iç-girişimcilik desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Yani turizm işletmesi

içerisinde ortaya çıkan girişimcilik yeteneğinin işletmeye iyi bir şekilde kanalize edilmesi gerekir. İklim iyi olursa; bu iklimde yetişen ve çalışan işgörenler de girişimcilik yeteneklerini ve yeni fırsatları işletme içerisinde formüle eder ve sergilerler. Karşılıklı olarak oluşturulan veya ortaya çıkan yeni fırsatlar birlikte yaşama geçirilir (Top, 2006: 9).

Turizm işletmesi içerisinde girişimciliği destekleyen unsurları temelde iki grup altında incelemek mümkündür. Bu unsurlar örgüt ile ilgili unsurlar ve birey ile ilgili unsurlar olarak değerlendirilir. İç-girişimciliği destekleyen örgütsel özellikler; üst yönetimin tam desteği, ödüllendirme ve yönlendirme, kaynaklara ulaşma serbestliği olarak değerlendirilir. İç-girişimciliği destekleyen bireysel özellikler ise risk alma eğilimi, kendi kendini yönetme isteği, başarı ihtiyacı, hedef odaklılık ve iç-kontrol şeklinde sıralanır.

3.4.1.1.1. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimini Destekleyen Örgütsel Unsurlar

İşletme içerisinde uzun dönemde iç-girişimcilikten yararlanmak için; iç-girişimciliği destekleyici mekanizmalar kurmak gerekir. Bu mekanizmalara işlerlik kazandırılarak etkili bir iç-girişimcilik iklimi oluşturulur. İç-girişimcilik iklimini destekleyen örgütsel unsurlar; üst yönetimin tam desteği, ödüllendirme ve yönlendirme, kaynaklara ulaşma serbestliği olarak değerlendirilir.

3.4.1.1.1.1. Üst Yönetimin Tam Desteği

İşletmenin üst yönetimi, iç-girişimcilik faaliyetlerinin değerini anlamalı ve uygulamalara karşı bir istek ve heyecan duymalıdır. Böylesine bir bağlılığın olmadığı işletmelerde başarılı olmak oldukça zordur. Üst yönetim geliştirilen yeni fikirlere karşı olumlu yaklaşır, başarılı olup olmamalarına bakmaksızın iç-girişimcileri girişimlerinden dolayı onurlandırır, işletmedeki yeni fikirler, yeni ürünler ve yeni

hizmetler çoğalır. Eğer üst yönetim iç-girişimciliğe tam destek sağlamaz ise işgörenler yenilik yaratmaktan vazgeçerler (Arıkan, 2002: 191).

3.4.1.1.1.2. Ödüllendirme ve Yönlendirme

İç-girişimciliği destekleyen örgütsel unsurlardan diğer bir tanesi de, ödüllendirme ve yönlendirmedir. Yeni bir girişimin oluşmasında çaba harcayan iç-girişimci, çabası ve enerjisi karşında mutlaka ödüllendirilmelidir. İşletme içerisindeki girişimci faaliyetlerin yoğunluğunu arttıracak etkili bir ödül sistemi, hedefleri, geri-bildirim, 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. İşgörenler hem içsel bir ödülle (değerli bir şeyleri başarma duygusu) hem de dışsal bir ödülle (ücret, prim, kâr vb.) ödüllendirilmelidir (Demirci, 2006: 74).

3.4.1.1.1.3. Kaynaklara Ulaşma Serbestliği

Örgütsel unsurların bir tanesi de kaynaklar ve bu kaynakların girişimci faaliyetlere yönlendirilmesine yönelik kaynaklara ulaşma serbestliğidir. İşgörenler yenilikçi fikirlere sahip oldukları ve bu fikirlerini uygulamak istedikleri zaman, kaynaklara kolaylıkla erişebilmeli ve bunun farkında olmalıdırlar. Kaynaklara erişim desteklendiğinde, işletme içerisinde deneysellik de artacak ve işgörenlerin risk almaya dönük davranışları da ön plana çıkacaktır (Demirci, 2006: 74).

Her iç-girişimcilik faaliyetinin bir maliyeti ve bu maliyet için de finansal kaynaklara ihtiyaç vardır. İç-girişimcilik açısından önemli olan diğer bir kaynak da zamandır. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için zamana ihtiyaç vardır. Bu sebeple işletmeler çalışanlarına gerekli zamanı tanımalıdırlar. Yine, önemli bir kaynak da bilgi kaynağıdır. Bilgi sadece yenilik için gerekli temel bir araç değil aynı zamanda işletmelerin küresel rekabette başarılı olmalarını sağlayıcı bir etkidir (Hacısalihoğlu, 2007: 26).

3.4.1.1.2. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimini Destekleyen Bireysel Unsurlar

İç-girişimcilik iklimini destekleyen bireysel unsurlara yönelik Pinchot; iç-girişimciliğin on emri adlı bir değerlendirme yapmıştır. Buna göre iç-girişimciliğin on emri aşağıdaki gibi sıralanır (Aktaran: Gürol, 2000: 60-61):

- “Her gün işe işten atılacağınız beklentisiyle gelin.
- Sizi rüyanızdan alıkoyabilecek bütün talimatları pas geçin.
- İş tanımınız ne olursa olsun, projenizi hayata geçirebilecek her işi yapın.
- Size yardım edebilecek insanları bulun.
- Seçeceğiniz insanlar konusunda sezgilerinizi ön planda tutun ve bu kişilerin sadece en iyileri ile çalışın.
- Mümkün olduğu kadar ‘yer altında’ çalışın, çalışmaların ‘aleni’ olması işletmenin bağışıklık mekanizmasını tetikler.
- Koşmadığınız bir yarışta iddialaşmayın.
- Af dilemenin daima izin almaktan daha kolay olduğunu unutmayın.
- Hedefleriniz konusunda inançlı olun; ancak onlara giden yollar konusunda gerçekçi kalın.
- Size destek veren kişileri onurlandırın.”

Yukarıdaki değerlendirmeyi dikkate alarak iç-girişimciliği destekleyen bireysel unsurları; risk alma eğilimi, kendi kendini yönetme isteği, başarı ihtiyacı, hedef odaklılık ve iç-kontrol olmak üzere beş alt başlıkta değerlendiririz.

3.4.1.1.2.1. Risk Alma Eğilimi

Başarılı bir iç-girişimci risk alma eğilimi olan kişidir. Gereksiz risklere atılmadığı gibi cesaretli ama dikkatli davranan ve kendine özgü kişiliği olan kişidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 16-17; Tekin, 2006: 16-18). Bu kişiliğe sahip olan bir işgören, işletme içerisinde çok önemsiz olarak görülen durumları bile fırsat haline

dönüştürür. İçindeki hayali ve ulaşmak istediği vizyonu için risk almaktan çekinmez (Gerber, 2003: 24-25; Chicken, 2002: 103-118).

3.4.1.1.2.2. Kendi Kendini Yönetme İsteği

İç-girişimcilerde kendi kendini yönetme ve özgür bir ortamda çalışma isteği hâkimdir. Aşırı katı bir şekilde belirlenmiş iş tanımları ve standart süreçler, iç-girişimcilerce yok edilir. İç-girişimciler diğer bireylerden farklı olarak bireysel sorumluluk üstlenmekten ve işleri ile ilgili kararları almaktan çekinmezler. İşletmeler de işgörenlerin kendi kendilerini yönetmelerine izin vermeli hatta kendi kendilerini yöneten ekipler kurmalıdırlar (Özmen, 2001: 15-21).

3.4.1.1.2.3. Başarı İhtiyacı

İç-girişimcilerin başarı ihtiyacı çok yüksektir. Söz konusu başarı ihtiyacı, iç-girişimciyi fırsatları takip etmeye, somut, ölçülebilir hedeflere yönelmeye ve sonuçlar elde etmeye yönlendirir. Çoğu iç-girişimci için başarı ihtiyacının tatmin edilmesi, finansal destek ya da terfi gibi diğer teşviklerden daha önemlidir. İç-girişimcinin duyduğu başarı ihtiyacı onu risk almaya, fırsat yaratmaya ve yeniliğe yönlendirir (Korkmazyürek vd., 2008: 70-81). Böylelikle iç-girişimciler tüketici ihtiyaçlarını ve değişen trendleri daha iyi görebilir ve daha iyi okuyabilirler (Kaynak ve Bilgin, 2008: 82-95).

3.4.1.1.2.4. Hedef Odaklılık

Hedef odaklı olan iç-girişimci, işletme içerisindeki ve dışındaki fırsatları görür. Bunun yanında içerisinde bulunduğu işletmeden sağlayabileceği kaynakların da bilincindedir. 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 hırsıdır.

Hedeflere yöneldiğinde karşısına çıkan sorunlardan kaçmak yerine alternatif çözüm yolları üretmeyi tercih eder (Demirci, 2006: 76).

3.4.1.1.2.5. İç-Kontrol

İç-girişimciliği destekleyen diğer bir unsur da, iç-kontroldür. İç-kontrol seviyesi yüksek kişiler, yaşamlarında elde ettikleri başarı ya da başarısızlıklar üzerinde kontrol gücüne sahip olduklarını düşünürler ve bilirler. İç kontrol seviyesi düşük olan kişiler ise, hayatlarının, şans, kader ya da diğer güçlü kişiler gibi dış faktörler tarafından yönlendirildiğine inanırlar. İç-girişimciler, diğer bireylere göre daha yüksek bir iç kontrol gücüne sahiptirler. Bu kontrol duygusu iç-girişimcileri harekete geçmeye yönlendirir (Demirci, 2006: 75).

