

## BAĞIMSIZ GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

*Yrd.Doç.Dr. Veysel AĞCA\**  
*Öğr.Gör.Durmuş YÖRÜK.\*\**

### ÖZET

Bu çalışmada, en kısa ve kapsamlı tanımının “yeni organizasyonlar yaratma süreci” olan girişimcilik kavramı ile en kısa ve kapsamlı tanımı “ mevcut, faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olan iç girişimcilik kavramları arasındaki farklar tartışılmaktadır. İç girişimcilik ile bağımsız girişimcilik arasındaki farkların her iki girişimcilik tipinde yer alan girişimciler perspektifinden ziyade daha çok girişimsel eğilim ve davranışlar bakımından olduğu ortaya çıkmıştır. İç girişimcilik, kaynakları elde etme ve kullanma yeteneği, strateji oluşturma ve performans seviyesi bakımından sistematik olarak bağımsız girişimcilikten farklıdır.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, Girişimcilik, İç Girişimci, İç Girişimcilik.

### ABSTRACT

In this study, the differences between entrepreneurship, which is simply and extensively defined as a creation process of new organizations, and intrapreneurship, which is simply and extensively defined as a entrepreneurship inside existing organizations, have been discussed. The differences between entrepreneurship and intrapreneurship occur mostly from entrepreneurial orientation and activities than perspective of entrepreneurs and intrapreneurs. Intrapreneurship is systematically different from entrepreneurship in terms of accessing and using ability of resources, forming strategy and level of venture performance.

Keywords: Entrepreneur, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Intrapreneur.

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

\*\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

## GİRİŞ

Girişimcilik ve özellikle de iç girişimcilik (faaliyet halindeki bir organizasyondaki girişimcilik) işletme literatüründe sürekli gelişen ve giderek yaygınlaşan dinamik bir araştırma alanıdır. Bu durumu, girişimciliğe yönelik geliştirilen kavramsal yapılarda, yaklaşımlarda ve modellerde görmek mümkündür. Girişimcilik alanındaki erken dönem araştırmalarının tamamen girişimcilerin özelliklerine ve eylemlerine odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle erken dönem araştırmalarında girişimcilik yalnızca “girişimci” birey perspektifinden ele alınmıştır. Daha sonraki dönemlerde pek çok araştırmacı bu bakış açısının, girişimciliği ve girişimsel süreci açıklamada yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kişisel özelliklerin ölçülebilirliği, tekrarlanabilirliği ve genelleştirilebilirliğindeki zorluklar bu konudaki tartışmaları arttırmıştır. Girişimcilik faaliyetlerine dönük strateji-yapı-performans ilişkilerinde kişisel özelliklerden ziyade firma davranışının daha anlaşılır, ölçülebilir ve iletken olduğu kabul edilmektedir. Bu gerekçelerden yola çıkarak 1990’lardan sonra, girişimciliği incelemeye yönelik araştırmaların artarak girişimciliği, organizasyonel perspektiften ele almaya başladıkları görülmektedir. Firma düzeyli davranışsal yaklaşım olarak da adlandırılan bu yaklaşım, organizasyonlardaki girişimsel süreç ve faaliyetlere odaklanmakta, diğer bir ifadeyle girişimciliği kurumsal düzeyde ele almaktadır. Buna bağlı olarak, kurum girişimciliği (Corporate Entrepreneurship), organizasyon seviyeli girişimcilik eğilimi (Firm-level Entrepreneurial Orientation), kurum içi girişimcilik, (Internal Corporate Venturing), iç girişimcilik (Intrapreneurship) gibi kavramların organizasyonlar içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini ve eğilimlerini sınıflandırmak ve tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir.

Girişimciliğin, yeniliklerin ortaya çıkması, yeni istihdam yaratılması, yeni işletmeler kurulması ve ekonomik büyümenin ve toplumun refah seviyesinin artması bakımından ekonomik ve sosyal hayatta oynadığı rol birkaç yüzyıldır bilinmektedir. Bununla birlikte girişimsel davranışın ve eğilimin mevcut organizasyonlarda oynadığı rol özellikle ülkemizde henüz yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca, ülkemizde son yıllara kadar girişimcilik üzerine literatür, genellikle

yeni küçük ve orta ölçekli işletmeler kurma üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak, şiddetli küresel rekabetin yaygınlaşması, ekonomik, teknolojik, yasal, politik ve kültürel çevredeki hızlı değişim ve dönüşümlerin ortaya çıkması, dünyanın ileri gelen firmalarında olduğu gibi ülkemizdeki pek çok firmayı da, hayatta kalabilmek için kendi girişimsel potansiyellerini harekete geçirmenin veya farkına varmanın yollarını aramaya yöneltmektedir.

