

ÜNİTE 2

İç Girişimcilik

İç Girişimcilik Kavramı

Genel olarak, var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır. Gifford ve Pinchot, iç girişimcilik kavramını 1976 yılında ilk olarak kullanan yazarlardır.

İç girişimcilik kısaca, “iş yapısı içinde var olan girişimcilik” olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımla, iç girişimciler, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip bu yenilikleri ürünlerde, servislerde, yönetim programlarında ve yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir.

İç girişimciler; küçük, orta ya da büyük ölçekli organizasyonlarda girişimci uygulamalar ortaya koyabilir. Kişinin iç girişimci sayılabilmesi için karar verme yetki ve sorumluluğunu kayıtsız olarak elde etmesi gerekir. Literatürde, *kamu girişimciliği*, *şirket girişimciliği*, *şirket içi girişimcilik*, *girişimcilik eğilimi* gibi bazı kavramların da iç girişimcilik yerine de kullanıldığı görülmektedir.

İç Girişimciliğin Artan Önemi

İç girişimciliğe yönelik ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir.

Şirketlerin iç girişimciliğe nasıl yaklaştığıyla ilgili olarak farklılaşan, yönetimin direkt kontrolü altında iki boyut vardır. Bunlardan ilki organizasyonel sahipliktir. İkinci boyut kaynak otoritesidir. Bu iki boyut birleşerek, dört baskın modeli oluşturacak bir matris meydana getirir. Bu matriste yer alan modeller şu şekildedir;

- Fırsatçı Model
- Kolaylaştırıcı Model
- Üretici Model
- Adanmış Model

Her model iç girişimciliği teşvik etmek için farklı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu modellere yakından bakmak, şirketlerin iç girişimciliği farklı yollarla nasıl inşa ettiğini görmeye yardımcı olur.

Fırsatçı Model

Deneysellığe açık ve resmi hiyerarşinin ardında çok fazla sosyal ağ bulunan, güvenilir şirket kültürünün olduğu yerlerde iyi bir şekilde yürür. Böyle bir çevresel yapılanma olmadan iyi

fikirler, organizasyonel çatlaklar ve yetersiz finansman nedeniyle hayata geçemez. Önceden tasarlanmış bir organizasyonel sahiplik yapısı ve kaynaklar olmadan, iç girişimcilik çabaya ve proje sorumlularının risk alabilme yeteneklerine bağlıdır.

Örnek : Hindistan temelli tıbbi araç şirketi Zimmer Holding düşünüldüğünde; Zimmer iç girişimcilik için herhangi bir formal organizasyon yapısına ya da bu işe ayrılmış bir kaynağa sahip değildi. Şirket çalışanlarından biri bir gün bir araç geliştirdi ve şirketin yöneticisi ile birlikte tepe yöneticisine, bu aracı geliştirmek için fırsat verilirse şirket için büyük yararı olacağı anlatıldı. Zimmer Holding bu yeni aracın geliştirilmesi için gerekli bütün kaynağı sağladı ve bu gün bu şirket benzerleri çok fazla baskı altındayken dünya çapında çok büyük bir gelişme kaydetti. Bundan sonra Zimmer pazara yeni işletmeler sürmek için gerekli uygulamaları formalize etti ve böylece şirket, fırsatçı modelden daha ileri bir modele yönelmiş oldu.

Kolaylaştırıcı Model

Temel yaklaşımı, organizasyon bünyesindeki personelin, eğer yeterli destek verilirse, yeni konseptler geliştirmeye istekli olacaktır. Kolaylaştırıcı modelin en gelişmiş versiyonunda şirketler; hangi fırsatların kovalanacağını seçmede açık kriterler, finansmana ulaşma, karar verme, şeffaflık, girişimci kafa yapısına sahip eleman işe alma ve hepsinden de önemlisi üst yönetimin aktif desteğini sağlamaktadır. Üst yönetimin desteği olmazsa, mevcut işletmelerde meydana gelecek anlaşmazlıklar nedeniyle, vaat edilen konseptler yaratılamaz.

