

Kurumsal Girişimcilik 8

Erol Kılıçlı¹

Özet

Kurumsal girişimcilik, rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek amacıyla inovasyonun aracılığıyla organizasyonları, pazarları veya endüstrileri yenileme ilgili bir kavramdır. Bu kavram, yerleşik şirketlerin uzun vadeli yaşamsallıklarını ve değişen çevreye adaptasyon yeteneklerini sürdürmeleri için kritik öneme sahip bağımsız bir teorik yapı olarak değerlendirilmektedir. Kavramsal düzeyde yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik kurumsal girişimciliğin genel kabul görmüş temel boyutlarıdır. Literatürde bu üç boyutun şirket performansı üzerinde bağımsız değil, bir arada etki göstererek belirleyici bir rol oynadığı öne sürülmüştür.

Kurumsal girişimcilik, işletmelerde kurumsal girişim yaratma (corporate venturing) ve stratejik girişimcilik (strategic entrepreneurship) olmak üzere iki ana yaklaşımla ortaya konur. Kurumsal girişimcilik, yeni işletmelerin yaratılmasını veya mevcutlara eklenmesini (içsel, işbirlikçi veya dışsal yöntemlerle) hedeflerken, stratejik girişimcilik ise firmaya yeni iş birimleri eklemeyi gerektirmeyen ancak strateji, ürün, pazar, iç organizasyon veya iş modeli gibi alanlarda geniş kapsamlı yenilikleri içeren girişimleri ifade eder.

Kurumsal girişimcilik stratejisi, bir firmanın girişimcilik faaliyetlerine yönelik sistematik ve bütüncül çabalarını temsil eder. Bu stratejinin temelinde girişimci bir stratejik vizyon, girişimciliği destekleyen bir organizasyon yapısı ve organizasyon genelinde sergilenen girişimci süreç ve davranışlar olmak üzere üç dahili unsur bulunur. Bu strateji, organizasyonu sürekli yenileyerek ve girişimci fırsatları değerlendirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar. Etkin bir uygulama operasyonel verimliliği artırır, örgütsel bilginin paylaşımını teşvik eder, ancak kar odaklılık ve belirsiz teknoloji yatırımları gibi bazı dezavantajları da içerebilir. Stratejinin başarısı organizasyon liderlerinin vizyonu ile bireysel çalışanların eylemleri arasındaki uyuma ve tüm bireylerin bağlılığına bağlıdır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, eroll.klc@sirnak.edu.tr ORCID: 0000-0002-1441-2327

1. Giriş

Girişimciliğin küresel iş dünyasında temel bir itici güç olarak öne çıkması, bu tür faaliyetlerin şirketler içinde de gerçekleştirilmesine yönelik bir arzu doğurmuştur. Kurumsal girişimcilik, mevcut işletmeler bünyesinde bireysel ekipler veya organizasyonel birimler tarafından yürütölen tüm girişimcilik faaliyetlerini kapsayan üst düzey bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip olması nedeniyle, yalnızca geleneksel girişimcilikten ayrışan özel bir girişimcilik türü olarak işlev görmekte ve aynı zamanda bireysel girişimci davranışın kurumsal düzeye taşınmasını sağlayan bağımsız bir teorik yapı olarak da öne çıkmaktadır. Yerleşik şirketlerin uzun vadeli yaşamsallıklarını ve adaptasyon yetkinliklerini sürdürmeleri, sadece kurumsal girişimcilik faaliyetleriyle değil, aynı zamanda stratejik yenilenme ve genel inovasyon süreçleri gibi yenilik temelli organizasyonel girişimlerle de desteklenebilir. Bu çerçevede, işletmelerin kurumsal girişimcilik yoluyla mevcut stratejilerini gözden geçirmeleri ya da yeni değer yaratan fikirler üretmeleri yönündeki yüksek potansiyelleri, alana yönelik akademik ve uygulamalı ilginin artmasına neden olmuştur (Göcke, Hülsebusch ve Menter, 2022: 387).