Bu çalışmada; girişimcilik ruhunun, eğiliminin ve davranışının organizasyonlar kurulduktan sonrada devam ettirilmesi gereğinden yola çıkarak iç girişimcilikle bağımsız girişimcilik arasındaki farklar incelenmektedir. Çalışmada öncelikle girişimci, girişimcilik, iç girişimci ve iç girişimcilik kavramsal olarak incelenmektedir. Daha sonra bağımsız girişimcilikle iç girişimcilik kaynak kullanımı, uygulanan stratejiler ve girişim performans konuları bakımından karşılaştırılmaktadır. Son olarak ta bağımsız girişimcilerle iç girişimciler sahip oldukları özellikler ve teşebbüs başlatırken oynadıkları girişimsel roller bakımından karşılaştırılmaktadırlar. Bu çalışmanın hem literatüre hem de uygulamaya bazı katkılar yapacağı amaçlanmaktadır. Literatüre yapacağı en önemli katkı özellikle ülkemizde yok denecek kadar az olan araştırma kıtlığına akademisyenlerin ve araştırmacıların dikkatini çekerek onların faaliyet halindeki işletmeler içerisindeki girişimsel eğilim ve faaliyetlere yönelik daha fazla araştırma ve inceleme yapmalarını sağlamak. Diğer taraftan girişimcilik denince sadece yeni bir organizasyon kurma, yeni bir işletme kurma ya da yeni bir teşebbüs başlatma anlaşılmaktadır. Oysa bireylerdeki girişimcilik ruhunu ve girişimcilik eğilim ve davranışlarının işletme kurulduktan sonrada sürdürülebilir olduğu ve önemli rekabet avantajı sağladığı konusunda günümüzde hiçbir tereddüt yoktur. Bu bakımdan bu çalışmayla özellikle uygulamacıların dikkatini de bu konulara çekmek amaçlanmaktadır.

## **I. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK**

Girişimcilik çok boyutlu bir kavramdır. Ekonomik, psikolojik ve işletme yönetimi gibi bağlamlarda ve her çeşit organizasyonda gerçekleşmektedir. Günümüzde girişimcilik, modern ve geleneksel tüm sektörlerdeki firmalarda, küçük ve büyük ölçekli işletmelerde ve

farklı mülkiyet yapıları içinde geçerli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Girişimcilik kavramının daha çok girişimci birey perspektifinden ele alınarak araştırılmaktadır. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlamalarda bu durumu görmek mümkündür. Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinde akademisyenler tarafından üzerinde mutabakat sağlanan konu; girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Üzerinde görüş birliğine varılan davranışlar kapsam alanında, (1) inisiyatif alma, (2) kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, (3) risk ve başarısızlığı kabul etme yer almaktadır<sup>1</sup>. Thornberry<sup>2</sup> de Microsoft'un kurucusu Bill Gates, kitle otomobil üretim hattının kurucusu Henry Ford ve Amazon.com'un kurucusu Jeff Bezos'u örnek göstererek girişimcilerin üç şeyi çok iyi yaptıklarını ifade etmektedir: Bunlar, fırsatları belirlemek, belirlenen bu fırsatları şekillendirmek ve geliştirmek ve daha sonra da bunları başarılı bir girişime dönüştürmek için uygun bir organizasyon yapısı oluşturmaktır. Bütün bunların başlangıç noktasının da yeni bir fikir olduğunu ileri sürmektedir. Devrimsel ya da evrimsel nitelikli olabilen bu iş fikri girişimcilere yada başkalarına ait olabilmektedir. Girişimcilerin asıl görevi bu yeni ve eşsiz iş fikrinin bir fırsata dönüşüp dönüşmeyeceğinin tespit edilmesidir. Yani, girişimcinin görevi öncelikli olarak, bu fikrin ticari bir değere dönüşmesi konusunda tatmin olmak ve daha sonra kaynakların bu fırsat etrafında organize edilmesini sağlamak olduğu ifade edilmektedir.

#### A) GİRİŞİMCİ

Girişimcilik kavramı köken itibariyle Fransız Cantillon'un kullandığı ve girişimci anlamına gelen "entreprendre" terimine dayanmaktadır. 1755'de Fransız Cantillon bu terimi, ekonomik parametreler içerisinde, kazanç elde etmeyi ve belirsizliği

---

<sup>1</sup> HIRICH, R. D. ve PETERS, M. P., 2002, Entrepreneurship, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, s.10.

<sup>2</sup> THORBERRY, N., 2001, Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?, *European Management Journal*, 19 (5), s. 526-533

göğüslemeye arzulu, önsezi ve yaratma yeteneği olan bir bireyi tanımlamak için kullanmıştır<sup>3</sup>.

Girişimci kavramının farklı disiplinler tarafından da tanımlandığını görmekteyiz. Bir ekonomist için girişimci, kaynakları, işgücünü, materyalleri ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerlerinden daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda da değişimi, yenilikçiliği ve yeni bir düzen anlayışını ortaya koyan bir birey olarak tanımlanmaktadır. Bir psikolog için girişimci, bir şeyler elde etme veya bir şeye ulaşma, deneyimler edinme, başarıya veya başkalarının muhtemel otoritesinden kaçma ya da otoriteye sahip olma ihtiyacı ve arzusu olan ve bu tür güdülerle harekete geçen bir birey olarak tanımlanmaktadır. Bir iş adamı için ise bir girişimci, bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, stratejik bir ortak veya başkalarının refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır<sup>4</sup>.