Örnek : Google program direktörleri şirketlerini şöyle tanımlar; “biz gerçek bir iç girişimci ekosistemiyiz. Aynı Silikon Vadisi’nde olduğu gibi ama şirketin dışında değil, içinde”. Google’da şirket çalışanları kendi fikirlerini geliştirmek, takımlar kurmak, prototipler geliştirmek ve konseptler yaratmak için zamanlarının %20’sini harcamaya izinlidirler. Bir proje için başlangıç takımı genelde proje yöneticisi, teknik lider, ürün pazarlama yöneticisi, kullanıcı ara yüzü tasarımcısı ve kalite kontrol uzmanından oluşur. Eğer takım planladığı üründe başarılı olacağını düşünürse, Google Ürün Konseyine finansman için başvurur. Projenin potansiyelinin olduğu görüldüğü ve Google çalışanlarının ilgilisi çektiği sürece devam eder. Herhangi bir zamanda Google bünyesinde farklı alanlarda 100’e yakın yeni işletme konsepti gözlenebilir. Google’ın girişimci kültürü, dinamik pazarı ve sermayeye sıra dışı erişimi onu taklit edilemez yapmaktadır.

Adanmış Model

Bu modelde şirket bilinçli olarak çekirdek bir gruba sınırlı bir bütçe ayırır. Bu grup iç girişimciliğin işletme birimleriyle bağlantısının kurulmasında yenilik uzmanları gibi hareket ederler ve şirketin nasıl gelişebileceği konusunda fikir üretirler.

Örnek : Bu modele en güzel örnek DuPont verilebilir. Şirketin üst düzey yöneticisi Chad Holiday, şirketin yeniliğe ihtiyacı olduğunu çünkü bir süredir ilerlemenin yavaşladığını düşünmüştü. Bunun için şirketin uzun yıllardır çalışanı olan deneyimli Robert Cooper önderliğinde küçük bir takım yaratıldı ve şirketin nasıl gelişebileceğine dair çalışmalara başlandı. Böylece ticarileştirilebilecek birçok yeni fikir elde edildi. Bu çalışmalardan sonra 5 kişilik bir proje takımı tam zamanlı ve kalıcı olarak kökleşmiş oldu ve finansal anlamda belki de elde edilemeyecek başarılar elde edildi.

Üretici Model

Kolaylaştırıcı ve savunucu modellerde olduğu gibi, burada da temel hedef gizli kalmış girişimciliği cesaretlendirmektir. Ancak, aynı zamanda üretici model, mevcut projeleri şirket içi iç çekişmelerden korumaya, çapraz birim işbirliğini cesaretlendirmeye ve yöneticilerin işletme dışında da kariyer imkânı aramalarına yönelik ortam yaratır.

Örnek : IBM, Motorola, Cargill gibi şirketler kendi bünyelerinde farklı yapılar kurma yoluyla ve onları destekleyerek, iç girişimciliği teşvik ederler. Cargill Inc., iç girişimciliği desteklemek için kendi işletme hızlandırıcısını kurmuştur. Grubun kurucusu ve yöneticisi hızlandırıcının önceliği olarak, “mevcut işletme birimleri ve fonksiyonlarının hedefinin dışında kalan fırsatları kovalamak için açıkça tanımlanmış süreçlerin eksikliğini yaşıyorduk. İşletme birimlerini ve Cargill girişimlerini birleştirecek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyduk ve üç yıl içinde önemli sonuçlar aldık” diyerek üretici modelini savunmuştur. Cargill, projelere katılmada, diğer kâr-zarar hesaplamalarından sorumlu olan yöneticilerin işe yaramadığını, bu nedenle tam zamanlı farklı ekiplerin çalışması gerektiğini vurgulamaktadır.

İç Girişimci ve Girişimci

Girişimci ve iç girişimcinin özellikleri her ne kadar birbirinin aynı gibi gözükse de aldıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırları birbirinden farklıdır. Her ikisinin de aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödülün boyutları farklıdır. Bu farklılık aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanır.

