

İÇ GİRİŞİMCİLİKTE KÖR NOKTALARIN TESPİTİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Fahri ÖZSUNGUR 

Adana Ticaret Sicili Müdürlüğü, (fahri.ozsungur@hacettepe.edu.tr)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı iç girişimcilikte ortaya çıkabilecek kör noktaları tespit etmek ve bu kör noktalarla ilgili çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Çalışma 2019 yılı Ekim ayında Adana Ticaret Odası'na kayıtlı 86 işletmeden rastgele seçilmiş 98 beyazyakalı işgören ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre iç girişimciliğin yeni girişimler ve yeni işletmeler, rekabetçi saldırganlık, proaktiflik, kendini yenileme risk boyutlarına ilişkin kör noktalar tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları iç girişimciliğin örgüt içinde girişimciliğin gelişmesinde lider faktörünün ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Yeni girişimlerin ve işletmelerin oluşturulması ve geliştirilmesi lider ve işgören risk almaları, devlet teşvik ve destekleri, eğitim, vergisel yükler, lider teşvikindeki eksiklikler ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunlar nedeniyle ortaya çıkan kör noktaların ortadan kaldırılması ile mümkün hale gelebilir. İşletmenin iç girişimci davranışlarında ekonomik koşullar, değişen koşullara adaptasyon sorunu ve güvensizlik risk alma unsuru konusunda önemli engeller oluşturmakla birlikte bu unsurlar iç girişimcilikte birer kör nokta olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Girişimcilik, Kör Nokta, Fenomenolojik Araştırma, Proaktiflik.

A QUALITATIVE RESEARCH ON DETERMINATION OF BLIND SPOTS IN INTRAPRENEURSHIP

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the blind points that may arise in intrapreneurship and to propose solutions for these blind points. The study was conducted in October 2019 with 98 white-collar workers randomly selected from 86 enterprises registered in Adana Chamber of Commerce. The qualitative research method was adopted and a phenomenological research method was used in the research. According to the results, the blind spots of intrapreneurship were determined regarding the dimensions of new initiatives and new businesses, competitive aggression, proactivity, self-renewal risk dimensions. Research results demonstrated that intrapreneurship was the leading factor in the development of entrepreneurship within the organization. The creation and development of new initiatives and businesses can be made possible by eliminating blind spots caused by leaders and employees taking risks, government incentives and supports, education, tax burdens, deficiencies in leader incentives, and problems with information sharing. Economic conditions in the enterprise's intrapreneurial behavior, the problem of adaptation to changing conditions, and insecurity pose significant obstacles in terms of risk-taking, besides, these factors were determined as blind spots in intrapreneurship.

Keywords: Intrapreneurship, Blind Spot, Phenomenological Research, Proactivity.

1. Giriş

Makro ve mikro ekonominin temellerini atan girişimcilik anlayışı yüzyıllardır devam eden inovatif ve yaratıcı bir eyleme dönüşmüştür. Teknoloji ve dijital gelişmelerin getirdiği yenilikler sayesinde sınırsız tüketici ihtiyaçları girişimciliğin sınırlarını zorlamaktadır. Sosyal etkileşim ve iletişim artışı girişimcilik konusunda yeni fikirlerin ortaya atılmasını ve mevcut inovasyonlarda farklılaşmaların gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Global ve dijital dünyanın ortaya koyduğu pazarlar girişimciler için yeni müşteriler yaratmaktadır. Bu nedenle girişimciler yeni dünyanın risklerini fırsata dönüştürmek, yeni pazarlar ve tüketiciler elde etmek, kurumsal bir yapı kazanmak, örgütsel sürdürülebilirliği sağlayarak rekabet gücünü artırmak için yeni girişimler ortaya koymaktadırlar (Antoncic, 2003).

Yeni girişimlerin ortaya konulması örgütsel yapının güçlülüğü, lider-işgören etkileşiminin güçlülüğüne, yönetimde şeffaflığa, inovasyonların önünün açılmasına ve esnekliğe bağlıdır (Hisrich, 1990). Örgüt kendi içinde kararlar alırken hızlı ve etkin bir yönetim mekanizmasını işlevsel kılmalıdır. Girişimci bu mekanizmanın sağlıklı işleyebilmesi için gerekli alt yapı hazırlığını yapabilmeli, işgörenlerin seçiminde titiz davranmalı, işgören-lider etkileşim ve iletişimine dikkat etmelidir (Gündoğdu, 2012). Takım çalışmalarının, görev dağılımlarının ve segmentasyonun doğru şekilde gerçekleştirildiği örgütlerde başarı düzeyi artmaktadır. Girişimcilik örgütsel başarının marjinal fayda eğrisindeki tepe noktasının olabildiğince aşağı ivme kazanmaması için çabalamayı gerektirir. Sürdürülebilir rekabet avantajı ve örgütün sürekliliği için örgüt içi inovatif eylemlerin teşvik edilmesi, işgörenlerin yaratıcı eylemlere özendirilmesi önem arz etmektedir.