3.4.1.2. Turizm İşletmelerinde İç-Girişimcilik İklimini Engelleyen Unsurlar

İç-girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesini ve desteklenmesini sağlayan bir takım unsurlar olduğu gibi, bu gelişimi engelleyen unsurlar da vardır. Bu unsurlar; örgütsel sınırlar, ödüllendirme yetersizliği, etkin zaman sağlayamama, çalışma arkadaşları ve yöneticiler, iç-girişimcilik kavramının anlaşılabilmesi, gerekli becerilerden yoksunluk ve geleneksel yönetim modellerine bağlılıktır.

3.4.1.2.1. Örgütsel Sınırlar

Örgütsel sınırlar, çalışanların sorunlara kendi iş alanları dışından bakmalarını olanaksız hâle getirecektir. Çalışanlara, örgüte daha geniş bir perspektiften bakabilme becerisi kazandırılmalıdır. Aşırı katı ve standart süreçlerden kaçınılmalıdır. Dar iş tanımları ve katı performans standartlarına bağlı kalınmamalıdır (Demirci, 2006: 74). Nitekim böyle bir bağlılık öğrenme ve yeni bilgi üretimine bir sınır koyacak ve iç-girişimcilik faaliyetlerin gelişimini engelleyecektir (Erdil vd., 2004: 388-397). Örgütsel sınırlar işletmenin kültürünün yapısını da

zedelemekte ve güven düzeyini de olumsuz yönde etkilemektedir (Sargut, 2001: 146-150).

3.4.1.2.2. Ödüllendirme Yetersizliği

İşletmelerde iç-girişimcilik faaliyetlerinin başarısız olmasına neden olan unsurlardan biri de, işgörenlerin yeni fikirleri ortaya atma çabalarının yeterince ödüllendirilmemesidir. Ödüllendirmenin az olduğu ya da hiç olmadığı, bununla birlikte başarısızlık maliyetlerinin çok yüksek olduğu işletmelerde iç-girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olması beklenemez. İşletmeler, yöneticilerinin ya da çalışanlarının girişimci nitelikler taşımalarını istiyorlarsa, ödüllendirme politikalarını da bu istekleri doğrultusunda şekillendirmelidirler. Pek çok işletme bu noktayı göz ardı etmektedir. Pek çok işletme, iç-girişimciliği desteklemek üzere gerekli olan ödüllendirme yapılarını değiştirme konusunda isteksiz ya da duyarsız kalmaktadır. Bunun temel nedeni ise, özellikle büyük işletmelerin söz konusu sistemlerinin yapısal ve sistematik olması ve bu yüzden de yönetiminin kolay, ancak değişiklik yapılmasının zor olmasıdır (Demirci, 2006: 79).

3.4.1.2.3. Etkin Zaman Sağlayamama

İç-girişimciliği iklimi oluşturmaya çalışan işletmeler işgörenlerden hem fonksiyonel görevlerini yerine getirmelerini, hem de fırsatları takip etmelerini ve değerlendirmelerini beklemektedir. Eğer işgörenler ortaya attıkları fikirlere yeterince inanmıyorlar ve gerçekten bir fırsat olarak görmüyorlarsa, hem günlük işlerini yapmak hem de fikirleri ile ilgili projeyi yürütmek konusunda isteksiz kalacaklardır. Günümüz küresel rekabet koşullarında sürekli performans artış beklentileri de ele alındığında, işletmedeki bireylerin günlük çalışma süreleri sürekli artabilmektedir. Bu koşullarda çalışan bir işgörenin, yenilik fırsatlarını takip etmek için gerekli zamanı ve motivasyonu kalmayacaktır (Demirci, 2006: 80).

3.4.1.2.4. Çalışma Arkadaşları ve Yöneticiler

İşletmelerde iç-girişimcilik faaliyetlerinin başarısını olumsuz olarak etkileyebilecek unsurlardan bir tanesi de iç-girişimci işgörenin çalışma arkadaşları ve yöneticileridir. İşyerindeki rekabet, terfi mücadelesi gibi nedenlerden dolayı bireysel başarıların engellenmeye çalışılması söz konusu olabilmektedir. Çalışma arkadaşlarının yanı sıra işletmenin yöneticileri de iç-girişimcileri destekleyen bir davranış geliştirmez ise iç-girişimcinin motivasyonu kaybolmaktadır (Demirci, 2006: 81).

3.4.1.2.5. İç-Girişimcilik Kavramının Anlaşılmasında

Günümüzde bazı yönetim kavramları moda olmakta, modayı takip etmek isteyen işletmeler tarafından kullanılmak istenmektedir. İç-girişimcilik kavramı da günümüz güncel yönetim kavramlarından bir tanesidir. Ancak pek çok işletmenin yöneticisi iç-girişimcilik faaliyetlerinin ne anlama geldiği ve işletmelerine ne kazandıracığı konusunda bilgi sahibi değildir. Konu hakkında bilgisi olmayan yöneticiler, iç-girişimciliği, kötü giden işletme performanslarını düzeltebilecek bir uygulama olarak görmektedirler. Yaratıcı düşünceye ihtiyaç duyulduğunu ifade eden bazı yöneticiler ise, iç-girişimciliği istediklerini verebilecek sihirli bir değnek olarak algılamaktadırlar. Bu noktada öncelikle iç-girişimcilik kavramının ne ifade ettiği, işletme faaliyetleri ve çalışanlar için nasıl katma değer yaratacağı, işletmenin rekabet gücünü nasıl etkileyeceği gibi faktörlerin anlaşılması son derece önemlidir (Demirci, 2006: 81).

3.4.1.2.6. Gerekli Becerilerden Yoksunluk

Yenilik ve yaratıcılık aslında örgütlerin bünyesinde bulunan niteliklerdir. İnsanlar doğaları gereği yaratıcıdırlar. Günlük anlamda bakıldığında zaman herkes parlak fikirlere sahiptir. Ancak fikirler, fırsatların görülmesi ve değerlendirilmesi anlamına gelmez. Araştırmalar göstermektedir ki, fikirlerin ortaya atılması aşaması

aslında çok zor değildir. Bir işletme, en iyi çalışanlarını, müşterileriyle bir araya getirerek, kendilerine gelişen eğilimler ve pazarlar hakkında bilgiler vererek, olası fırsatlar ve yenilikler hakkında yeni fikirler elde edebilir. Ancak iç-girişimcilerin ve girişimcilerin diğer bireylerden temel farklılıkları, fikirlerin yaratılması değil, fikirlerin uygulanması becerisinde saklıdır. İç-girişimcinin becerisi, fikri yaratmaktan çok kendisine sağlanan kaynakları ve enerjiyi en etkili şekilde bir araya getirebilmesinde gizlidir. Bunun temelinde ise iç-girişimcinin, pazarları ve pazarlamayı anlaması, sistemi kavramış olması, yönetim bilgisi, en önemlisi de kendi zayıf ve güçlü yönlerini biliyor olması bulunmaktadır (Demirci, 2006: 82).

3.4.1.2.7. Geleneksel Yönetim Modellerine Bağlılık

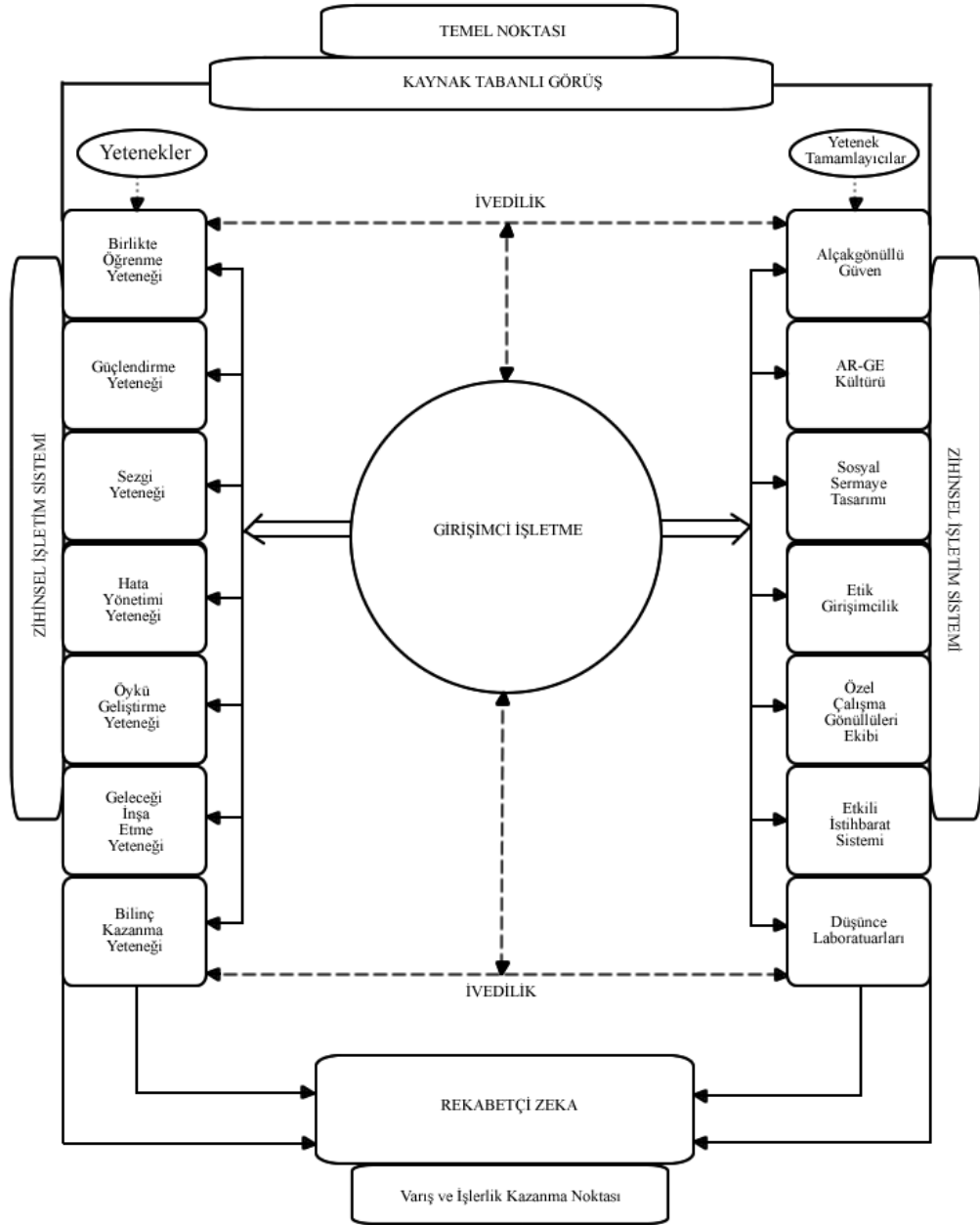
İç-girişimci faaliyetlerin işletme içerisindeki başarısını olumsuz etkileyen unsurlardan bir tanesi de işletme içerisinde geleneksel yönetim modellerinin kullanılmasıdır. İç-girişimciliğin desteklenmesi için yöneticiler, işletme içerisinde gerçek ya da algılanan engelleri ortadan kaldırmalı ve alternatif yönetim yöntemlerinden yararlanmalıdır. Eski iş modelleri daha etkili bir şekilde kullanılmaya çalışılsa da, günümüz rekabetçi koşulları için artık yeterli olmayacaktır (Demirci, 2006: 83). Bu nedenle günümüz küresel rekabet ortamında yönetimini ve yöneticilerin geleneksel bağlılıktan ziyade araştırmacı ve yenilikçi bir yapıda olmaları gerekir (Eren, 2001: 11-15). Zaten bu yapı içerisinde hareket etme kabiliyetini geliştirmek için tek parça, düzey ve homojen yönetim yapılarından sorumluluğu paylaştırılmış ve heterojen yönetim yapılarına geçmek gerekir (Kelly, 2008: 262-279).