Girişimci, risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişidir. Başka bir ifadeyle, girişimci fırsatları gözetleyen ve onları bulduğunda her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Dolayısıyla girişimciler fikir üretir, yenilik yaparlar<sup>5</sup>. Girişimci dendiği zaman; arayan, yenilik yapan, fikir üreten, farklı düşünen ve cesaretle yeni işler yapmak isteyen bireyler akla gelir<sup>6</sup>. Girişimciyi karakterize eden kabul görmüş nitelikler olarak şunlar ifade edilmektedir: kontrol odağı (denetim alanı), başarı gereksinimi, bağımsızlık, risk alabilme, özgüven, yenilik yapabilme, yaratıcı düşünebilme, sebatkârlık, esneklik ve iş deneyim ve becerilere sahip olma<sup>7</sup>.

20. yüzyılda ortaya atılan girişimcilik teorisine göre, girişimciler risk alarak yenilik yapan veya geliştirme yapan kişiler

---

<sup>3</sup> CULHANE, JANN-MARIE, H., 2003, The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst, s.19.

<sup>4</sup> HIRICH ve PETERS, age s.10.

<sup>5</sup> AKTOPRAK, D., Girişimcilik nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı [http://www.vicebusiness.com/makale4.php-\(03.08.2004\)](http://www.vicebusiness.com/makale4.php-(03.08.2004))

<sup>6</sup> KOÇEL, T.,1988,Girişimcilik Ama Hangisi?,Executive Excellence, Yıl:1(10),s.17

<sup>7</sup>ARSLANTAŞ, C.C., 2001, Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik, İ.Ü. İşletme Fak. İşlt. İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 12 (38), s. 17

olarak ifade edilmektedirler. Başka bir deyişle girişimciler fırsatları kovalayan, onları hayata geçirmek için her türlü riski alan kişilerdir<sup>8</sup>. Bu açıklamalardan yola çıkarak girişimciliğin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerini kapsadığını söylemek mümkündür.

## B) GİRİŞİMCİLİK

Araştırmacılar, girişimcilik tanımlarında bir birliklilik sergilememektedirler. Yapılan tanımlar geniş bir ölçekte, “yeni organizasyonların yaratılması”<sup>9</sup>, “yeni kaynak kombinasyonların (bileşenlerinin) ortaya konması”<sup>10</sup>, “fırsatların araştırılması ve keşfedilmesi”, “belirsizlik ve risk koşullarının kabulü ve üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi” gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Girişimcilik konusu mevcut bilimsel literatürde hala farklı tanımlar, yapılar ve tipolojiler üzerine odaklanmaya devam etmektedir. Kavramın tanımı konusunda konsensüs yetersizliği, entegre bir yapının olmayışı ve dağınık bir araştırma yapısı gibi nedenler bu alanda hakim bir paradigmanın gelişmesini engellemektedir<sup>11</sup>.

Girişimcilik kavramı bilimsel literatürde pek çok yazar tarafından farklı boyutları vurgulanarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kavramla ilgili yapılan bütün tanımlamalarda ortak nokta girişimciliğin ekonomik fırsatların yeni değerlere dönüştürüldüğü bir süreç olarak ele alındığıdır. Yapılan tanımlara dikkatlice baktığımızda bazı yazarların konuyu daha kolay ve kestirmeden anlatmak için kısa ve basit tanımlamalar yaptığını görmekteyiz. Gartner, Low ve MacMillan gibi bazı araştırmacılar girişimciliği basitçe, yeni organizasyonların veya işlerin yaratılması veya Schumpeter gibi ürünlerin, süreçlerin, organizasyonların ve pazarların yeni bileşenlerinin oluşturulması olarak tanımlamaktadırlar. Diğer birçok

---

<sup>8</sup> TÜSİAD, Türkiye’de Girişimcilik, Aralık 2002, İstanbul

<sup>9</sup> GARTNER, W. B., 1989, “Who Is An entrepreneur?” Is The Wrong Question, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (4), s.47

<sup>10</sup> SCHUMPETER, J.A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

<sup>11</sup> BRAZEAL, D.V., VE HERBERT, T.T., 1999, *The Genesis of Entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), s. 29-45.

araştırmacı da daha detaylandırılmış tanımlar yapmışlardır. Bir süreç olarak ele alınan bu tanımların bazıları aşağıda yer almaktadır:

Girişimcilik, gerekli zaman ve çabanın tahsis edilmesiyle finansal, psikolojik ve sosyal risklerin alınması yoluyla parasal kazançların ve kişisel tatminin elde edildiği katma değeri olan farklı şeyler ortaya koyma sürecidir.<sup>12</sup>

Bird'e<sup>13</sup> göre ise girişimcilik, bir bireyin (girişimci) veya küçük bir grubun (ortak girişimciler) bir organizasyon vasıtasıyla değer yaratma, karlı bir işi başlatma veya büyütme, yeni bir mal ya da hizmet sunma ve katma değer yaratma süreçleridir.