İşgörenlerin yaratıcı eylemleri ve inovatif çıktılar sağlamaları örgüt içi iklimin elverişliliğine ve lider-takipçi etkileşimine bağlıdır. Örgüt içinde işgörenin yaratıcı fikir ve eylemlerinin desteklenmesi girişimciliğin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir (Altınay, 2004). İç girişimcilik örgüt içinde gerçekleşecek bu girişimci eylemler için ortaya atılmış bir kavramdır. İç girişimcilik yeni girişimler ve yeni işletmeler, rekabetçi saldırganlık, proaktiflik, ürün/hizmet yenilikçiliği, kendini yenileme, risk alma unsurlarından oluşur. İşgörenlerin örgüt içinde yeni girişimcilerin ortaya çıkmasında önemli rolleri olabilir. Girişimci tarafından oluşturulan örgütlerin kaynağı olan girişimcilik eylemlerinin örgüt içinde devamının sağlanması iç girişimcilikle mümkün olur. Örgütün yeni pazarlara girme stratejisinde örgüt içinde ortaya konulacak inovatif fikirler yeni girişimleri tetikler. Bu yeni girişimler yeni işletmelerin oluşmasını sağlar. Rekabet ortamında sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak ise örgüt içi işbirliği gerektirir (Luchsinger & Bagby, 1987). Örgüt içi işbirliği birimler arası koordinasyon, takım çalışmaları, beyin fırtınası, strateji geliştirme, süreç yönetimi, etkin insan kaynağı yönetimi ile mümkündür. Rollerin doğru şekilde hedefe uygun olarak dağıtılması örgüt içi uyum için önemlidir. Ancak bu uyumla birlikte örgüt içinde başarı ve inovatif fikirler için belirgin bir yarışın olması, yaratıcı eylemlerin ortaya çıkması yönünde rekabetçi bir tavrın da sergilenmesi gerekir (Antoncic, 2007). Örgüt içindeki bu rekabetçi tavırlar yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve başarı için önemlidir.

Günümüzün değişen koşulları altında örgütün devamlılığının sağlanması reaktif davranışların ötesinde sorunların önceden tespit edilerek proaktif davranışlar sergilenmesi ile mümkündür. Örgüt içinde verilecek kararlar, ortaya konulacak girişim fikirlerinde proaktif

bir davranış sergilemek, değişen teknoloji ve koşullara önceden adaptasyon ve pazarda ilk olma açılarından önemlidir. Diğer taraftan üretilen ürün ve sunulan hizmetlerin aynı değişime adaptasyonu da örgütün girişimci ve inovatif eylemlerine önemli katkılar sağlar. Üretim sektörünün sınırsız tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek için satış sonrası hizmetleri geliştirmesi, sağlık sektörünün konaklama hizmetini sunarak müşterilerine konforlu bir sağlık yaratıcılığını sunması sınırsız tüketici ihtiyaçlarının ve rekabetçi pazarların bir sonucudur. Ancak, bu inovatif eylemlerin sürdürülebilirliği girişimcinin kendini yenilemesi ile mümkün hale gelir. Kendini yenilemeyen, sosyo-kültürel özellikleri esas almayan, inovatif fikir ve eylemler ile ihtiyaç-tatmin dengesini içselleştirmeyen bir girişimci yeni yaratıcılık fikirlerinden yoksun kalabilir (Antoncic & Hisrich, 2001). Bu durum risklerin üstlenilmesi ve fırsatlarla dönüştürülmesi bağlamında bir kör nokta oluşturabilir.