Girişimci ve İç Girişimcinin Benzer Özellikleri

- Her ikisi de öncü ve yenilikçiye odaklıdır. Yeni ürünler, yeni süreçler ve yönetim teknikleri konusunda farklılığı yakalamaya çalışırlar.
- Her ikisi de fırsatları kovalar ve katma değeri yüksek ürünler yaratmaya odaklıdır.
- Her ikisi de risk alırlar.
- Kaynakları etkili ve verimli kullanabilirler.

Girişimci ve İç Girişimcinin Farkları

- Girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir. Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı şirket kültürüne yöneliktir.
- Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik şirket içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
- Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır.
- Girişimcinin katlandığı risk işletmeyi ilgilendirirken, iç girişimcinin katlandığı risk kariyeri ile ilgilidir.

İç Girişimci Liderliğin Özellikleri: Başarılı bir iç girişimci olabilmek için gerekli bazı özellikler vardır. Pinchot’a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister,

- Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar,
- Girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler,
- Kendine güveni vardır. Genelde sistem hakkında kuşkuları olmakla birlikte, sistemle basa çıkmak konusunda kendilerine güvenleri sonsuzdur,
- Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içindekiler hem de müşterileridir,
- Orta derecede risk alır. Genelde isten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür,
- Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapar,
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,
- Çevreyi anlar, geleceğe dönük ve esnektir,
- Yönetim seçenekleri yaratır,
- Ekip çalışmasını cesaretlendirir,
- Açık tartışmaları destekler,
- Destekleyici koalisyonlar oluşturur,
- Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır,
- İnatçı ve ısrarcıdır,
- Risk alabilir,
- Lider ve özel olma isteği vardır ve aynı zamanda başarıma isteği yüksektir,
- Kontrol yeteneği vardır ve problem çözücüdür,
- Araştırma ve sorgulama yapar,
- Yenilikçidir.

İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar: İşletme içerisinde iç girişimcilik ortamının yaratılmasında belirli koşulların oluşturulması gereklidir. Bu koşullar genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

İşletme teknolojide öncü olabilmelidir: Araştırma ve geliştirme faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında anahtar kaynak olma görevini üstlenmiştir. Bu nedenle işletmeler endüstriyel teknolojiyi çok yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler.

Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir: İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen bir işletmede yeni ürünler meydana getirilirken ortaya çıkan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam yaratılmalıdır.

Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır: İşletme yaratıcılığı ve yeni ürünlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi ya da kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.

İşletmenin kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır: Bir iç girişimcinin şu ifadesi önemlidir. “Eğer işletmem gerçekten benden yeni bir birliktelik kurmam için zamanımı, çabamı ve kariyerimi ortaya koymamı istiyorsa, o zaman gerekli parayı ve insan kaynağını da hizmete koymalıdır.” Bu nedenle, fayda maliyet ilişkisi işletme içerisinde tüm birimler tarafından yapılmalıdır.

Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir: Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalıdır. Farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. “Ben bilirim, bu olamaz” şeklindeki yapıların kırılması gerekir.

Ödüllendirme sistemi olmalıdır : Yeni girişimin oluşmasında çaba harcayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin bir şekilde çalışmıyor ya da çalıştırılmıyorsa, bu durum işletmeye olumsuz olarak yansiyacaktır.

Sponsor desteğinin olması gerekir : Bu sponsorlar sadece yaratıcılığı ve yeni ürünün başarı ya da başarısızlığını desteklemekle kalmayıp aynı zamanda, yeni ürün ve yöntemlerin oluşturulmasında esnek planlamaya da sahiptirler.

Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir : Fiziksel, insani ve finansal kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır.

Sorumluluk ve yetki verilmesi : Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır.