Diğer taraftan girişimciliği bir fırsatın değerlendirilmesi amacına yönelik tanımlayanlar da vardır. Bunlara göre de girişimcilik, bir fırsatın değerlendirilmesi için eşsiz bir kaynak paketinin bir araya getirilmesi yoluyla katma değer yaratma süreci olarak ele alınmaktadır.<sup>14</sup>

Üzerinde konsensüsün (uzlaşma) giderek oluşmaya başladığı bir tanıma göre girişimcilik; yeni veya mevcut (kurulu) bir organizasyon içerisinde, yaratıcılık ve yenilik yapma yoluyla değer yaratmak üzere bir fırsatın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, kaynakların veya girişimcinin konumuna bakmaksızın bu fırsattan yararlanma sürecidir.<sup>15</sup> Bu tanımda girişimcilik, hem bireysel hem de organizasyonel seviyede ele alınmaktadır.

## II. İÇ GİRİŞİMCİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

### A) İÇ GİRİŞİMCİ

*The American Heritage Dictionary of the English Language*, iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma

<sup>12</sup> HIRICH ve PETERS, age s.10.

<sup>13</sup> BIRD, B. J., 1989, *Entrepreneurial Behavior*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois

<sup>14</sup> MORRIS, M. H. ve SEXTON, D. L., 1996, The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, *Journal of Business Research*, 36 (1), s. 5.

<sup>15</sup> CHURCHILL, N.C., 1992, Research Issues in Entrepreneurship, In Sexton, D.L.; Kasarda, J.D., eds., *The State of The Art of Entrepreneurship*, PWS-KENT, Boston, MA, s.586.

ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. Gürol<sup>16</sup>’ün aktardığına göre Drucker, iç girişimcileri, “organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler” olarak tanımlarken, Miner, “kar amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan “yenilikçi yöneticiler” olarak tanımlamaktadır. Mesconda’da “organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişiler” olarak tanımlamaktadır.

Pinchot<sup>17</sup> iç girişimciyi, “herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu kurum içinde üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. İç girişimcilerin illa da yeni ürün ve hizmetlerin mucitleri olmaları gerekmediğini, ancak onların iş fikirlerini veya ilk örnekleri (prototipleri) karlı hale getirmede yetenekli olduklarını ifade etmektedir. Onlar, esas olarak karlı ürün ya da hizmetlerin arkasındaki kişilerdir. Ekip oluşturmada ve ekiptekilerin fikirlerini yönetmede oldukça başarılı olduklarını vurgulamaktadır.

İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenen biridir. Onun hayali, bir fikri veya bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için bulunduğu kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmez.<sup>18</sup>

## B) İÇ GİRİŞİMCİLİK

Kısaca “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar bu kavrama 80’li

---

<sup>16</sup> GÜROL, M. A., 2000, Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara, s.61

<sup>17</sup> PINCHOT, G., 1985, Intrapreneuring, Harper and Row, New York

<sup>18</sup> NAKTIYOK, A., 2004, İç Girişimcilik, Beta Yayınları, İstanbul, s.64.



yıllardan beri ilgi göstermektedirler. Bu ilginin temelinde iç girişimciliğin firmaları gerek karlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır. Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletme organizasyonlarına yönelik de değildir; aynı zamanda bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletme organizasyonlarına yönelik olabilmektedir. Çünkü, iç girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstri alanlarının yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir.

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

kullanıldığı görülmektedir<sup>19</sup>. Antoncic<sup>20</sup> bir çalışmasında iç girişimcilik (Intrapreneurship) kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Bu tanımlarda kavramın, “organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç” olarak, “fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek” olarak, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu” olarak ve “faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” olarak ele alındığını anlaşılmaktadır.

Genel olarak bakıldığında bu kavramların hepsi, büyüklüğü ne olursa olsun mevcut, faaliyet halindeki organizasyonlardaki iç girişimcilik olgusunu veya girişimcilik eğilimini açıklamaktadırlar.

### **III. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR**

Hatırlanacağı üzere girişimciliğin en kısa ve en geniş kapsamlı tanımının “yeni organizasyonlar yaratma” olduğu belirtilmişti. İç girişimciliğin literatürde en çok kabul gören ve en geniş tanımı olarak da “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik”<sup>21</sup> olduğu ifade edilmişti. Girişimcilikle iç girişimcilik arasındaki farkları ortaya koymak için çıkış noktası yine bu tanımlar ve bunlara benzer değerlendirmeler olacaktır. Girişimcilik ya da “bağımsız girişimcilik” mevcut işletme dışındaki bireysel seviyedeki girişimcilik çabalarını tanımlamak amacıyla kullanılırken, iç girişimcilik mevcut, faaliyet halindeki işletme içinde organizasyonel seviyedeki girişimsel çabaları