Kurumsal girişimcilik üzerine yapılan araştırmalarda göröldüğü üzere yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik genel kabul görmüş boyutlarıdır. Kurumsal girişimcilik stratejisi, bir firmanın girişimciliğe yönelik koordineli çabalarını temsil eder ve çeşitli organizasyon ve endüstri türleri için uygun olabilecek kapsamlı bir stratejik yaklaşımdır (Kreiser, vd., 2021: 739). Kurumsal girişimcilik stratejisi, girişimci bir stratejik vizyon, girişimciliğe destek veren bir organizasyon yapısı ve girişimci süreç ve davranışlar olmak üzere üç dahli unsur üzerine kurulmuştur.

1.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramı

Kurumsal girişimciliği anlamak için öncelikle girişimciliğin anlamını netleştirmek gerekmektedir. Girişimcilik kavramı, literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Güney'e (2008: 7) göre girişimcilik, risk ve belirsiz koşullar altında kazanç elde etme ve büyüme amacı ile yenilikçi bir ekonomik organizasyonunun oluşturulmasıdır. Demirel ve Akbıyık'a (2009: 9) göre ise iş dünyasında ortaya çıkan fırsatları tespit ederek, bu fırsatların mevcut hedefler, kaynaklar ve değerlerle uyumlu olduğunun anlaşılması durumunda, kâr elde etme, saygınlık kazanma, büyüme sağlama ve yeniliklerde öncü olma gibi amaçlar doğrultusunda; riskleri de üstlenerek insanlığa fayda sağlayacak ürün ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirecek esnek, yaratıcı, hızlı ve etkin işletmelerin ortaya çıkmasını

sağlamak üzere diğer üretim faktörlerini belirli bir düzen içerisinde bir araya getirme süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlarla birlikte Amerikan Girişimcilik merkezi bu kavramı şu şekilde tanımlamaktadır (akt; Stachel ve Musante, 2023: 3).

“Bireylerin veya bir grup bireyin (girişimciler) yeni bir ürün veya süreci pazara sunarak ya da mevcut bir mal, hizmet veya üretim yöntemini önemli ölçüde iyileştirerek ticari bir fırsatı değerlendirdiği süreç. Bu süreç genellikle yeni bir organizasyon (bir start-up şirketi) aracılığıyla organize edilir, ancak ürün veya stratejide önemli bir değişiklik geçiren yerleşik bir küçük işletmede de gerçekleşebilir...”

Kurumsal girişimcilik kavramı da girişimcilik kavramı gibi son elli yılda gelişmiş ve tanımları zaman içinde önemli ölçüde değişmiştir. 1970’lerde yapılan ilk araştırmalar, girişim ekiplerine ve mevcut kuruluşlar içinde girişimciliğin nasıl geliştirilebileceğine odaklanmıştır (Kuratko, 2010: 131). Kurumsal girişimcilik, mevcut bir organizasyon içinde gerçekleşen girişimcilik yani organizasyonel düzeyde bir girişimcilik biçimi olarak değerlendirilebilir. Ana disiplin olan girişimcilik gibi, kurumsal girişimcilik de farklı şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, hâlâ üzerinde evrensel bir uzlaş sağlanmış tanıma sahip değildir (Otache ve Mahmood, 2015: 526). 1980’lerde kurumsal girişimcilik, firmaların içsel gelişim yoluyla çeşitlendirmeye girişme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir çeşitlendirme, firmanın faaliyetlerini mevcut yetkinlik alanı ve buna bağlı fırsatlar ile ilgisiz veya çok az ilgisi olan alanlara yaymak için yeni kaynak tamamlayıcıları gerektirmektedir (Burgelman, 1983: 1349). 1990’larda ise bir şirketin yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamı olarak tanımlanmaktadır. Burada yenilik, ürün ve teknolojilerin yaratılmasını ve ticarileştirilmesini, yenilikçi projelere finansal ve insan kaynağı sağlanmasını ve yeniliği destekleyen uygun bir altyapının sürdürülmesini içermektedir. Yenilenme, şirketin işini yenilik yoluyla canlandırması ve rekabetçi profilini değiştirmesidir. Girişimcilik ise mevcut ya da yeni pazarlarda yeni işler yaratmayı ve bunları geliştirmeyi gerektirir (Zahra, 1995: 227). Covin ve Miles’e (1999: 50) göre kurumsal girişimcilik, rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek amacıyla inovasyonun varlığı ile organizasyonları, pazarları veya endüstrileri yenileme veya kasıtlı olarak yeniden tanımlama hedefinin varlığı olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde kurumsal girişimciliği Sharma ve Chrisman (1999: 18), bir bireyin veya bir grup bireyin, mevcut bir organizasyonla iş birliği içinde, yeni bir organizasyon yaratması veya o organizasyon içinde yenilenme ya da yenilik başlatma süreci olarak tanımlamaktadır. Ireland, Kuratko ve Morris (2006: 10) yerleşik bir firmadaki bireylerin, mevcut kaynakların düzeyi ve doğasına bakmaksızın yenilik yapmak amacıyla girişimci fırsatları