İşletme sınırlarının esnek olmasının sağlanması : Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip işletmelerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

İç Girişimci Olarak Bilgi Girişimcileri

İşletmelerin başarısı için, bilgi yaratımı önemli hale gelmiştir; çünkü bilgi, birçok yeniliğin en önemli kaynağıdır. Günümüzde güncel bilginin depolanması ve paylaşılması yerine, yeni bilginin yaratılması ve etkin bir biçimde kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bilginin yaratılması ve kullanılması süreci, sadece uygun teknolojiyi elde etmek ve onu şirket içerisinde ilgili birimlere paylaşmaktan çok daha fazlasını gerektirir. Bu anlamda bilginin yaratılması, bilgi teknolojisi birimlerinin değil şirket içerisindeki tüm birimlerin sorumluluğunda olmalıdır. Bilgi girişimcilerinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bilgi girişimcileri, bilgi/haber ve anlamayla ilgili kaynaklara girmek ve tanımlamak için uygun teknolojiyi kullanabilirler,
- Teknik uzmanlığın yanı sıra iletişim yetenekleri güçlüdür,
- Meraklıdır ve akılcı araştırmalara başlayacak motivasyonları vardır,
- Oluşturdukları bilginin değerini, ilgisini ve önemini sürekli olarak yargırlar,
- Bilginin paketlenip, satılmasında ve yeni bilginin üretilmesinde kritik öneme sahiptirler.

İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

Bu engeller genellikle verimsiz yönetim tekniklerinin yeni işletmelerin gelişme aşamalarında uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. İç girişimcilik olgusunun başarılı olabilmesi için bu engellerin anlaşılması ve alternatif yönetim biçimlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

- Yaratıcı çözümler engellenir, kaynaklar boşa harcanır
- Rekabet gücünün kaybı ve piyasa payının düşmesi

- Varsayımları değiştirebilecek koşulların ihmal edilmesi
- Ulaşılamaz hedeflerin belirlenmesi sonucu kaynak kaybı oluşması
- İşletme ya da girişimci başarısızlığı
- Fırsatların kaçırılması
- İşletme tehlikeli duruma geldiğinde yeni girişimlerin boşa gitmesi
- Piyasa ve rekabetle ilgili yanlış kararların alınması
- Yenilikçilerin kaybedilmesi

Yeniliklerin başarılı bir şekilde yaratılmasında ise önemli faktörler aşağıdaki gibidir:

Ortam ve Vizyon: Yenilikçi işletmeler net bir vizyona ve yenilikleri destekleyen bir işletme ortamına sahiptirler.

Piyasaya Uyum : Yenilikçi işletmeler vizyonlarını piyasanın gerçekleriyle birleştirmektedirler.

Küçük ve Karmaşık Olmayan İşletmeler : Birçok yenilikçi işletmenin karmaşık olmayan bir yapısı ve küçük proje takımları bulunmaktadır.

Çoklu Yaklaşımlar : Yenilikçi yöneticiler farklı birçok projenin paralel bir biçimde gelişmesini teşvik ederler.

Etkileşimli Öğrenme : Yenilikçi bir ortamda öğrenme ve yeni fikirler işletmenin geleneksel işlevleri temelinde çakışmaktadır.

Odak Gruplar Oluşturma : Bu şekilde yapılan çalışmalar bürokrasiyi devre dışı bırakmakta ve grup kimliğinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerin Düşünce Sistemlerinin Yeniden Yapılandırılması

İç girişimciliğin ortaya çıkması için işletmelerin kendi fikirlerini geliştirebilecek çalışanlarına özgürlük ve teşvik sağlaması gerekmektedir. Bu konu genellikle üst düzey yöneticilerin yenilikçi fikirlerin bu ortamda çıkmadığına inandıkları için sorun oluşturabilmektedir. Çünkü geleneksel yöneticiler özgürlüğü teşvik edecek ve sınırları belirli olmayan faaliyetleri uygulayacak politikaları uygulamaya koymak konusunda direnç gösterebilmektedirler. Ancak, yöneticilerin yenilikçi çalışanların gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlayacak politikaları üretmeleri gerekmektedir. Bu yeni düşünce sisteminin oluşmasında aşağıdaki aşamalar önemlidir:

- Amaçların açıkça belirlenmesi
- Geri besleme ve destekleme sisteminin oluşturulması
- Bireysel sorumluluğun vurgulanması
- Sonuca dayalı ödüller

İşletmelerde girişimci bir ortam yaratmanın diğer bir yolu, yenilik yaratma sürecine aykırı gibi görünse de kurallar uygulamaktır. Aşağıdaki kurallar gerekli olan yenilikçi felsefenin oluşturulmasında rehber olabilecektir.