---

<sup>19</sup> AĞCA, V., “İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.56

<sup>20</sup> ANTONCIC B., 2000, Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University, s.56

<sup>21</sup> ANTONCIC, B., VE HIRSCH, R.D., 2003, Clarifying The Intrapreneurship Concept, Journal of Small Business and Enterprise Development, 10 (1) s.9.

açıklamak için kullanılmaktadır.<sup>22</sup> Bu noktada bağımsız girişimciliği iç girişimcilikten ayıran ilk ve en önemli farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yerle ilgili olduğu vurgulanmaktadır.<sup>23</sup> Bununla ilgili olarak yine Luchsinger ve Bagby<sup>24</sup> girişimcilik davranışları ile iç girişimcilik davranışlarının benzer davranışlar olmasına rağmen bazı ilgi çekici farkların olduğunu ileri sürmektedirler. Her ikisinin de yüksek verimlilik ve katma değer yaratmayı amaçlayarak; yoğun bir biçimde yenilik süreçlerine dayandıklarını ancak, yer aldıkları genel koşullar itibarıyla farklı olduklarını öncelikle ifade etmişlerdir. Bu farklılıkların daha çok kaynaklara erişim, strateji-yapı-performans ilişkileri bakımından ortaya çıktığı ileri sürülmektedir.

Bu konuyla ilgili girişimcilik literatürdeki en kapsamlı çalışma Shrader ve Simon<sup>25</sup> tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, bireysel girişimciler tarafından başlatılan bağımsız girişimcilikle, faaliyet halindeki işletmelerin kontrolü altında başlatılan içi girişimcilik arasındaki farklar teorik ve ampirik bulgularla ortaya koyulmaktadır. Yaptıkları geniş bir literatür taramasıyla bu iki kavram arasında “kaynaklar”, “uygulanan stratejiler” ve “finansal performans seviyesi” bakımından önemli farklılıkların olduğunu vurgulamaktadırlar.

Burada sözü edilen firma kaynakları, etkenlik ve verimliliği sağlayan stratejilerin tasarlanması ve uygulanması için firmanın işini kolaylaştıran, firmanın kontrolü altındaki bütün varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, firmanın nitelikleri, bilgi ve bilgi sistemleri ve diğer kaynaklar olarak ele alınmaktadır.<sup>26</sup> Literatürde geniş yer

---

<sup>22</sup> ARIKAN, S., 2002, Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.186.

<sup>23</sup> CARRIER, C., 1996, Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study, Entrepreneurship Theory and Practice, 21 (1), s. 6

<sup>24</sup> LUCHSINGER, V., VE BAGBY, D.R., 1987, Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts, S.A.M. Advanced Management Journal, 52 (3), s.10-13.

<sup>25</sup> SHRADER, R.C., VE SIMON, M., 1997, Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences, Journal of Business Venturing, 12 (1), s. 47

<sup>26</sup> BARNEY, J. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1). s. 99-100

bulan “kaynak bağımlılığı teorisine” göre, firma kaynakları, firmaların stratejilerini oluşturmak ve uygulamak için kullanabildikleri güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Bu konuda araştırmacıların firmanın hedeflerine başarıyla ulaşmak için kullandıkları kaynakları daha belirgin olarak, finansal kaynaklar, insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve teknolojik kaynaklar olarak kategorize ettiklerini görmekteyiz.

Kaynakların elde edilmesi her iki girişimcilik çabaları için hayati öneme sahiptir. Ancak kaynakların elde edilişi bakımından bu iki tip girişimcilik arasında önemli farklılıklar mevcuttur. İç girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynaklar ana firma veya sponsor firma tarafından sağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu durum iç girişimcilikle bağımsız girişimcilik arasındaki en önemli farkın fonlama konusunda olduğuna işaret edilmektedir. Şirket içerisinde başlatılan yeni girişimler mevcut şirketler tarafından veya ana şirketlerin diğer faaliyetleri tarafından fonlanırken, bağımsız yeni girişimlerin böyle avantajları yoktur. Onlar sermaye gereksinimlerini dış kaynaklardan karşılamak zorundadırlar. Bağımsız girişimler genellikle risk sermayesi firmalarından bu kaynak desteğini sağlamaktadırlar. Fon sağlama yanında iç girişimlerin ana şirket tarafından elde edilmiş, marka ismi, pazarlama yetenekleri, ticaret unvanı ve diğer görünmeyen varlıklar gibi diğer kaynakları kullanma avantajı da vardır. Genel olarak iç girişimler ana şirketin kaynaklarına ulaşma avantajına sahipken, bağımsız girişimler şiddetli kaynak sınırlamalarıyla karşı karşıyadırlar. Örneğin, iç girişimler genellikle ana şirketin oluşturduğu marka imajına güvenirken, bu konuda bağımsız girişimciler kendi marka imajlarını geliştirmek zorundadırlar.<sup>27</sup>