Literatürde içgirişimcilik, örgütsel bağlılık (Abraham, 1997), iş performansı (Ahmad vd., 2012), örgütsel destek (Alpkan vd., 2010), örgütsel süreçler (Antoncic, 2001), işgören tatmini (Auer Antoncic & Antoncic, 2011), kurumsal performans (Augusto Felício vd., 2012), örgütsel strateji (Baruah & Ward, 2015), işletme performansı (Benitez-Amado vd., 2010), bürokrasi (Chisholm, 1987), işgören davranışları (De Jong & Wenckers, 2008; Rigtering & Weitzel, 2013), kamu sektörü (Lumpkin, 2014), örgütsel performans (Molina & Callahan, 2009), dönüşümcü liderlik (Moriani vd., 2014) konuları bağlamında incelenmiştir. Bu çalışmaların ağırlık noktası içgirişimciliğin diğer faktörlerle ilişkileridir. İçgirişimciliğin ortaya çıkmasında girişimci tarafından görülemeyen, göz ardı edilen, unutulmuş konularla ilgili literatürde bir çalışma bulunmamaktadır. Buradan hareketle iç girişimcilerin birer insan olduğu, örgüt içinde aşına olunan çevre nedeniyle görülemeyen unsurların varlığı ihtimali bugüne kadar araştırılmamış önemli bir konudur. Girişimcilik ve inovatif eylemler bağlamında değerlendirilmesi gereken bir konu olan kör noktalar çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Kör nokta, bir kişinin görüşünün engellendiği ve nesnellikten yoksun olduğu ölü bir alandır (Özsungur, 2020). İhmal, gözden kaçırmak, görmezden gelmek, gözardı etmek, ertelemek, unutmak, farkındalık ve baş etme kör noktanın unsurlarını oluşturmaktadır. İşyerinde işgörenlerin ve yöneticilerin ikinci göz eksikliği, bilgi paylaşımı, bireysel özellikler, istisnai durumlar ve işgören-lider etkileşiminden kaynaklanan sorunlar nedeniyle kör noktalar oluşabilmektedir. Sosyal değişim teorisinin ortaya koyduğu karşılıklı etkileşim ve çıkarılarda karşılıklılık işgörenlerin pasif eylemlerini ve bu eylemler sonucunda ortaya çıkan zararlı sonuçları açıklayamamaktadır (Emerson, 1976). Bu konudan alınan ilham ile çalışmanın amacı, iç girişimcilikte yeni girişimler ve yeni işletmeler, rekabetçi saldırganlık, proaktiflik, ürün / hizmet yenilikçiliği, kendini yenileme, risk alma unsurlarında ortaya çıkabilecek kör noktaları tespit etmek ve bu kör noktalarla ilgili çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Bu çalışma iç girişimcilere, örgüt yöneticilerine, girişimcilere, akademisyenlere, kamu ve özel sektör yöneticilerine, politika belirleyicilere konu hakkında bilgiler sağlayacaktır.

2. Metodoloji

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, iç girişimcilikte ortaya çıkabilecek kör noktaların tespit etmek ve bu kör noktalarla ilgili çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda iç girişimciliğin unsurları olan yeni girişimler ve yeni işletmeler, rekabetçi saldırganlık, proaktiflik, ürün / hizmet

yenilikçiliği, kendini yenileme, risk alma unsurlarında ortaya çıkabilecek kör noktaları ortaya koymak ve elde edilen bulgular ile bilimsel bilginin üretilmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

2.2. Örneklem

Bu çalışma Adana Ticaret Odasına kayıtlı 86 işletmeden rastgele seçilmiş 98 beyaz yakalı işgören ile 2019 yılı Ekim ayında gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya dahil olma kriterleri şu şekilde belirlenmiştir: a) Ticaret Odası'na kayıtlı faal anonim şirkette çalışan bir işgören olmak b) Beyaz yakalı işgören olmak c) İşletme sahibi olmamak d) 10 yıldır aynı işletmede çalışıyor olmak. 2019 verilerine göre Adana Ticaret Odasına kayıtlı faal 37882 üye bulunmaktadır. Bu işletmelerin 1506'sı anonim şirkettir. Anonim şirketlerin seçilmesinin nedeni kurumsal yapıya sahip olan işletmelere daha kolay ulaşabilmektir. İstatistiksel bilgilere Adana Ticaret Sicili Müdürlüğü'nden erişilmiştir. İşletmelerle ilgili irtibat bilgilerine 6698 sayılı Kişisel verilerin Korunması Kanunu kapsamında erişime sunmaya izin verdikleri web sayfalarından temin edilmiştir. İşletmelerin yetkilileri ile gerçekleştirilen görüşmede yapılacak çalışmanın içeriği ve bilgileri, bilgi edinme form örnekleri aracılığı ile anlatılmıştır. Uygulamaya izin verilmeyen işletmelerle görüşme sağlanmamıştır. 39 işletme çalışmanın gerçekleştirilmesine izin vermemiştir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bunun nedeni nicel araştırma enstrümanları ile elde edilecek verilerin ölçeklerdeki ifadeler ile sınırlılığının ortadan kaldırılmasını sağlamaktır (Spiers & Riley, 2019). Nitel araştırma yönteminde, belirlenen konu derinlemesine incelenebilir, nicel veriler ile elde edilmek istenen amaca uygun daha kapsamlı yeni bilgiler ortaya konulabilir (Larkin vd., 2019). Nitel Araştırma Yöntemi, temelli teori, etnografi, fenomenoloji ve vaka incelemesinden oluşur (Vors vd., 2019). Fenomenoloji, sosyal gerçekliği ortaya çıkarmaya çalışan, deneyim ve olguyu birlikte değerlendiren nitel bir araştırma yöntemidir (Mihas, 2019). Feneomenolojik araştırma yöntemi sosyal olayların nedensellik ilişkisinin araştırılmasında bireysel psikolojik temellerine inilmesinde önemli faydalar sağlar (Riley vd.. 2019; van Manen, 2019). Araştırmada fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara açık uçlu sorular sorulmuş, belirlenen fenomenin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