3.5. GİRİŞİMCİ İŞLETME MODELİ

İç-girişimcilik, sürekli değişen ve dönüşen küresel rekabet ortamında başarılı olmak için gereken en önemli stratejik uyum davranışı olarak değerlendirilir. Turizm işletmelerinin küresel rekabet ortamında başarılı olmaları için gereken öncelikli davranış, iç-girişimcilik yeteneklerini geliştirmelerine bağlıdır (G. Papatya vd., 2006:

239-252). Aşağıda yer alan model taslağı küresel rekabet ortamında başarı için girişimci işletme modelini önermektedir.

Şekil-5: Girişimci İşletme Modeli Çerçevesi



Model kurgusundan da anlaşıldığı üzere girişimci işletme; rekabet avantajları, kaynakları üstünlük oluşturmaya ilişkin süreçleme ya da karlılığı ve rekabetçi konumu artırma veya var olan bir işin stratejik yenilenmesini sağlama ve yeni iş alanları oluşturmayı içerir (N. Papatya vd., 2005: 650-675). Girişimci işletme; herşeyden önce değişimci, dönüşümcü ve geleceği inşa etmeye yönelik strateji geliştirir, üretkenliğe önem verir, kendi içerisinde risk yatırımı yapar ve iktidarı paylaşır (Öktem vd., 2003: 169-188).

Girişimci işletmenin temeli, büyük ölçüde, kaynak tabanlı görüşe dayanmaktadır. Kaynak tabanlı görüşe¹³ göre, girişimci işletme küresel rekabet ortamında başarı sağlayacak kaynakları toplamada, dönüştürmede ve kullanmada kilit bir önem taşımaktadır. Kaynak tabanlı görüş, işletmenin başarısını sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere dayandırır (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007: 80-101; Ülgen ve Mirze, 2004: 158-160). Dolayısıyla modelin temel noktasında kaynak tabanlı görüş yer almaktadır. Kaynak tabanlı görüş ile temellenen girişimci işletmenin varış ve işlerlik kazanma noktası ise rekabetçi zekâdır.

İşletmelerin girişimcilik özelliği kazanarak girişimci işletme olabilmeleri için değişik düzeyde yeteneklere ve yeteneklerini tamamlayacakları yetenek tamamlayıcılara ihtiyaçları vardır. Bunlar aynı zamanda işletmenin zihinsel işletim sistemidir. Bu zihinsel işletim sistemi içerisinde yer alan yetenekleri ve yetenek tamamlayıcıları aşağıdaki gibi değerlendiririz:

Birlikte öğrenme yeteneği ve alçakgönüllü güven tamamlayıcısı: Girişimci işletme bilgilerin bir araya gelmesini ve paylaşılmasını içeren bir dinamiktir. Bu dinamiklik işgörenle başlar, daha sonra grup ve işletme düzeyinde sarmal bir yapılanmayla devam eder. Bu sarmal yapının içerisinde öğrenme ve bilgi üretme yer

¹³ Kaynak tabanlı görüşe ilişkin Türk işletmecilik bilim literatürü için ilk ve en kapsamlı çalışma Doç. Dr. Nurhan Papatya tarafından Dumlupınar Üniversitesi SBE’de doktora tezi olarak hazırlanmış ve daha sonra Nobel yayınları tarafından 2003 yılında kitap haline getirilmiştir. Bkz. Papatya, Nurhan (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

alır (G. Papatya vd., 2004: 357-369). Zaten yaşadığımız toplum da bilgi üretme ve kullanma üzerine kuruludur (Barca ve Özcan, 2008: 1407-1419). Öğrenilen ve üretilen bilgiler entelektüel kapasiteye yansır ve performansı artırır (G. Papatya vd., 2004: 357-369). Zaten girişimci işletme öğrenen örgüt olarak ele alınır ve değerlendirilir (Basım vd., 2008: 781-785). Birlikte öğrenme yeteneğinin tamamlayıcısı olarak alçakgönüllü güven, boş, öylesine ve anlam ifade etmeyen güven değildir; güçlü, bilen, sürekli öğrenen, öğrendiklerini doğru yer ve zamanda kullanabilen, günceli yakalayabilen, vazgeçmeyen, güçlü aynı zamanda alçakgönüllü güvendir. Alçakgönüllü güven bireysel anlamda deneyimli ve bilge kişiliği niteler. Güçlü ve bilge kişiler sürekli yeni bir şeyler öğrenme hevesiyle yaşarlar. Her şeyden sonuçlar çıkarıp; düşündüklerini yeniden düşünür ve farklı düşünce kümeleri oluştururlar. Alçakgönüllü güvene sahip işletme katı hiyerarşik yapıları yıkar, işgörenlerin hepsinin düşüncelerini özgürce ifade edecekleri ortam oluşturur ve fikirlerin, hayallerin dikkate alınmasına ve uygulanabilmesine ilişkin değerlendirilir (N. Papatya, 2005: 83-84).

Güçlendirme yeteneği ve AR-GE kültürü tamamlayıcısı: Güçlendirme yeteneği, işgörenlerin yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla karar verme haklarını artırma ve kişisel gelişimlerini sağlama sürecidir. İşgörenler bu süreçle kendilerini daha iyi motive ederler, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenleri artar, inisiyatif kurma becerileri gelişir (Koçel, 2003: 415-416). Güçlendirilen çalışanların araştırma ve geliştirme düzeyleri artar ve işletme içerisinde AR-GE kültürü oluşur. Kaldı ki, AR-GE işletmeler ve ülkeler için stratejik öneme sahiptir (Şimşek, 1977: 89-102).

Sezgi yeteneği ve sosyal sermaye tasarımı tamamlayıcısı: Sezgi yeteneği bütüncül düşünce, anında nüfuz etme ve ona nasıl erişildiğini bilmeden cevabı anlama olarak tanımlanır (Thorne, 1995: 105-108). Yani içten gelen hisler, araştırma ve deneyimin sonucunda oluşan bir sentez ve psişik bağlantılarla dengelenmiş içgüdülerdir (N. Papatya, 2006: 49-50). Girişimci işletme belirsiz olayları önceden görür ve sezer; ortamı çok iyi bir şekilde gözlemleyerek, gözlemleri sezgileriyle yorumlar (Çetindamar, 2002: 37). Sosyal sermaye; insanlar arasındaki aktif ilişkileri

ele alan ve insanları birbirine bağlayan, işbirliğini mümkün kılan karşılıklı anlayış ve ortak değerler ile davranışlardan oluşur (Öğüt ve Erbil, 2009: 10). Sosyal sermaye, bireyler ve şebekeler arasındaki kurallar, görevler ve güven etrafında ilişkiler, tutumlar, düzgüler ve değerler etkileşimi olarak değerlendirilir. Sosyal sermayenin tasarımı yapılırken çeşitli boyutlar bir araya getirilir. Bu boyutlar olgusallığın olduğu zihni boyut, duygusallığın olduğu gönül boyutu ve sezgiselliğin olduğu davranış boyutu olarak değerlendirilir (G. Papatya ve N. Papatya, 2006: 236-252).