Yukarıda ifade edilen mevcut kaynak farklılıklarından dolayı, bağımsız girişimlerle iç girişimler farklı stratejiler benimsemektedirler. Araştırmalar, yeni bir girişimin genellikle üç tür stratejik yön takip ederek rekabet edebileceğini ortaya koymaktadır. Bunlar, pazara giriş genişliğini (breadth of market entry), düşük maliyeti ve farklılaştırmanın belirgin yönlerini vurgulayan stratejilerdir. Erken dönem girişimcilik literatürü, iki girişim tipini de

---

<sup>27</sup> SHRADER, R.C., VE SIMON, M., a.g.e., s.51

ayırt etmeksizin büyük firmalarla doğrudan rekabet etmekten kaçınmaları için “niş” (niche) stratejileri takip etmelerini önermekteydi. Diğer bazı araştırmacılar da, bu tür yeni girişimlere eşsiz avantajlar yaratacak uzmanlaşmaya dayalı ürün farklılaştırmasını, yüksek seviyeli müşteri hizmetleri ve sipariş esasına göre ürün sunulan pazar bölümlendirmesini önermişlerdir.<sup>28</sup> Fakat erken dönemde, bu tür stratejilerin daha çok bağımsız girişimciler tarafından uygulanabileceği ve iç girişimciler tarafından uygulanmayacağı da iddia edilmiştir.

Daha fazla kaynak sınırlamasına sahip olan bağımsız girişimlerin, pazara geniş ölçekli stratejilerle girmeleri pek de makul karşılanmamaktadır. Bunun yanında, fazla kapasite, yerleşik marka ismi ve mevcut dağıtım kanalları gibi ana firmanın kaynaklarına erişim avantajı iç girişimlere, geniş ölçekli pazara giriş stratejilerini başarma imkânı vermektedir. Kıt kaynaklardan dolayı pek çok bağımsız girişim kafa kafaya rekabetten kaçınmak zorunda kalmaktadırlar. Bu yüzden de, bağımsız küçük girişimlerin farklılaştırılmış ürünler sunarak, özellikli ve/veya cazip fiyatlarla yüksek seviyeli müşteri hizmetleri sağlayarak veya düşük gelir alanlarına düşük fiyatlı ürünler tasarlayarak “niş” pazarlara girmeleri önerilmektedir.

Farklı kaynak kullanımı ve farklı stratejiler uygulama durumunda olan her iki girişimcilik tipindeki bu farklılıklar acaba performanslarına da yansımakta mıdır? sorusu araştırmacıların ilgisini çeken bir soru olmuştur. Porter ve Caves gibi erken dönemdeki araştırmacılar, iç girişimlerin ana veya sponsor firmanın kaynakların erişim avantajından dolayı daha iyi finansal performans ortaya koyacaklarına inanmaktaydılar. Bu araştırmacılar iç girişimlere destek sağlayan ana firmanın dağıtım sistemi, satış gücü, marka imajı ve ticaret unvanı gibi girişimlerin performansını etkileyen belirgin bir çok avantajdan söz etmişlerdir. Bu kaynakların iç girişimlere pazarda avantaj sağlayacağına inanmışlardır. Bu pazar avantajının yanında, bu girişimlerin bağlı olduğu ana firmaların güçlü finansal pozisyonlarından dolayı ihtiyaç duydukları sermayeye daha kolay erişimleri de finansal performanslarını olumlu etkilediği ileri

---

<sup>28</sup> SHRADER, R.C., VE SIMON, M., a.g.e., s.52

sürülmüştür. Ayrıca, iç girişimlerin ana şirketin fazla kapasitesini kullanarak, ölçek ekonomisinin de etkisiyle düşük maliyet avantajına sahip olacakları ileri sürülmüştür.<sup>29</sup>

Ancak, son dönemdeki bazı araştırmacılar, iç girişimlerin ana şirket kaynaklarına ulaşmada karşılaştıkları uzun politik sürecin, iç girişimlerin özerkliğini azaltmakta olduğunu ortaya koymuşlardır. Aşırı merkezileşme, esnek olmayan ve uzun karar mekanizmaları, yüksek bürokratik yapılar bu süreci uzatmakta ve zorlaştırmaktadır. Ayrıca bağımsız girişimcilerin iç girişimcilerden daha fazla motive oldukları da ileri sürülmektedir. Çünkü yeni girişimlerle ilgili olarak üstlerinin yönlendirmesi onların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bağımsız girişimciler daha fazla motive olmaktadır, çünkü genellikle onların yaşamı (geçimi) başlattıkları bu girişimlerin finansal performansına ve büyümesine bağlıdır. Bununla ilgili olarak literatür, özerklik (bağımsızlık) ve yönetsel motivasyon avantajlarına sahip olan bağımsız girişimcilerin, kaynaklara ulaşma avantajına sahip olan iç girişimcilerden girişimin performansı üzerinde daha fazla avantaja sahip olduklarını işaret etmektedirler. Burada performansı asıl etkileyen şeyin çok miktarda kaynağa sahip olmak değil, kaynakların kombinasyonu ve onlardan yararlanma biçimi olduğu vurgulanmaktadır.<sup>30</sup> Bu nedenle, girişimin tipi ne olursa olsun burada asıl olan, yüksek özerklik ve yüksek yönetsel performansın, kaynakları daha iyi kullanma becerisini getireceği ve bunun sonucunda da performansın çok daha iyi olacağıdır. Aşağıda Tablo 1'de bağımsız girişimlerle iç girişimler arasındaki bu farklar özetlenmiştir.