2.4. Görüşme Soruları

Görüşme soruları belirlenen fenomenin ortaya çıkarılması ve gerekli çözüm önerilerinin sunulabilmesi için önemlidir. Bu nedenle içgirişçilikte kör noktaların belirlenmesi ve gerekli çözüm önerilerinin sunulabilmesi için iç girişçilik literatüründe gerekli araştırmalar yapılmış, ortaya çıkan boyutlar birlikte değerlendirilmiştir. Yorumlayıcı fenomenolojik araştırma yöntemine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği için Antoncic & Hisrich (2003) tarafından belirlenmiş alt boyutlar olan yeni girişimler ve yeni işletmeler, rekabetçi saldırganlık, proaktiflik, ürün / hizmet yenilikçiliği, kendini yenileme, risk alma unsurları esas alınarak iç girişçilikte kör noktalarla ilgili sorular olarak belirlenmiştir. Bu alt boyutlar içgirişçiliği ölçmektedir. Nitel verilerin analizinde kavram haritalama tekniklerini içeren MAXQDA ve Voyant Tools programları kullanılmıştır.

Verilerin analizi sistematik hata riskini en aza indirmek için çalışma konusu ile ilgisi olmayan iki akademisyen tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler karşılaştırılarak farklılıklar analize tabi tutulmuş ortak kanıya varılan sonuçlar raporlanmıştır. Veriler geleneksel yöntemle işlenerek analize tabi tutulmuştur. Veri analizi kavramsallaştırma, sınıflandırma ve bileşen analizi ile gerçekleştirilmiştir. Kodlamalar Miles & Huberman (1994) tarafından önerilen sürece uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. Kodlama veri setindeki cümlelerin ifade ettikleri anlama uygun kavramların ortaya çıkarılması işlemidir. Bu işlem gerçekleştirilirken cümle içinde vurgulanan kelimeler, kelime anlamları bütün olarak incelenir. Kodlamalar ile ortaya konulan kavramlar konu başlıklarına göre sınıflandırılır. Birbirleri ile anlam ve konu olarak bağlı kavramlar birleştirilir (Strauss & Corbin, 1990). Oluşturulan temalar, konu başlıkları ve sınıflandırma son kez konu ile bir bütünlük sağlaması açısından yeniden değerlendirilir. Ortaya çıkan sonuçlar rapor edilerek yargısal sonuç elde edilir.

3. Bulgular

3.1. Demografik Özellikler

Demografik değişkenler yaş, işletmenin ana faaliyet konusu, eğitim düzeyi, cinsiyet değişkenlerini içermektedir.

Tablo 1: Demografik Değişkenler

Değişkenler		n	%
Yaş	35-40	41	41,84
	41-46	24	24,49
	47-52	33	33,67
İşletmenin ana faaliyet konusu	Üretim Sektörü	31	31,63
	Hizmet Sektörü	67	68,37
Eğitim düzeyi	Lisans	63	64,29
	Yüksek Lisans	35	35,71
Cinsiyet	Kadın	39	39,80
	Erkek	59	60,2

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %41,84'ünün 35-40 yaş aralığında, %64,29'unun lisan mezunu, %60,2'sinin ise erkek olduğu görülmektedir (Tablo 1). Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerin %68,37'si hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir.

3.2. İçerik Geçerliliği

Nitel araştırmanın sınırlılıklarından biri araştırılan fenomenin ortaya çıkarılmasına yönelik soruların her katılımcı için aynı düzeyde algılanması sorunudur. Diğer bir kısıtlılığı ise sorulacak soruların hedeflenen amaca uygun olmayan ifadeler içermesidir. Bu sınırlılıkların ortadan kaldırılması soruların içerik geçerliliğini sağlayacaktır. İçerik geçerliliği için öncelikle soru metinleri hazırlanırken konu ile ilgili alanda uzman 7 uzman akademisyenin görüşlerine ve puanlamalarına başvurulmuştur (Richards vd., 2019; Ricci vd., 2019). Sorular

oluşturulduktan sonra her bir uzmanın oylamasına sunulmuş, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra tekrar puanlanmıştır. Daha sonra nihai şekli verilen soru formu 55 beyaz yakalı işgörenlere uygulanmıştır. Bu pilot çalışma Likert ölçeğiyle puanlandı ve içerik geçerliliği tespit edildi.