Hata yönetim yeteneği ve etik girişimcilik tamamlayıcısı: Girişimci işletme yeni ürünler ve hizmetler meydana getirirken ortaya çıkan hata ve yenilgilere olanak veren girişimci dostu bir ortam yaratmalıdır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 131). Kaldı ki hata, amaçları engelleyen ama aynı zamanda alternatif yolların araştırılmasını sağlayan bir kavramdır. Dolayısıyla hata yönetim yeteneği kazanılması daha etkili ve daha etkin bir çalışma için öğrenme ve başarı kriteridir (G. Papatya, 2003: 84-87). Girişimci işletmelerin girişimciliği teşvik maksatlı uygulamalarının aşırıya kaçması durumunda, işgörenlerin etik olmayan davranışlara yönelmesi, işletmenin etkinliğini artırmak bir yana, işletme içinde çok büyük sorunlara yol açabilecektir. Hatta öyle ki, etik olmayan girişimci davranışlar bilgi saklama, yalan beyanda bulunma, aşırı risk alma gibi işletmenin ruhunu zedeleyici davranışlara yol açabilir. Bu noktada yapılması gereken işgörenlerin etik girişimcilik uygulamalarına yönelik eğitilmesidir (Korkmazyürek vd., 2008: 79-80).

Öykü geliştirme yeteneği ve özel çalışma gönüllüleri ekibi tamamlayıcısı: Girişimci işletme işgörenlerin yaptığı herşeyi değerlendirmeli ve onlar için özel zamanlar üreterek öykü geliştirmelerini sağlamalıdır. Girişimci işletmelerde öykü geliştirme yeteneği kazanmak işletmenin kültürünü şekillendirmekte, değerlerin kabullenilmesini sağlamakta ve zor mesajların aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Geçmişte ve bugün yaşananlar iletilip uyarlanabilir ve gelecek paylaşılabilir (Pillukeit, 2008: 18-20). Öykü geliştirilirken özel çalışma gönüllüleri ekibi yeni bir şeyler yapmak için çalışır. Bu ekip, lider bir girişimci tarafından bir fikir için bir araya getirilmiş gönüllülerden oluşur. Ekibi oluşturanlar arasında oluşan pozitif sinerji, işletmenin kültürünü etkilemekte ve herkesin başarıya odaklanmasını

sağlamaktadır. Ekibi oluşturan işgörenler, üzerinde çalışılan projenin başlangıcından uygulanmasına kadar görevlerini sürdürürler. Böyle bir ekip bir fikir etrafında birleştiklerinde, endişe duyulan noktalar azalır; çünkü fikirler herkesin kontrolünden geçmiş demektir (N. Papatya, 2005: 86).

Geleceği inşa etme yeteneği ve etkili istihbarat sistemi tamamlayıcısı: Gelecekte neler olacağını ayrıntıları tam anlamıyla ifade edilemese ya da bilinemesse bile geleceğin keşfi ya da inşası mümkündür. Gelecek, herşeyi ve herkesi içine alır ve geleceğe hazırlanmak gerekir. Faaliyetler ve çalışmalar geleceğe açıklık getirir. Uzaklaştıkça bulanıklaşma, yakınlaştıkça açıklık oluşur. Ancak her durumda gelecek bugündür. Bugünde yapılanlar ya da bugünü geleceğe bağlayanlar, geleceği inşa ederler (G. Papatya, 2004: 113-114). Geleceği inşa etmek için etkili istihbarat sistemleri gerekir. İstihbarat, genel anlamda bilişim sonucu elde edilen organik, yeni ve güçlü bilgiler olarak değerlendirilir. Girişimci işletme etkili bir istihbarat sayesinde kontrol edilen bilgi üretir ve geleceği inşa eder (G. Papatya, 2003: 81-85). Ancak etkili istihbarat sistemi casusluk olarak görülmemelidir. Casusluk yasadışı ve etik dışılığa gönderme yapar. Ama etkili istihbarat kontrol edilen bilgi üreterek işletmeyi fırsat ve tehlikeler konusunda uyararak geleceğin inşa edilmesini tamamlar (Moore, 2008: 36-37).

Bilinç kazanma yeteneği ve düşünce laboratuvarları tamamlayıcısı: Girişimci işletmelerin bilinç kazanma yeteneği, önce bir şeyin farkında olmalarını ve bu farklılık ışığında sorunları çözme çalışmalarına yöneliktir (G. Papatya, 2004: 366). Bunun için de düşünce laboratuvarları gerekir. Düşünce laboratuvarları, girişimci ruha sahip olan işgörenlerin oluşturdukları bir ortam olarak değerlendirilir. Bu laboratuvarlarda, doğru sorular sorularak, zorlukların doğru biçimde tanımlanması sağlanır. Düşünce üretme ve üretilen düşünceleri değerlendirme işleri birbirinden ayrılır, işgörenler birbirlerinin düşüncelerinden ve alışılmış düşünce zincirlerini kırmak için benzerliklerden yararlanarak hareket ederler (N. Papatya, 2005: 85-86).

Kaynak tabanlı görüş ile temellenen ve zihinsel işletim sistemiyle tamamlanan girişimci işletme rekabetçi zekâyaya varır. Yani, girişimci işletmenin varış

ve işlerlik kazanma noktası rekabetçi zekâdır. Rekabetçi zekâ, işletmelerin küresel rekabet evreninde beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yeteneklerin bütünü ve bu yetenekleri kullanma potansiyeli olarak değerlendirilir. İşletmelerin algılanan güçlükleri aşması için usamlama yapabilmesi ve bilgiyi kullanabilmesini içeren kapasitedir. Bu kapasite, insan ve bilişim sistemlerinin sinerjik bütünleşmesiyle oluşur (Erçetin, 2004: 42-45). İşletmeler ulaştığı ve işlerlik kazandığı rekabetçi zekâ ile rekabetçi üstünlüğü yaratma ve sürdürme konusunda yeni bir baskı yaratmış ve işletmenin yapması gereken ve işletmeyi en etkin konuma getirecek stratejiye de açıklama getirir (N. Papatya ve G. Papatya, 2007: 368-379).

İşletmeler rekabetçi zeka ile akıllı işletme olma yolunda ilerlemiş olurlar. Zaten akıllı işletme; sürekli öğrenen, değer yaratan, alternatifler üreten ve belirsizliği kucaklayan işletmelerdir (Mathesan ve Mathesan, 1999: 299-306). Bu tarz işletmeler kendi içlerinde iç-girişimci şampiyonlar yetiştirirler. Bu yetiştirme başarısızlığı hoşgören bir anlayış içerisinde gerçekleşir (Peters ve Waterman, 1995: 281-311). Böylelikle George Friedman'ın öngördüğü gibi Türkiye ve Türk işletmeleri geleceğin süper güçleri arasında yer alır (Friedman, 2009).

3.6. MODELİ GERÇEKLEŞTİRME KOŞULLARI

Girişimci işletme modelinin turizm işletmelerinde gerçekleştirme koşullarının araştırılması çalışmanın bilimsel geçerliliğini daha da etkili kılacaktır. Bu araştırma turizm işletmelerinin genel sınıflaması üzerinden yapılmış ve genel sınıflamaya bağlı olarak modele ilişkin yetenekler ve yetenek tamamlayıcıları ele alınmıştır.

Turizm işletmeleri daha öncede ifade edildiği üzere altıya ayrılarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamaya bağlı olarak turizm işletmeleri; ulaştırma işletmeleri, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri, rekreasyon işletmeleri ve diğer turizm işletmeleri olarak ele alınır. Modelin gerçekleştirme koşullarının araştırılması genel bir sınıflama altında turizm işletmeleri olarak ele alınmıştır.

Turizm işletmelerinde birlikte öğrenme yeteneği etkin bir şekilde işler. Çünkü bu işletmeler öğrenme ortamının etkin olarak oluşturulabileceği işletmelerdir ki, özellikle yaşayarak ve görerek öğrenme etkin olarak yapılandırılabilir. Bu işletmelerin en büyük özellikleri, hizmet işletmeleri olması dolayısıyla da, işgörenlerin kendilerini işin içinde yaşarak geliştirmeleridir. Yine turizm işletmelerinde bu yeteneğin tamamlayıcısı olarak alçakgönüllü güven etkindir. Çünkü yapılan iş birbirine bağımlı halkalardan oluşmakta ve halkaların bağımlılığı güveni alçakgönüllü bir şekilde değerlendirmektedir.

Turizm işletmelerinde güçlendirme yeteneğinin geliştirilmesi gerekir. Bu noktada en temel sorun güçlendirmenin sadece yetkilendirme gibi görünmesi ve ele alınmasıdır. Güçlendirme kesinlikle sadece yetkilendirme değildir. Yetkilendirilen işgören sadece yetkisini kullanmaktan sorumlu iken, güçlendirilen işgören yetkilendirilmenin yanında motivasyonu artırılmış ve yönetime katılımı sağlanmış bir işgördendir. Bu durumda işgören güçlendirildiğinde yaptığı işi kendi işi gibi görecektir ve işi ele alış biçimi bu yönde daha da etkinleşecektir. Güçlendirme yeteneği geliştirilirse AR-GE kültürü de etkin bir şekilde bu yeteneği tamamlar.

Turizm işletmelerinde sezgi yeteneğinin bir anlayış olarak yerleşik hale gelmesi gerekmektedir. Sezgi yeteneğinin geliştirilmesi için işgörenlerin ussal kararların dışında sezgisel karar almaları sağlanmalı ya da ussal karar alımında sezgilerin yararlanmalarına izin verilmelidir. Bunlar gerçekleştirildikten sonra ise soysal sermaye yetenek tamamlayıcısı da etkin bir şekilde işler.