Literatürde her iki girişimcilik tipi arasındaki bu farklara rağmen, özellikle her iki girişimcilik tipinin performanslarının farklılıkları konusunda, Shrader ve Simon kısmen farklı bulgular ortaya koymuşlardır. Öncelikle ana firmanın kaynaklarına kolay ulaşma avantajına sahip iç girişimler, öyle söylendiği gibi bu kaynak avantajını pekte yüksek performansla yansıtamamaktadırlar. Bu sonuç, iç girişimlerin stratejik avantaj oluşturmak için ana firmanın kaynaklarını kullanmadıklarını göstermemektedir. Ayrıca, bu durum

---

<sup>29</sup>SHRADER, R.C., VE SIMON, M., a.g.e., s.53

<sup>30</sup> SHRADER, R.C., VE SIMON, M., a.g.e., s.53-54

performans üzerinde asıl etkili olan faktörlerin ana firmanın kaynakları ile birlikte, girişimlerin daha özerk olması ve daha bağımsız yönetilmesi görüşüyle de tutarlılık göstermektedir. Aynı şekilde sadece daha fazla özerklik ve daha fazla bağımsız yönetimin de, bağımsız girişimlerin performansı üzerinde yeterli etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yüksek performans için bu özelliklerin yanında sınırlamalar olmaksızın sağlam kaynak elde etme yollarının bulunması da kaçınılmazdır.

**Tablo 1. Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik özellikleri**

**Sermaye Bakımından**

- İç girişimler genellikle daha fazla sermayeye ulaşım imkanına sahiptirler. Ana şirketin yedek akçeleri ve amortisman giderleri iç girişimlerin yeni pazarlara girmelerini imkan vermektedir.
- İç girişimler bağımsız girişimlere nazaran genellikle daha düşük maliyetle yabancı kaynak bulabilirler.
- İç girişimlerin gereksinim duyduğu fonlar firmadaki politik karar mekanizmalarının yer aldığı bütçe süreçleri yoluyla sağlanmaktadır.
- Bağımsız girişimler genellikle risk sermayesi firmalarının uzun dönemli sermaye taahhütleri tarafından desteklenmektedir. Bu sermaye akışı girişimlerin gelişim sürecinde de devam etmektedir.

**Yönetimsel Kontrol Bakımından**

- İç girişimler, ana firma tarafından çoklu inceleme seviyesine tabidirler.
- İç girişimlerin sponsorları (ana firma), sıkı maliyet kontrolleri yaparak ve kısa dönemli kesin hedefler belirlemektedirler.
- Bağımsız girişimciler oldukça fazla özerkliğe (otonomiye) sahiptirler
- Bağımsız girişimler genellikle bürokratik ataletle maruz kalmazlar.
- Bağımsız girişimler çok çabuk hareket etmeye müsait basit merkezi yapılara sahiptirler.

**Yönetimsel Motivasyonlar Bakımından**

- İç girişim yöneticileri genel olarak başlatılan girişimle ilgili görevleri pek iyi karşılamazlar
- İç girişim yöneticileri, girişimleri değişik yönlerde çekebilecek farklı politik ve kurumsal amaçları dengelemek zorundadırlar.
- İç girişim yöneticileri, girişim planına bağlılıkları bakımından sık değerlemeye tabidirler.
- Bağımsız girişimciler girişimin sonucundaki başarıya odaklıdırlar, çünkü onların getirisi girişimin başarısına bağlıdır.
- Bağımsız girişimciler başarılı olmak zorundadırlar çünkü onların iş hayatında yüksek ve sürekli zarar etme lüksleri yoktur.
- Bağımsız girişimler daha açık ve kesin(mutlak) amaçlara sahiptir.

#### **Personel ve fonksiyonel eğilimler**

- İç girişimler değişik fonksiyonel alanlardaki üst yöneticilere erişim kolaylığına sahiptirler
- İç girişimciler pazarlama fonksiyonunu önemserler
- Bağımsız girişimlerin üst yönetim ekipleri daha çok teknolojik altyapısı olan personelden oluşmaktadır.
- Bağımsız girişimler, girişimsel yöneticilere daha yüksek erişim kolaylığına sahip olabilirler

#### **İç girişimlere ana firma tarafından sağlanan İmkanlar**

- İç girişimler ana firmanın mevcut imkanları dolayısıyla düşük maliyetle etkili dağıtım sistemleri ve satış elamanlarına erişim kolaylığına sahiptir.
- İç girişimler ana firmanın bir halkası olarak, girdi sağlayıcılar üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler.
- İç girişimler ana firmanın fazla kapasitesine erişim imkanından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar.