3.3. Nitel Analiz Sonuçları

Kör noktalar iç girişimciliğin 6 boyutu bağlamında değerlendirildi. Kör nokta bireyin görüşünün engellendiği, anlayış ve tarafsızlıktan yoksun olunan alandır. Bu nedenle kör noktayı belirleyen kelimeler şu şekilde tespit edilmiştir: Engelleme, ihmâl, erteleme, unutmâ, farkındalık. Bu nedenle katılımcılara 6 soru sorulmuş ve soruların bu kavramlar bağlamında cevaplanması talep edilmiştir (Ek 1).

3.3.1. Yeni Girişimler ve Yeni İşletmeler

İşletmeye ait yeni işler ve girişimler yeni örgütler oluşturarak yaratılabilir. Mevcut sektörde iş kollarını genişletmek, sektörel yeni işlerin araştırılması, yeni iş kolları oluşturmak iç girişimcilik davranışıdır.

Tablo 2: Yeni Girişimler ve Yeni İşletmeler Nitel Çözümleme Sonuçları

Tema Başlıkları	Alt temalar	Kodlamalar
Yeni girişimler ve yeni işletmeler	Risk almama	Lider ve işgören
	Devlet destek ve teşvik eksiklikleri	Devlet
	Eğitim	Devlet ve lider
	Vergisel yük	Devlet
	Lider teşvik eksikliği	Lider
	Bilgi paylaşımı sorunu	Lider

Araştırma sonuçlarına göre yeni girişimler ve işletmeler konusunda göz ardı edilen konular şu şekilde tespit edilmiştir: işverenin yatırımlar konusunda risk üstlenmemesi, devlet desteklerinden faydalanamama, ihracat konusunda yeterli teşviklerin olmaması, teşvikler konusunda bilgi ve eğitim eksikliği, vergi yükü, işgören-lider etkileşiminde liderin inovasyon ve yaratıcılık konusunda destek eksikliği, bilgi paylaşımı sorunları (Tablo 2). Bir katılımcının örnek ifadesi şu şekildedir: “Girişimci davranışla ilgili gözardı edilen en önemli konu devletin vergi yüküdür. Çoğu kez bir gecede ortaya çıkan bu yükü görmesi muhtemel değildir.”

3.3.2. Rekabetçi Saldırganlık

Rakiplere karşı üstünlük kazanılması için ortaya konulan örgütsel isteklilik ve meydan okumadır. Saldırganlık, istekliliğin ötesinde, çevreye verilen rekabetçilik ve egemen olma isteğine dair agresif mesajı ortaya koyan bir kavramdır. Örgüt kendi içinde tüm işgörenleri, birimleri, yöneticileri ve lideriyle rekabetçi üstünlük sergilemek için gerekli işbirliğini sağlamalıdır.

Tablo 3: Rekabetçi Saldırganlık Nitel Çözümleme Sonuçları

Tema Başlıkları	Alt temalar	Kodlamalar
Rekabetçi saldırganlık	Yönetimde şeffaflık	Lider
	Esneklik	Lider
	Lider-işgören işbirliği sorunu	Lider-işgören
	Liderin güven sorunu	Lider
	Liderin özgüven sorunu	Lider

Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre rekabetçi saldırganlık konusunda işgörenler yönetimde şeffaflık ve esneklik konusunda önemli sorunlar yaşamaktadırlar (Tablo 3). İşbirliğinin en az düzeyde olması, liderin işgörenlere güvenmemesi kör noktalar olarak tespit edilmiştir. Ayrıca rekabetçi saldırganlıkta dikkat çeken sorunlardan biri de liderin risk almakta gösterdiği düşük özgüvendir. Bu davranış işgörenlerin performans ve yaratıcılıklarına da etki etmektedir. Teşvik edici tutum ve davranışların azlığı örgüt içinde rekabetçi saldırganlık davranışının gelişmesini engellemektedir. Katılımcı örnek ifadesi şu şekildedir: “Patron kendi kurduğu şirketini kimseyle paylaşmak istemez. İşçi ne kadar yükselirse yükselsin ona güven duyulmaz. Patron, hep patrondur, güvensizdir, kimseye güvenmez.”

3.3.3. Proaktiflik

Proaktivite, bir işletmenin yalnızca rakiplerin hareketlerine cevap vermek yerine umut verici fırsatları takip etme kararlılığı, inisiyatif olarak sorgulayıcı ve aktif eylemler bütünüdür. Fırsatların ortaya çıkarılması için gerekli gelişimci aksiyonlar proaktiflik sayesinde sağlanır. Sadece rakiplerin takip edilmesiyle yetinilmez, aynı zamanda rakiplere karşı lider olabilmenin yolları aranır. Risk alma eğilimi de proaktif davranış kalıbı içinde yer alır.