Hata yönetim yeteneği bu işletmelerde etkin bir şekilde işlememektedir. Bunu etkinleştirmek için hataları değerlendirici bir kültür oluşturmak gerekmektedir. Hataları değerlendirici bir kültür, hatalara ön-yargıyla yaklaşmaz onları öğretici bir anlam yükler ve her hatadan öğretici bir yön bulur. İşgörenlerin hata yapmaktan korkmadıkları bir kültür hem daha etkin hem de daha yenilikçi olur. Buna bağlı olarak etik girişimcilik yetenek tamamlayıcısı da etkin bir şekilde gelişir.

Turizm işletmelerinde öykü geliştirme yeteneği gelişmiştir. Kaldı ki, turizm işletmeleri öykü üretmekte ve öyküyü değerlendirerek müşterilere sunmaktadır. Bu noktada işgörenlerin öykü geliştirmeleri desteklenmelidir. Ancak bu desteğin içerisindeki en önemli öge ise işgörelere öykü geliştirecekleri zamanlar yaratmaktır. Bu zamanlar çalışma sırasında oluşturulmalı ve geliştirilmelidir. Bu yeteneğin tamamlayıcısı olarak ise özel çalışma gönüllüleri ekibi kurmak gerekir. Öykü geliştiren insanlar bir araya getirilmeli ve gönüllü olarak öykü geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Turizm işletmelerinde geleceği inşa etme yeteneği geliştirilmelidir. Çünkü turizm işletmelerinin bağılı olduğu turizm sektörü çok kırılğan bir yapıdadır. Bu kırılğanlıktan dolayı sektör her olaydan etkilenmekte ve olumsuz sonuçlar doğabilmektedir. Bu nedenle geleceğe sürekli hazırlanmak gerekmektedir. Bu hazırlanma etkin bir istihbarat sistemiyle daha da etkinleşmekte ve geleceğe ilişkin beklenenler daha da belirginleşmektedir.

Turizm işletmelerinde bilinç kazanma yeteneği iç-girişimciliğin etkisellik boyutundan etkilenmekte ve her şeyi önceden görüp ona göre hareket etmeyi ve tepki vermeyi gerekli bir unsur haline getirmektedir. Bunun için de yetenek tamamlayıcısı olarak düşünce laboratuarlarına ihtiyaç vardır. Bu laboratuarlar girişimci ruha sahip olan işgörelere daha etkin bir şekilde bilinç kazanmalarına yardımcı olur.

SONUÇ

Küreselleşme kısaca dünyada yer alan herkesin ve herşeyin birbirine bağlanması anlamını taşıyan bir kavram olarak dünyadaki tüm olayları ve yaşam biçimlerini derinden etkilemiştir. Bu etkileme hem bir fırsat olarak ele alınıp değerlendirilebileceği gibi hem de bir tehdit olarak ele alınıp önlem alınabilir.

Küreselleşme beraberinde küresel rekabeti biçimlendirmiştir. Küresel rekabet kendi içerisinde roller ve aktörlerde değişiklik yaratmaktadır. Eskiden önemli olan roller yerini yeni rollere bırakmakta ve yeni rollerde hızla eskimekte kendi yenilerini yaratmaktadır. Yenilenen rollere bağlı olarak aktörler de sürekli değişmektedir. Bu yenilenme ve değişikliklere bağlı olarak öncelikler ve temel ölçütlerde farklılaşma yaşanmakta ve ortaya yeni bir düşünce tarzı çıkmaktadır ki, bu düşünce tarzı küresel rekabete yönelik küresel düşüncedir.

Yeni bir düşünce tarzıyla temellenen küresel rekabetin temel ve tamamlayıcı bileşenlerine uymak bir zorunluluk olarak değerlendirilir. Artık işletmeler değer temelli olmak zorunluluğu ile ciddi yaratıcı bir ortam içerisinde faaliyetlerine devam etmelidir. Bunları yaparken aynı zamanda sürekli kavram üretmeli ve geliştirmelidir. Çünkü gelecekte bugün olduğu gibi sadece kavram üretenler başarılı olacak ve dünyanın stratejik iş/işletmecilik alanlarında yer alacaklardır.

Küresel rekabet alanında verimli, etkin ve etkili olunmalıdır. Bu noktada bilişim teknolojileri sürekli izlenmeli ve bilgilenilmeli ve yaygınlaşan iletişimle bir arada buluşmalıdır. Bu noktada herşey birbirinin yerine geçmekte ve iç-içelik hâkim motif olmaktadır. Bu noktada bireylerin/işletmelerin/ulusların bir kalite zihniyeti geliştirmeleri gerekecektir. Bu noktada teknolojiye ve iş alanlarındaki değişikliklere de uyumlu hale gelme gerçekleşir.

Küresel rekabette iş/işletmecilik görüngüleri sürekli bir değişikliğe tâbi olmaktadır. Bu görüngüleri anlamak ve uyum sağlayıp avantaja dönüştürmek için iç-girişimcilik önemli bir uygulama olarak değerlendirilir. Stratejik uyanıklık davranışı

olarak iç-girişimcilik girişimcilik faaliyetlerinin işletme içerisinde yeşermesidir. Bu faaliyetler sürekli desteklenmeli ve işletmeler için bir plan dâhilinde işletme kültürüne yerleştirilmelidir. Böylelikle iç-girişimcilik işletme içerisindeki ataleti yenmeyi sağlayacaktır. Bu noktada iç-girişimcilik kendi ana fikri ve boyutları dâhilinde yenilik ya da yeni iş girişimleri yaratacak, işletmeyi yenileyecek, risk almayı destekleyecek/artıracak, etkisel davranış geliştirecek, girişken rekabet sağlayacak ve özgür bir iş ortamı yaratacaktır. Bu noktada girişimci işletme modeli sürekli değişen/dönüşen bir çevrede faaliyet gösteren turizm işletmeleri açısından önemli bir değer ve eylem olarak ele alınacaktır.

Turizm işletmelerine yönelik geliştirilen girişimci işletme modeli kendi içerisinde bir bütündür. Bu bütünlük modelin yeteneklerini ve yetenek tamamlayıcılarını kapsar. Yetenekler ve yetenek tamamlayıcıları bir bütün olarak daha etkin bir şekilde işler. Bu işlerlik halkaların birbirine bağlı olması ve halkaların birisinde meydana gelecek olan herhangi bir olumsuzluğun/olumluluğun diğerlerini de etkileyeceği anlamındadır.

Turizm işletmeleri genel bir sınıf olarak ele alındığında görülmektedir ki, modelde belirlenen koşullar etkin bir şekilde gerçekleşecektir. Ancak bu koşulların etkin bir şekilde gerçekleşmesi için yine bu koşulları sağlayıcı bir işletme kültürünün oluşması gerekmektedir. Bu koşulları sağlayıcı bir işletme kültürü başarıyı sağladığı gibi başarının sürdürülebilirliğine de katkıda bulunur.

Turizm işletmeleri açısından girişimci bir davranış geliştirmek, işletmelerin kendi temel yeteneklerini korumayı/geliştirmeyi ve daha etkili kullanmalarını sağlayıcı bir etkidir. Böylelikle işletme küresel rekabet ortamında rekabetçi stratejiler geliştirip daha etkin bir şekilde uygular. Bu rekabetçi stratejiler yaratıcı ve yenilikçi pazarlama yetenekleri kazanma artırma bileşeni ve yeni ürün/hizmet geliştirme bileşeni yaratmada etkindir.

Turizm işletmeleri açısından iç-girişimcilik yeni kaynaklar yaratma, fırsatları tanımlama ve değerlendirme, yeni ürün/pazar bileşenleri yaratarak üstünlük sağlama

yönlü temel bir bileşendir. Bu açıdan iç-girişimcilik turizm işletmelerinde ürün ve süreç yeniliği, kaynak ve yeteneklerin gelişimi ve yeni ürün ve hizmetleri üretmenin gerçekleşmesini sağlayıcı unsurdur.

KAYNAKÇA

Ağca, Veysel (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Ağca, Veysel, Kurt, Mustafa (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 83-112.

Ağca, Veysel, Yörük, Durmuş (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 155-173.

Akat, Ömer (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği* (3. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.

Akdemir, Ali (1996). *Global Normlu İşletme Yönetimi*. Kütahya.

Akdoğan, Asuman, Cingöz, Ayşe (2006). İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde bir Araştırma. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı*. 25-27 Mayıs. Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, 49-64.

Akdoğan, Asuman, Cingöz, Ayşe (2008). İç Girişimcilik Düzeyine İlişkin Algılamaların İşgörenlerin Tutumları Üzerine Etkileri: Kayseri İli'nde Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 271-276.

Akgemci, Tahir (2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akın, H. Bahadır (2001). *Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi* (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.

Aktan, Coşkun Can (2003). *Değişim Çağında Yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayınları.

Alpkan, Lütfihak, Ergün, Ercan, Bulut, Çağrı ve Yılmaz, Cengiz (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.

Amin, Samir (1993). *Kaos İmparatorluğu Yeni Kapitalist Küreselleşme*. (Çeviren: Işık Soner). İstanbul: Kaynak Yayınları.

Antoncic, Bostjan, Hisrich, Robert D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, (16), 495-527.

Arıkan, Semra (2002). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Arıkan, Semra, Erkan, Volkan (Haziran 2001). İç Girişimcilik. *Vergi Dünyası Dergisi*, 2001/238, 140-144.

Arslan, Kahraman (2007). *Dağcılık Felsefesi ve Girişimcilik* (1. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.

Artan, İnci Erdem, Yener, Müjdelen ve Aykol, Sinem Ergun (2008). Girişimcilik Değerleri ve Girişimcilik Davranışı Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 282-288.

Avcı, Umut, Asunakutlu, Tuncer (2008). Kurumsal Girişimcilik Eğilimi İşletme Performansını Geliştirmede Etkili Midir?. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 771-778.