---

**Kaynak: R.C. Shrader ve M. Simon(1997).**

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu çalışmadan çıkarılması gereken en önemli sonuçlardan birisi, iç girişimcilikle bağımsız girişimcilik arasındaki farkların her iki girişimcilik tipinde yer alan girişimciler perspektifinden ziyade daha çok girişimsel eğilim ve davranışlar bakımından olduğudur. İç girişimcilik kaynakları elde etme ve kullanma yeteneği bakımından sistematik olarak bağımsız girişimcilikten farklıdır. Bu farklılık kendini farklı işletme stratejileri seçme ve farklı performans seviyeleri oluşturma bakımından devam ettirmektedir. Özellikle bağımsız girişimciliğin karşı karşıya olduğu organizasyonel meşruiyet yetersizliği sorunu, girişimcilerin yeni kaynaklar yaratmada kendini iç girişimciliğe göre daha fazla hissettirmektedir. Bu farklılık, kendisinden sonra gelen diğer aşamalar olan, strateji, yapı ve performans alanlarına da yansımaktadır.

Çalışmadan çıkarılabilecek diğer bir önemli sonuçta bu iki tip girişimcilik dünyasında en başarılı işletmenin ya da organizasyonun, genel girişimcilik ruhunu ve ilkelerini takip eden iç girişimciler tarafından yönetilen organizasyon olduğudur. Her iki girişimcilik tipi de girişimcilik özelliklerine sahip bireyler tarafından yönetildikleri için değerli projeleri hayata geçirmek amacıyla yenilik faaliyetlerini



ve kaynakları harekete geçirme potansiyeline sahiptirler. Bağımsız girişimciler bu işi bağımsız organizasyonlar veya yeni firmalar kurarak yaparken iç girişimciler ise bu işi mevcut, faaliyet halindeki bir firma içerisinde yaparlar.

Son olarak bu çalışmanın, özellikle ülkemizdeki girişimcilik literatüründe her iki girişimcilik tipini karşılaştırması bakımından önemli bir ilk adım olarak hizmet edeceği umulmaktadır. Bu ilk adımdan sonra atılması gerekli adımların daha fazla pratik değeri olan ve geliştirilebilen adımlar olması kaçınılmazdır. Bu bakımından bu konunun özellikle farklı işletmeler, sektörler, çevresel etkiler ve kültürler bakımından incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu adımların burada işaret edilen farklılıklarla birlikte başka farklılıkların araştırılmasına yönelik olarak atılması da tavsiye edilmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- AĞCA, V., 2005, *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AKTOPRAK, D., Girişimcilik nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı [http://www.vicebusiness.com/makale4.php-\(03.08.2004\)](http://www.vicebusiness.com/makale4.php-(03.08.2004))
- ANTONCIC B., 2000, Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University,
- ANTONCIC, B., ve HIRICH, R.D., 2003, Clarifying The Intrapreneurship Concept, Journal of Small Business and Enterprise Development,10 (1) s.7-24.
- ARIKAN, S., 2002, Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- ARSLANTAŞ, C.C., 2001, Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 12 (38), s. 17-23.
- BARNEY, J. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1). s. 99-120.
- BIRD, B. J., 1989, *Entrepreneurial Behavior*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- BRAZEAL, D.V., ve HERBERT, T.T., 1999, The Genesis of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), s. 29-45.
- CARRIER, C., 1996, Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), s. 5-20.
- CHURCHILL, N.C., 1992, Research Issues in Entrepreneurship, In Sexton, D.L.; Kasarda, J.D., eds., *The State of The Art of Entrepreneurship*, PWS-KENT, Boston, MA.
- CULHANE, Jann-Marie, H., 2003, *The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study*, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst.
- GARTNER, W. B., 1989, "Who Is An entrepreneur?" Is The Wrong Question? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (4), s.47-68.
- GÜROL, M. A., 2000, *Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler*, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara.
- HISRICH, R. D. ve PETERS, M. P., 2002, *Entrepreneurship*, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- KOÇEL, T., 1988, Girişimcilik Ama Hangisi?, *Executive Excellence*, Yıl: 1, (10), s.17-18.
- LUCHSINGER, V., ve BAGBY, D.R., 1987, Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52 (3), s.10-13.

- MORRIS, M. H. ve SEXTON, D. L., 1996, The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, *Journal of Business Research*, 36 (1), s. 5-13.
- NAKTİYOK, A., 2004, İç Girişimcilik, Beta Yayınları, İstanbul.
- PINCHOT, G., 1985, Intrapreneuring, Harper and Row, New York.
- SCHUMPETER, J.A., 1934, The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SHRADER, R.C., ve Simon, M., 1997, Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences, *Journal of Business Venturing*, 12 (1), s. 47-66
- THORNBERRY, N., 2001, Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?, *European Management Journal*, 19 (5), s. 526-533.
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), 2002, Türkiye’de Girişimcilik, Aralık 2002, İstanbul.