Tablo 4: Proaktiflik Nitel Çözümleme Sonuçları

Tema Başlıkları	Alt temalar	Kodlamalar
Proaktiflik	Vizyonun kârlılıkla sınırlandırılması	Lider
	Altyapı eksikliği	Lider
	Örgüt iklimi	Lider-işgören
	Farkındalık	İşgören-lider

Araştırma bulguları liderlerin kâr etme amaçlı hareket etme davranışlarının girişimciliklerinde sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkilediğini, teknolojik alt yapı eksikliklerinde tasarruf modelli hareket edildiğini böylece gelişmeler karşısında geride kalmabildiği tespit edilmiştir (Tablo 4). Yeni pazarlara girme konusunda lider engeli önemli bir kör nokta olarak tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ve farkındalık eğitimlerinin eksikliği de diğer kör noktalar arasında yer almaktadır. Örnek ifadelerden biri şu şekildedir: “Her şeyi şirketin sahibine yüklemek doğru değil. Herkes yaratıcılığının farkında olmalıdır.”

3.3.4. Ürün / Hizmet Yenilikçiliği

Girişimcilik, mevcut bir örgüt içinde girişimci bir kültür oluşturarak yenilikçi ürünler veya süreçler geliştirilmesidir. Mevcut ürün ve hizmette inovatif fikirlerin hayata geçirilmesi veya mevcut ürünlerden farklı ve inovatif ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi bu inovasyonu oluşturur.

Tablo 5: Ürün / Hizmet Yenilikçiliği Nitel Çözümleme Sonuçları

Tema Başlıkları	Alt temalar	Kodlamalar
Ürün / hizmet yenilikçiliği	Lider-işgören etkileşimi	Lider-işgören
	Liderin güvensizliği	Lider
	Liderin teşvik eksikliği	Lider

Araştırma sonuçları lider-işgören etkileşiminin çok zayıf olduğunu, etkileşim zayıflığının yaratıcı ve inovatif fikirlerin işletme içinde ortaya konulmasını engellediğini, liderin işgörenlere güvenmemesinin dürüst ve içten davranışları engellediğini ortaya koymaktadır (Tablo 5). Tespitlere dair örnek bir metin şu şekildedir: “Aklımıza gelen her yeni fikri uygulamak ya da öne sürmek istediğimizde ödüllendirme ve teşvik edecek şeyler verilmiyor. Hiç olmazsa teşekkür edin, terfi verin. O da yok.”

3.3.5. Kendini Yenileme

Girişimcilik fikrinin temellerini oluşturan inovatif ve stratejik süreçlerin yenilenmesi kendini yenileme olarak anlanılır. Sistemsel yenilenmeler, iş anlayışının yeniden tasarlanması kendini yenileme örnekleridir. Örgüt işgörenlerin yaratıcılık ve inovatif eylemlerini ödüllendirir, buna ilişkin prosedürler oluşturur. Birimler arası koordinasyonu, birimlerin özerkliklerinin artırılması, örgütün yapısının esnek bir biçime dönüştürülmesi, işgörenlerin inovasyon ve yaratıcılık konusunda eğitmek iç girişimci davranışlar arasındadır.

Tablo 6: Kendini Yenileme Nitel Çözümleme Sonuçları

Tema Başlıkları	Alt temalar	Kodlamalar
Kendini yenileme	Eğitim	Lider
	İnsan kaynakları politikaları	Lider
	İşbirliği-koordinasyon	Lider-işgören
	Strateji geliştirme ve süreç yönetimi	Lider

Bulgular işgörenlerin kendilerini geliştirme ve yaratıcılık konularında eğitim bağlamında işletmelerin insan kaynakları politikası eksikliğini ortaya koymaktadır (Tablo 6). İşbirliği ve koordinasyon eksikliği, strateji geliştirme ve süreç yönetimi konularındaki eksiklikler kendini yenilemedeki en önemli diğer kör noktalardır.

3.3.6. Risk Alma

Risk almak girişimcilikte fırsatların yakalanması için önemli bir faktördür. İç girişimcilikte risk almak işletmenin girişimci eylemlerinin işbirliği içinde gerçekleştirilmesinde

önemli bir rol oynar. Girişimcilikte risk almak yeni pazarların, müşterilerin elde edilmesinde işletmenin büyümesini sağlayan faktördür.