Barca, Mehmet ve Hızıroğlu, Mahmut (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 4 (1), s. 113-148.

Barca, Mehmet, Özcan, Kerim (2007). Bilgi Toplumunun Temel Karakteristikleri Üzerine Bir Tartışma. *6. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt 2*. Bilgi Toplumu Yayınları. 26-28 Aralık, 1407-1419.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.

Basım, H. Nejat, Şeşen, Harun (2008). Çalışanlarının Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 64 (3), 49-64.

Basım, H. Nejat, Şeşen, Harun ve Meydan, Cem Harun (2008). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 781-785.

Basım, Nejat, Şeşen, Harun ve Meydan Cem Harun (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 64 (3), 27-44.

Başar, Mehmet, Tosunoğlu, B. Tuğberk (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1), 123-134.

Başar, Mehmet, Tosunoğlu, B. Tuğberk ve Demirci, A. Emre (2001). *Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası İş Planı*. Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayınları.

Bayraktaroğlu, Serkan, Kutanis, Rana Özen ve Turkey, Oğuz (2008). The Strategic Role of HRM in The Turkish Tourism SEctor Within The EU Membership Journey. *First International Conference on Management and Economics*. Epoka University Research and Application Center Pres Volume 2, Tirana, 28-29 March, 349-364.

Beaud, Michel (2003). *Kapitalizmin Tarihi*. (Çeviren: Fikret Başkaya). Ankara: Dost Kitabevi.

Bedük, Aykut, Zerenler, Muammer ve Soysal, Abdullah (2008). Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejilerinin Belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 135-162.

Berber, Aykut (2000). Girişimci ile Yönetici Profilinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 23-44.

Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Birgitta, Sandberg (2002). Creating The Market For Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis For Marketing*, 11 (2), 186.

Block, Z., MacMillan, I. (1993). *Corporate Venturing*. Cambridge: Harvard Business Press.

Bono, Edward De (2000). *Rekabetüstü*. (Çeviren: Oya Özel). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bordeaux, D. B. (1987). *Entrepreneurship Manage*, 39 (1), 2-4.

Bozkurt, Rüştü (1998). *Kendine Ayna Tutan Yönetici* (1. Baskı). İstanbul: Dünya Yayıncılık.

Bozkurt, Veysel (2000). Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar. (Editör: Veysel Bozkurt). *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Brzezinski, Zbigniew (1994). *Büyük Çöküş*. (Çeviren: Gül Keskin ve Gülsev Pakkan). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Bulut, Çağrı, Fiş, Ahmet Murat, Aktan, Bora ve Yılmaz, Senem (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yasar University*, 3 (10), 1389-1416.

Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in The Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 223-244.

Burns, Tim (2002). *Eğriyi Kırın İşletmenin Başarısı İçin Girişimcinin Rehberi*. (Çeviren: Semih Ertaş). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Carbone, T. C. (1986). The Making of A Maverick. *Management World*, 15 (5), 13-16.

Carrier, C. (1996). Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), 5-20.

Castells, Manuel (2007). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Cilt 3 Binyılın Sonu*. (Çeviren: Ebru Kılıç). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Chicken, John C. (2002). *Yönetim ve Girişimcilik*. (Çeviren: Beyhan Kurt). İstanbul: Epsilon Yayınları.

Clark, Terry, Knowles, Lynette L. (2003). Global Myopia: Globalization Theory in International Business. *Department of Marketing College of Business Administration*, 9, 361-372.

Coşkun, Recai (2006) “Küreselleşme: Kavramsal Bir Netleştirme Girişimi”. 5. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*. 15-17 Haziran 2006. Tokat: GOÜ İİBF İşletme Bölümü Yayınları, s. 372-375.

Covin, J. G., Covin, T. J. (1990). Competitive Aggressiveness Environmental Context and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4), 35-50.

Covin, J. G., Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-64.

Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.

Çakmak Ahmet (2004). Globalleşen Dünya’da Türkiye’nin Yeri. *Globalleşen Dünyada Türkiye’nin Yeri Kadir Has Üniversitesi 1. Kadir Has Ödülleri Kitabı*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yayınları. s. 13-67.

Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir (1998). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’LER*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetindamar, Dilek (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*. İstanbul: TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) Yayınları.

Danışman, Ali, Erkocaoğlan, Ertan (2007). Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı: İMKB’de İşlem Gören Firmalar Üzerinde Bir Araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 22 (11), 80-101.

Davis, K. Shannon (1999). Decision Criteria in The Evaluation of Potential Intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 298.

Demir, Ömer (1995). Joseph A. Schumpeter: Hayatı, Eserler ve Katkıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 50 (1), 155-172.

Demir, Ömer (2003). *Küresel Rekabette Etkin Devlet Türkiye İçin Etkin Bir Devlet Oluşturma İmkânı* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demirci, Ahmet Emre (2006). *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Demirel, Hande (2000). Dijital Ekonominin Yeni İş Modelleri. *Capital Dergisi*, 148-152.

Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J. ve Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 351-378.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve McGee, J. E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Direction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 85-102.

Dinçer, Ömer (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya (2003). *İşletme Yönetimine Giriş* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Dixit, Avinash K., Nalebuff, Barry J. Nalebuff (2002). *Stratejik Düşünme*. (Çeviren: Nermin Arık). İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.

Doğaner, E. Aysan (2006). *Yeni Nesil Girişimci* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Doyle, Peter (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. (Çeviren: Gülfidan Barış). İstanbul: Mediacat Kitapları.

Doz, Yves L., Hamel, Gary (1999). *Şirket İttifakları*. (Çeviren: Atilla Bostancıoğlu). İstanbul: Sabah Kitapları.

Drucker, Peter F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çeviren: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Dulupçu, Murat Ali (2001). *Küresel Rekabet Gücü Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ecer, H. Ferhat ve Canitez, Murat (2005). *Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Echols, Ann E., Neck, Christopher P. (1998). The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success. *Journal of Managerial Psychology*, 13 (1/2). 38.

Ercil, Yavuz (1992). *Örgüt İçi Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ercil, Yavuz (1995). Örgüt-İçi Girişimcilik. *Kara Harp Okulu Dergisi*, 5 (1). 141-151.

Erçetin, Ş. Şule (2004). *Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık* (1. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Erdem, Ferda (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2), 43-61.

Erdil, Oya, Ciğirim, Erşan ve Gök, M. Şahin (2004). Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi, Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. 17-18 Nisan. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Erdil, Oya, Ermiş, Nurten (2008). Şirketlerin Girişimci Özelliklerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi: Marmara Bölgesinde Elektrik-Elektronik Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Sakarya Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü Akademik İncelemeler Dergisi*. 3 (1), 125-156.

Eren, Erol (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ergün, Ercan, Alphan, Lütüfihak ve Erol, Yücel (2005). Şirket Girişimciliğinin Firmanın Kalitatif, Kantitatif ve Yenilik Performansına Etkileri. *4. Orta Anadolu*

İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı. 13-14 Mayıs. Ankara: TOBB-ETÜ Yayınları, 384-393.

Erkocaoğlu, Ertan, Özgen, Hüseyin (2009). Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 203-214.

Erkoç, Şahin (2008). *Nanobilim ve Nanoteknoloji* (3. Baskı). Ankara: ODTÜ Yayıncılık.

Eroğlu, Feyzullah (2006). Küreselleşme ve Ulus Devletin Geleceği. 5. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*. 15-17 Haziran. Tokat: GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 1-9.

Fiş, Ahmet Murat (2009). *Unlocking The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Performance*, Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fiş, Ahmet Murat, Çetindamar, Dilek (2007). Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerliliği. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları, 124-132.

Fiş, Ahmet Murat, Çetindamar, Dilek (2009). Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 320-325.

Friedman, George (2009). *Gelecek 100 Yıl 21. Yüzyıl İçin Öngörüler*. (Çevirenler: İbrahim Şener ve Enver Günsel). İstanbul: Pegasus Yayınları.

Friedman, Thomas L. (2007). *Yirmi Birinci Yüzyılın Kısa Tarihi Dünya Düzdür*. (Çeviren: Levent Cinemre). İstanbul: Boyner Yayınları.

Fukuyama, Francis (1999). *Tarihin Sonu ve Son İnsan*. (Çeviren: Zülfü Dicleli). Ankara: Gün Yayıncılık.

G. A. Gull (Aralık 1997). Dönüşümü Anlamak. *Executive Excellence*, 9.

Genç, Nurullah (1996). *Zirveye Götüren Yol Yönetim* (3. Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.

Genç, Nurullah, Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Gerber, Michael E. (2003). *Girişimcilik Tutkusu*. (Çeviren: Tayfur Keskin). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gore, Al (1993). *Küresel Denge: Ekoloji ve İnsan Ruhu*. (Çevirenler: Serpil Demirtaş ve Gülden Şen). İstanbul: Sabah Yayınları.

Göçmen, Selin (2007). *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler "İç Girişimcilik"*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Göçmen, Selin, Özkaya, Meltem Onay (2007). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: "İç Girişimcilik". 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları, 143-149.

Greider, William (2003). *Tek Dünya Küresel Kapitalizmin Manik Mantığı*. (Çeviren: Yavuz Alogan). Ankara: İmge Kitabevi.

Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990). Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.

Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990). 'Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 5-15.

Güleş, Hasan Kürşat, Bülbül, Hasan (2004). *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürol, Mehmet Ali (2000). *Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler*. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.

Gürsoy, Bülent ve Gürsoy Güler (2008). Küreselleşme Geleceğin Çalışma Türleri ve Türkiye’deki Eğilimler. 6. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. 26-28 Aralık. İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, 619-634.