Yolu işaret et: İç girişimci yeteneklerin ortaya çıkabilmesi için açık bir stratejik vizyon belirlemek gerekir.

Hedefleri tanımla : İç girişimciliğe yönelik şirket hedeflerinin açıkça tanımlanmış olması ve birbiriyle anlaşılabilen küçük bir grupla işe başlanmalıdır. Ayrıca konulan hedeflerin işletmenin genel stratejisine uygun olup olmadığı belirlenmelidir.

Bir iç girişim modelini seç ve onu destekle : Şirketler doğru modeli seçmek ve bu model doğrultusunda gerekli yeterliliklere sahip bir takım oluşturarak ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır.

Evrim geçir : İstikrarlı bir temelde, kendi kendine sürdürülebilir, yeni işler yaratmak için başarılı bir iç girişimcilik süreci gereklidir. Zaman içinde hedefler ve içerikler değişebilir bu nedenle iç girişimcilik programları da buna uygun olmalıdır.

İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki önemli dört adım şu şekilde sıralanabilir:

1. Vizyonun geliştirilmesi
2. Yeniliklerin özendirilmesi
3. İç girişimciler için uygun ortamın yaratılması
4. Takımların oluşturulması

1.Vizyonun geliştirilmesi : İç girişimcilik işletmedeki yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıktığı için işverenlerin bunu öğrenmeleri ve vizyonu anlamaları gerekmektedir. Bu ortak vizyon belirli amaçların tanımlanması ve bu amaca ulaşacak programların belirlenmesini gerektirmektedir.

2.Yeniliklerin özendirilmesi : Yeniliklerin temelde iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan birincisi kökten yeniliklerdir. Daha önce hiç var olmayan bir ürünün ortaya çıkması bu duruma örnektir (Bilgisayar, post-it'ler). İkinci tür yenilikler daha önce var olan bir ürünün farklı bir amaç için kullanılması ya da farklı özellikler eklenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Dondurulmuş gıda). Her iki türdeki yenilik de vizyon ve destek gerektirmektedir. Bu yeniliklerin desteklenmesi daha fazla fikrin daha fazla yenilik olasılığı anlamına geldiği için önemlidir.

3.İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması : İç girişimcilik için uygun ortamın yaratılmasında, birinci adım bu yöndeki çabaları zorla değil özendirerek artırmaktır. Yöneticiler iç girişimciliği özendirmek için katı kurallar yerine parasal ödüller gibi teşvikleri kullanmalıdır.

İkinci önemli adım insan kaynakları politikalarının düzenlenmesidir. Özellikle yöneticiler işletmenin bulunduğu sektörü tanımak için yeterli bir süre boyunca aynı görevde kalmalıdır. Rotasyon sistemi özel bir şekilde ve belirli görevler için uygulanmalıdır.

Üçüncü önemli adım iç girişimcilik projelerine verilen desteğin uzun dönemli düşünülmesi gerekliliğidir. Hatalar herhangi bir aşamada ortaya çıkabilecektir. Ancak öğrenme sürecinin bu hatalarla işlediği unutulmamalıdır.

Son ve en önemli adım analizler üzerine değil kişiler üzerine risk almaktır. Analizler destekleyici özelliğe sahip olmalı zorlayıcı olmamalıdır. İç girişimcilikte kişisel yaratıcılığın ve güvenin önemli olduğu unutulmamalıdır.

4.Takımların Oluşturulması: İç girişimciliğin beslenmesinde oluşturulacak olan bu takımlardaki bireylerin özellikleri ve nitelikleri önemli değildir. Farklı özelliklerdeki bireylerin proje süresi boyunca bir arada bulunmalarını cesaretlendirecek ve onları motive edecek ortamın yaratılması yeterlidir.

www.AOF.com.tr