Tablo 7: Risk Alma Nitel Çözümleme Sonuçları

Tema Başlıkları	Alt temalar	Kodlamalar
	Ekonomik koşullar	Devlet
Risk alma	İdealler-vizyon-değişen koşullara adaptasyon	Lider
	Güvensizlik	Lider

Araştırma bulguları girişimci liderlerin ülke ekonomisinin mevcut koşulları, gelecekteki belirsizlikler nedeniyle risk alma faktörünün gözardı edildiğini göstermektedir (Tablo 7). Girişimciliğin veya işletmenin ilk başlangıç noktasında belirlenen vizyonel yapının korunduğu ve hedeflerde ideal bir değişiklik yapılmadığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Liderler, işgörenlerin risk almasının işletmeye zarar verebileceğini düşündüğü için bu unsur işgören bağlamında gözardı edilmektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

İç girişimcilik girişimciliğin örgütsel açıdan değerlendirildiği, lider-işgören ve örgüt içi etkileşime odaklanan bir konudur (Antoncic & Hisrich, 2003; Rule & Irwin, 1988). İç girişimcilik, girişimcilik fikirlerinin kollektif ve işbirliği içinde örgüt içinde işgören ve lider etkileşiminde gerçekleşmesi gerektiği varsayılan teorik bir konudur (Bosma vd., 2010; Christensen, 2005; Desouza, 2011; Morse, 1986; Nielsen vd., 1985; Parker, 2011). Literatürde bu konunun pratikteki yansımaları nitel olarak araştırılmamıştır. Yapılan araştırmalar ortaya konulan ölçeklerle nicel ilişkilerin ortaya konulması yönünde gerçekleştirilmiştir (Zenovia, 2011; Seshadri & Tripathy, 2006; Sayeed & Gazdar, 2003; Duncan vd., 1988; Bouchard & Basso, 2011; Brunåker & Kurvinen, 2006; Manimala vd., 2006). Teorinin pratikteki karşılığı literatürde sorgulanmamıştır (Carrier, 1996; Carrier, 1994; Fitzsimmons vd., 2005; Heinonen & Korvela, 2003; Kistruck & Beamish, 2010; Kacperczyk, 2012).

Araştırma sonuçları iç girişimciliğin örgüt içinde girişimciliğin gelişmesinde lider faktörünün ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Yeni girişimlerin ve işletmelerin oluşturulması ve geliştirilmesi lider ve işgören risk almaları, devlet teşvik ve destekleri, eğitim, vergisel yükler, lider teşvikindeki eksiklikler, ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunlar nedeniyle ortaya çıkan kör noktaların ortadan kaldırılması ile mümkün hale gelebilir. İşgören ve liderlerin rekabette üstünlük sağlamak için birlikte hareket etmeleri yönetimde şeffaflık ve esnekliğe, işbirliğe, liderin işgörenlerine güvenmesine ve liderlerin özgüven sorunlarını çözmelerine bağlıdır. İşletmelerde proaktif davranışlar işletme vizyonunun gelişimci olması ve karlılıkla sınırlı olmaması, altyapı eksikliklerinin giderilmesi, örgüt ikliminin inovasyon ve girişimcilğe uygun hale getirilmesi ve farkındalık durumunun yükseltilmesi ile sergilenebilir. Örgüt içinde ürün ve hizmette yenilik lider-işgören etkileşimi ve takım çalışmalarına, liderin işgörenlerine güvenmesine, yaratıcılık ve inovasyonla ilgili teşvik edici davranışlara bağlıdır. Araştırma sonuçlarına göre kendini yenileme faktörü eğitim, insan kaynakları politikaları, işbirliği ve koordinasyon, strateji ve süreç yönetimi eksiklikleri ile ilgilidir. İşletmenin içgirişimci davranışlarında ekonomik koşullar, değişen koşullara adaptasyon sorunu ve güvensizlik

risk alma unsuru konusunda önemli engeller oluşturmaktadır. Bu unsurların içgirişimcilikte birer kör nokta olduğu tespit edilmekle, bunların aşılması için dış kaynaktan yararlanma ve danışmanlık önerilmektedir.

Araştırmanın diğer bulgularına göre ortaya konulan kodlamalarda tema başlıklarının ilgili oldukları konu başlıklarının çoğunluğunun liderlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Literatürde iç girişimciliğin örgüt içi kolektif faktörlerin bir ürünü olduğu teorik çerçevesi bu çalışma ile kısmen doğrulanmaktadır. 98 işgörenin ortaya koyduğu kör noktalar iç girişimcilikte yaşanan sorunları lider ağırlıklı sorunlar olarak belirlemiştir. Devlet ve işgörenden kaynaklı sorunların azınlıkta olduğu nitel çözümleme sonuçları içgirişimciliğin teorik altyapısının yeniden araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Gelecekte yapılan çalışmalar için içgirişimcilikle ilgili farklı sektörlerde ve kültürlerde nitel çalışmaların artırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Abraham, R. (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 179-186.
- Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., & Zainal, S. R. M. (2012). Nurturing intrapreneurship to enhance job performance: The role of pro-intrapreneurship organizational architecture. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, 1.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Altinay, L. (2004). Implementing international franchising: The role of intrapreneurship. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 426-443.
- Antoncic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: A conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 221-235.
- Antoncic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), 1-23.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Auer Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Augusto Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717-1738.
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Nieves Perez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.