Güvenç, Bozkurt (2004). Globalleşen Dünya’da Türkiye’nin Yeri. *Globalleşen Dünyada Türkiye’nin Yeri Kadir Has Üniversitesi 1. Kadir Has Ödülleri Kitabı*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yayınları.

Güzelcik, Ebru (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayınları.

Hacısalıhoğlu, Uğur (2007). *İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Hamel, Gary (2000). *Devrimin Başına Geçin*. (Çeviren: Nurettin Elhüseyni), İstanbul: MESS Yayınları.

Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1996). *Geleceği Kazanmak*. (Çeviren: Zülfü Dicleli). İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Hamşioğlu, Ahmet Buğra (2006). *Değişen İş Dünyasında Girişimci Pazarlama: Türk İlaç Sanayi Uygulamalarının ve Birleştirici Bir Model Çalışmasının Değerlendirilmesi*, Kafkas Üniversitesi, Kars.

Hayton, J. C., Kelley, D. J. (2006). A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45 (3), 407-427.

Held, D., McGrew, A. ve Perraton, J. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics and Cultures*. Chamridge: Polity Press.

Hirst, Paul ve Thompson, Grahame (2003). *Küreselleşme Sorgulanyor*. (Çevirenler: Çağla Erdem ve Elif Yücel). Ankara: Dost Kitabevi.

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane ve Hoskisson, Robert E. (1999). *Strategic Management Competittiveness and Globalization*. Ohio: South-Western College Publishing.

Hobsbawm, E. J. (2005). *Sanayi ve İmparatorluk*. (Çeviren: Abdullah Ersoy). Ankara: Dost Kitabevi.

Hornsby, Jeffrey S., Kuratko, Donald F. ve Zahra, Shaker A. (2002). Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 254-256.

Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, R. L. ve Lorentz, R. D. (1998). Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (1), 11-25.

Huntington, Samuel P. (2006). *Medeniyetler Çatışması ve Dünya Düzeninin Yeniden Kurulması*, (Çevirenler: Mehmet Turhan ve Y. Z. Cem Soydemir). İstanbul: Okuyan Us Yayınları.

İraz, Rıfat (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler* (1. Baskı). Konya: Çizgi Yayınevi.

Jennings, D. F., Lumpkin, J. R. (1989). Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management*, 15 (3), 485-502.

Jones, G. R., Butler, J. E. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18 (4), 733-749.

Kantur, Deniz (2007). Kurumsal Girişimcilik Teması ve Ölçümü. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları, 133-142.

Kaplan, Mehmet ve Daşöz, Zeynep (2004). Küresel Ekonomi Yönetimi: Yeni Umudlar ve Fırsatlara Bağlı Türkiye Öncelikli Bir Öneri Değerlendirme. *Osmangazi Üniversitesi İİBF Öğrencileri Arası Makale Yarışması Birinci Eser*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İİBF Yayınları, 7-29.

Katrinli, E. Alev (1994). *Bir Örgüt Geliştirme Aracı Olarak İç Girişimciler*. İzmir.

Kaya, Ali (2007). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi* (2. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Kaya, Nihat, Arkan, Aziz Fahri (2005). Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16 (52), 7-16.

Kaynak, Ramazan, Bilgin, Necdet (2008). Tarımsal Kooperatiflerin Rekabet Stratejileri Üzerinde Girişimci Firma Kültürü ve Pazar Odaklılık Değişkenlerinin Etkisi. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 23 (263), 82-95.

Kazgan, Gülten (1994). *Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye'nin Yeri*. İstanbul: Altın Kitaplar.

Kelly, Kevin (2008). İş Dünyasının Yeni Biyolojisi. (Editör: Rowan Gibson, Çevirenler: Anaca Ergül ve Arıcan Uysal). *Geleceği Yönetmek*. İstanbul: Yakamoz Yayınları, 262-279.

Kennedy, Paul (1991). *Büyük Güçlerin Yükseliş ve Çöküşleri*. (Çeviren: Birtane Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kırım, Arman (2003a). *Mor İneğin Akıllısı* (5. Baskı). İstanbul: Sistem Yayınları.

Kırım, Arman (2003b). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (4. Baskı). İstanbul: Sistem Yayınları.

Kırım, Arman (2007). *Türkiye Şirketleri ve Türkiye Ekonomisi İçin Yeni Bir Büyüme Stratejisi Türkiye Nasıl Zenginleşir?*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Knight, G. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213-225.

Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, Tamer (Ocak 1998). Girişimcilik Ama Hangisi?. *Executive Excellence*, 1/1998, 17-18.

Korkmazyürek, Haluk, Tokat, A. Osman ve Basım, H. Nejat (2008). Örgüt İçi Girişimcilik Bağlamında Yenilikçilik, Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma Tutumları: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 23 (263), 70-81.

Kozak, Nazmi, Kozak, Meryem A. ve Kozak, Metin (2001). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Köse, Sevinç, Ünal, Aylin (1996). Dinazor Sendromu. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (2), 145-168.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. ve Montagno, R. V. (1993). Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58 (1), 28-39.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V. ve Hornsby, J. S. (1990). Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 49-58.

Küçük, Orhan (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Kitabevi.

Lingis, Alphonso (1997). *Ortak Bir Şeyleri Olmayanların Ortaklığı*. (Çeviren: Tuncay Birkan). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Liu, Sandra S., Dubinsky, Alan J. (2000). International Entrepreneurship: A Panacea for Universities in Transition European. *Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1317.

Luchsinger, V., Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons and Contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52 (3), 10-13.

Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

Luo, Yadong (2000). Dynamic Capabilities in International Expansion. *Journal of World Business*, 35 (4), 355-378.

MacMillan, I. J., George, R. (1985). Corporate Venturing: Challenges for Senior Manager. *Journal of Business Strategy*, 5 (3), 34-43.

Macrae, Mairi, Maxwell, Gillian A. (1999). Lifelong Learning Through Corporate Entrepreneurship. *Continuing Professional Development*, 2, 25.

Mathesan, David, Mathesan, Jim (1999). *Akıllı Örgüt Stratejik AR-GE ile Değer Yaratma*. (Çeviren: Meral Tüzel). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

McKinney, G., McKinney, M. (1989). Forget The Corporate Umbrella-Entrepreneurs Shine in The Rain. *Sloan Management Review*, 30 (4), 77-82.

Mestrovic, Stjepan G. (1999). *Duyguötesi Toplum*. (Çeviren: Abdullah Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.

Moore, Ken (Nisan 2008). İnsan Kaynakları ve Rekabetçi İstihbarat. *HR Dergi İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 11 (6), 36-37.

Müftüoğlu, M. Tamer, Durukan, Tülin (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Naktiyok, Atılgan (2004). *İç Girişimcilik* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Naktiyok, Atılhan, Kök Sabahat Bayrak (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 8 (2), 77-96.

Nordhaug K. (2002). Globalization and The State: Theoretical Paradighms. *The European Journal of Development Research*. Vol. 14, No. 1, (Haziran), s. 5-27.

Ohmae, Kenichi (1996). *Ulus-Devletin Sonu: Bölgesel Ekonomilerin Yükselişi* (Çeviren: Zülfü Dicleli). İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

Ohmae, Kenichi (2000). *Görünmeyen Kıta: Yeni Ekonominin Dört Stratejik Buyruğu*. (Çeviren: Zülfü Dicleli) İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

Oktay, Ercan (2006). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Oluç, Saruhan (1994). ABD-Avrupa ve Japonya Şeytan Üçgeni. *İktisat Dergisi*, 30 (348), 52-53.

Öğüt, Adem (2001). *Bilgi Çağında Yönetim* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğüt, Adem, Bülbül, Hasan ve Yılmaz Nahit (2006). Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı*. 25-27 Mayıs. Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, 83-89.

Öğüt, Adem, Erbil, Cihat (2009). *Sosyal Sermaye Yönetimi Strateji Enformasyon Güven* (2. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.

Öğüt, Adem, Güleş, Hasan Kürşat ve Çetinkaya, Ali Şükrü (2003). *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim Enformatik Bir Bakış* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğütçü, Mehmet (Bahar 2009). Türkiye Kendisini Yeni Oluşmakta Olan Uluslararası Düzendeki Nasıl Konumlandırılmalı?. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 2009/02, 66-70.

Öğütçü, Mehmet (Yaz 2007). Geleceğin Dünya Fotoğrafında Yer Almak İçin 2023 Türkiye Bilgi Toplumu Vizyonu. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 2007/03, 73-79.

Öktem, Mustafa Kemal, Leblebici, Doğan N., Arslan, Mahmut, Kılıç, Mustafa ve Aydın, Mehmet Devrim (2003). Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 169-188.

Özen, Şükrü (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 47-90.

Özmen, H. İbrahim (2001). *Performans Avantajı Sağlamaya İlişkin Kendini Yöneten Ekiplerin Analizi Pınar Süt A. Ş. Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Papatya, Gürcan (1997). *Türkiye İmalat İşletmelerini Küresel Normlara Entegre Etme Yönelimli Verimlilik Stratejilerinin Analizi*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Papatya, Gürcan (2004). Hayal Mühendisliği: İşletmecilik Dünyasının Gelecek Bilgisi. (Editör: Abdullah Bozgeyik). *Krizleri Yönetmek Üzerine Sesli Düşünceler Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. İstanbul: Hayat Yayınları, 318-325.

Papatya, Gürcan (2007). Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği: Bir Kamu Kurumunda Geliştirmeye İlişkin Harekât Önerileri ve Üst Yönetim Görevleri Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4 (2), www.insanbilimleri.com, Erişim Tarihi: 10.12.2009., 1-14.

Papatya, Gürcan (Mart 2002). İşletmelerde İstihbaratın Üretilmesi ve Yönetilmesi Stratejik Yönetim Bilgisi İçin Kavramsal Bir Çatı Önerisi. *İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, (17), 84-87.

Papatya, Gürcan (Şubat 2002). Çalışma Teknolojisi Olarak Hata Yönetimi Sistematik ve Stratejik Bir Deneme. *İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, (16), 84-87.

Papatya, Gürcan (Temmuz-Ağustos-Eylül 2004). Üçüncü Binyıla Hazırlık: Geleceğin İnşası İçin Harekât Araştırmaları. *Karizma Üç Aylık Düşünce Dergisi*, 2004/5 (19), 113-125.

Papatya, Gürcan ve Demiral, Ahmet Kuntay (2002). İşletmelerin Örgütsel Dönüşüm Perspektifi: Burdur İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, (1), 77-100.

Papatya, Gürcan ve Papatya Nurhan (2008). Stratejik Çeviklik: Küresel Rekabetin Dönüşümü Türkiye İlaç Sektörüne İlişkin Değerlendirme ve Bir Model Çalışması. *Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı*. Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları. 27-30 Mart, 378-390.

Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan (2006). Aile İşletmelerinde Sosyal Sermaye Nasıl İnşa Edilir?: Koşulların Araştırılmasına Dönük Düşünceler ve Uygulamalar. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Yayınları. 14-15 Nisan, 236-252.

Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan (2007). İşletmelerde Rekabetçi Zeka Nasıl Yaratılabilir? Türkiye Tekstil Sektörüne İlişkin Değerlendirme ve Bir Model

Çalışması. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya Üniversitesi İ. İ. B. F. Yayınları. 25-27 Mayıs, 368-379.

Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan ve Hamşioğlu, A. Buğra (2006). KOBİ'lerde İç-Girişimcilik Yönelimi: İç-Girişimciliği Destekleyecek Alt Yapı Çalışmaları Üzerine Uygulama. 3. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. 17-18 Kasım, 239-252.

Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan, Dalğar, Hüseyin ve Aksoy, Süleyman (2004). Aile İşletmelerinde Üretken İş Devri: Koşulların Araştırılması ve Yeni Davranış Geliştirme Durumu "Portsan Mermer A. Ş. Örneği". 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Yayınları. 17-18 Nisan, 357-369.

Papatya, Nurhan (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Papatya, Nurhan (2005). Sürdürülebilir Başarı İçin İç-Girişimcilik. (Editör: Abdullah Bozgeyik). *Girişimcilik Ruhunuzu Ateşleyin Girişimcilere Yol Haritası*. İstanbul: Hayat Yayınları, 83-87.

Papatya, Nurhan (2006). İşletmelerde Sıradışı Rekabet İçin Yenilikçi Pazarlama Yaklaşımı Başarılı Bir Örgüt Modeli Geliştirmeye İlişkin Üretim Notları. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 20 (4), 42-46.

Papatya, Nurhan (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım* (2. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Papatya, Nurhan (Nisan-Mayıs-Haziran 2006). İşletmelerde Rekabetçi Zekanın Değişen Yüzü: Girişimci Pazarlama. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 2006/2, 45-59.

Papatya, Nurhan, Papatya, Gürcan ve Hamşioğlu, A. Buğra (2005). Gelecek Rekabeti ve Girişimci İşletmecilik Yaklaşımı: Türkiye Üretim İşletmeleri İçin Bir Modelleme Çalışması ve Araçsal Hedefler. *Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*. 7-9 Haziran. Celalabad-Kırgızistan, 650-675.

Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. (1995). *Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış*. (Çeviren: Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar.

Pillukeit, Karsten (Nisan 2008). Kurumsal Masalcılar. *HR Dergi İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 11 (6), 18-20.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.

Pink, Daniel H. (2006). *Aklın Yeni Sınırları Kavramsal Çağda İş Başarısının 6 Anahtarı*. (Çeviren: Aytül Özer). İstanbul: Mediacat Kitapları.

Pittaway, L. (2001). Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organizations?, *Hospitality Management*, 20, 379-393.

Porter, Michael E. (2003). *Rekabet Stratejileri* (Çeviren: Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayınları.

Rhinesmith, Stephen H. (2000). *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi* (Çeviren: Gülден Şen). İstanbul: Sabah Kitapları.

Rugman, Alan (2004). *Globalleşmenin Sonu Radikal Bir Globalleşme Analizi* (Çeviren: Sedat Eroğlu). İstanbul: Mediacat Kitapları.

Rule, E. G., Irwin, D. W. (1988). Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge. *The Journal of Business Strategy*, 9 (3), 44-47.

Sanlıtop, Gazanfer (2005). *Kuvözde Çocuk Büyütmek Başarılı Bir Girişimciden 'Girişimcilik El Kitabı'* (1. Baskı). İstanbul: Akis Kitap.

Sargut, A. Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (2. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.

Savaş, Vural Fuat (2007). *İktisatın Tarihi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Saylı, Halil, Ağca, Veysel (2006). Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. 17-18 Mayıs. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 253-264.

Senge, Peter M. (1996). *Beşinci Disiplin*. (Çeviren: A. İldeniz ve A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Seviçin, Ahmet (2005). Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 23 (2), 181-205.

Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.

Soyşekerci, Serhat (2001). *Örgütlerde Dahili (İç) Girişimcilik Kültürünün Tesisine Yönelik Örgüt Kültürü Tasarımı*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 15 (7), 521-536.

Stevenson, Howard H., Jarillo, J. Carlos (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 1990, 17.

Stuart, S. Mark Moody, Quetes, Pull (2002). Globalization in The Twenty First Century: An Economic Basic For Development. *Comporate Environmental Strategy*, 9 (2), 115-121.

Şimşek, M. Şerif (1977). Gelişen Ülkeler Açısından Araştırma-Geliştirme Fonksiyonunun Önemi ve Türkiye'nin Durumu. *Atatürk Üniversitesi İİBF Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, 2 (3), 89-102.

Şimşek, M. Şerif (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Şimşek, M. Şerif (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş* (11. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan (2008). *Genel İşletme*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Taş, Seyhan, Taban, Sami (2007). Ekonomik Açından Nano-Teknoloji Alanındaki Gelişmeler: Genel Durum ve Türkiye İçin Ödevler. *6. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt 1*. 26-28 Aralık. İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, 265-282.

Tekin, Mahmut (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği* (5. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Thornberry, Neal (2001). Corporate Entrepreneurship Antidote or Oxymoron?. *European Management Journal*, 19 (5), 527.

Thorne, Paul (1995). İş Hayatında Sezginin Gücü. (Editör: Mustafa Özel, Çeviren: G. Demet Ergül). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık, 105-108.

- Titiz, M. Tmaz (2002). *Girişimcilik Rehberi* (1. Basım). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Toffler, Alvin, Heidi, Toffler (2006). *Zenginlik Devrimi Nasıl Yaratılacak ve Hayatınızı Nasıl Değiştirecek?* (Çeviren: Selim Yeniçeri). İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Top, Seyfi (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Toprak, Metin, Demir, Ömer (Edi.), Doğanlar, Murat, Dönek, Ekrem, Acar, Mustafa, Açıkgöz, Ömer (2001). *Küreselleşen Dünyada Türkiye Ekonomisi Serbest Piyasa Devriminin Serüveni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tuncer, Demet (2002). *İşe Cezbolma Durumu ve şirket İçi Girişimcilik Davranışı Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, Raşit (Ağustos 2006). ODTÜ Merkezi Laboratuvar'da Nano-Teknoloji. *Bilim ve Teknoloji Aylık Popüler Bilim Dergisi*, 2006/08, (465), 34-35.
- TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu). (2003). *Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli Raporu*. Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu.
- TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu). (2004). *Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi* (Rapor No: 19). Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu.
- Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünusan, Çağatay, Sezgin, Mete (2005). *Turizmde Strateji Eksenli Pazarlama İletişimi* (1. Baskı). Konya: Nüve Kültür Merkezi Yayınları.

Vries, Manfred Kets de (2007). *İşletmelerde Liderlik Davranışı Liderliğin Gizemi*. (Çeviren: Zülfü Dicleli). İstanbul: MESS Yayınları.

Werlhof, Claudia Von (2005). Hayatı Kullanmak Üretmek ve Değiştirmek. (Editör: Immanuel Wallerstein). *Modern Küresel Sistem*. İstanbul: Pınar Yayınları, 101-120.

Westfall, S. L. (1969). Stimulating Corporate Entrepreneurship in U. S. Industry. *Academy of Management Journal*, June, 235-246.

Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.

Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

Yağmur, Arman (2007). *Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yarcan, Şükrü (1996). *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma* (1. Baskı). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Yılmaz, Rifat (2006). İşletme İçi Yeni Girişim Fikirlerinin Değerlendirilmesi ve İşletme Stratejisine İlişkilendirilmesinde Dengeli Performans Ölçüm Sistemi (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama Örneği. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı*. 25-27 Mayıs. Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, 65-82.

Yoshino, Michael Y., Rangan, U. Srinivasa (2000). *Stratejik İttifaklar Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşımı* (Çeviren: Yaşar Bülbül). İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.

Zahra, S. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319-340.

Zahra, S. A., Covin, J. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

Zahra, S. A., Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6), 469-492.

Zahra, S. A., Korri, J. S. ve Yu, J. (2005). Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation. *Internationa Business Review*, 14, 129-146.

Zahra, S. A., Pearce, J. A. (1994). Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms: The Role of Environment, Strategy and Organization. *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3 (1), 31-44.

Zahra, Shaker A., Neubaum, Donald O. ve Huse, Morten (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.

Zahra, Shaker A., Garvis, Dennis M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, (15), 474.