- Bosma, N. S., Stam, F. C., & Wennekers, A. R. M. (2010). Intrapreneurship: An international study.
- Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 219-231.
- Brunåker, S., & Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 118-132.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Chisholm, T. A. (1987). Intrapreneurship and bureaucracy. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 36.
- Christensen, K. S. (2005). Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*.
- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). *Intrapreneurship; Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*. EIM Business and Policy Research, H200802.
- Desouza, K. C. (2011). *Intrapreneurship: Managing ideas within your organization*. University of Toronto Press.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16-21.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Fitzsimmons, J. R., Douglas, E. J., Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2005). Intrapreneurship in Australian firms. *Journal of Management & Organization*, 11(1), 17-27.
- Heinonen, J., & Korvela, K. (2003). How about measuring intrapreneurship. *Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration*.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209.
- Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: A multi-concept perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 296-303.
- Kacperczyk, A. J. (2012). Opportunity structures in established firms: Entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds. *Administrative Science Quarterly*, 57(3), 484-521.
- Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 735-761.
- Larkin, M., Shaw, R., & Flowers, P. (2019). Multiperspectival designs and processes in interpretative phenomenological analysis research. *Qualitative Research in Psychology*, 16(2), 182-198.
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10.
- Lumpkin, G. T. (2014). Intrapreneurship and innovation. In *The psychology of entrepreneurship* (pp. 269-296). Psychology Press.
- Manimala, M. J., Jose, P. D., & Thomas, K. R. (2006). Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: Insights from public sector. *Vikalpa*, 31(1), 49-50.
- Mihas, P. (2019). Qualitative data analysis. In *Oxford research encyclopedia of education*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA Sage Publications.

- Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Morse, C. W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19(6), 92-95.
- Nielsen, R. P., Peters, M. P., & Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets—corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181-189.
- Özsungur, F. (2020). Blind spots of women's entrepreneurship: Case of Adana. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi-International Journal of Eurasia Social Sciences*, 11(39), 166-202.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Ricci, L., Lanfranchi, J. B., Lemetayer, F., Rotonda, C., Guillemain, F., Coste, J., & Spitz, E. (2019). Qualitative methods used to generate questionnaire items: A systematic review. *Qualitative Health Research*, 29(1), 149-156.
- Richards, K. A. R., Killian, C. M., Graber, K. C., & Kern, B. D. (2019). Chapter 4: Studying recruitment and retention in PETE: Qualitative and quantitative research methods. *Journal of Teaching in Physical Education*, 38(1), 22-36.
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Riley, S., Brooks, J., Goodman, S., Cahill, S., Branney, P., Treharne, G. J., & Sullivan, C. (2019). Celebrations amongst challenges: Considering the past, present and future of the qualitative methods in psychology section of the British Psychology Society. *Qualitative Research in Psychology*, 16(3), 464-482.
- Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Sayeed, O. B., & Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and defining attributes of intrapreneurs. *The Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 75-89.
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17-30.
- Spiers, J., & Riley, R. (2019). Analysing one dataset with two qualitative methods: The distress of general practitioners, a thematic and interpretative phenomenological analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 16(2), 276-290.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- van Manen, M. (2019). Uniqueness and novelty in phenomenological inquiry. *Qualitative Inquiry*, 1077800419829788.
- Vors, O., Cury, F., Marqueste, T., & Mascret, N. (2019). Enactive phenomenological approach to the trier social stress test: A mixed methods point of view. *JoVE (Journal of Visualized Experiments)*, 143, e58805.
- Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Journal Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-980.

Ek 1. Yapılandırılmış Sorular

Aşağıdaki soruları şuan çalışmakta olduğunuz işletmenin ve şahsınızın **girişimcilik konusunda** fikirlerinizin uygulanması esnasında yaşadığınız (**engellendiğiniz, ihmal ettiğiniz, ertelediğiniz, unuttuğunuz, farkında olmadığınız konularla ilgili**) sorunları dikkate alarak cevaplayınız.

Sorular

S1. Yeni girişimler ve yeni işletmelerle ilgili inovatif fikir ve eylemlerinizi ilgili yaşadığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?

S2. Rekabetçi üstünlük sergileme konusunda işletme içinde yaşadığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?

S3. Proaktif davranışlar sergilemek ve inisiyatif almakla ilgili yaşadığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?

S4. Ürün ve hizmetler konusunda yenilikçilik, girişimci bir kültür oluşturma konusunda yaşadığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?

S5. İnovatif ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması için gerekli süreçlerin yenilenmesi, iş anlayışının yeniden tasarlanması konularında yaşadığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?

S6. Girişimcilikle ilgili risk almak konusunda yaşadığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?