takip ettikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır. Arteaga ve Hyland'ın (2014) tanımına göre ise büyüme ve kurumsal yenilenme amacıyla mevcut yetkinlikleri kullanan ve yenilerini inovasyon yoluyla geliştiren şirket içinde ve dışında yeni işlerin yaratılmasıdır.

1.2. Kurumsal Girişimciliğın Önemi

Kurumsal girişimcilik, yerleşik ve daha büyük bir organizasyondaki girişimci davranışları tanımlamak için kullanılan geniş bir terimdir. Amaç, organizasyonun tüm düzeylerinde (kurumsal, bölüm, iş birimi, fonksiyonel ve/veya proje ekibi düzeylerinde) girişimcilik faaliyetlerinin hem derecesini veya ölçeğini hem de sıklığını artırarak daha yüksek bir girişimcilik yoğunluğunu teşvik etmektir. Kurumsal girişimcilik, bunu başarmak için kullandıkları mekanizmaları ve süreçleri ve bunların temelini oluşturan davranışsal özellikleri tanımlamak için kullanılan genel bir terimdir. Girişimcilik yoğunluğunun artırılmasıyla birlikte, bir organizasyonun değişimle daha iyi başa çıkabileceği, daha iyi yenilik yapabileceği ve dolayısıyla rekabet avantajı elde etme konusunda daha yetkin hale geleceği düşünölmektedir. Bu kurumsal girişimcilik yaklaşımının temelinde büyük firmaların hayatta kalabilmek için sürekli değişen bir çevreye uyum sağlamaları gerektiği varsayımı yatmaktadır. Bunu başarabilmek için ise stratejilerini, yapılarını ve kültürlerini bireysel çalışanlarda girişimcilik faaliyetini teşvik edecek şekilde uyarlamaları gerekmektedir (Burns, 2020: 32).

Ayrıca, şirketler kurumsal girişimciliğın etkin kullanımını rekabet avantajı kaynağı ve finansal ile finansal olmayan performansın daha yüksek seviyelerine ulaşmanın bir yolu olarak da görmektedir. Kurumsal girişimcilik, hem kurumsal hem de iş birimi düzeyinde rekabet avantajı sağlayabilir. Kurumsal düzeyde, çok çeşitli iş alanlarına sahip şirketlerin portföylerine hangi iş karışımını dahil edeceklerini ve bu işleri nasıl yöneteceklerini belirlemelerine yardımcı olur. İş birimi düzeyinde ise bireysel işletmelerin maliyet liderliği veya ürün farklılaştırması gibi seçilen stratejileri uygulamanın ana aracı olarak bir veya daha fazla rekabet avantajı geliştirmelerine ve kullanmalarına olanak tanımaktadır. Bu olumlu sonuçlar kurumsal girişimciliğın gerçek ve somut faydaları olan süreçler ve faaliyetler bütünü olduğunu göstermektedir. Ayrıca, firmalar dinamik, karmaşık ve düşmanca piyasalarda faaliyet gösterdiğinde kurumsal girişimciliğın etkin kullanımının firma performansı üzerinde çok güçlü bir olumlu bağlantısı olduğunu göstermektedir (Ireland, Kuratko ve Morris, 2006: 10).

Kurumsal girişimcilik şirketlerin rekabet avantajı sağlaması, büyüme ve inovasyon yolunda ilerlemesi için önemli bir güçtür. Ancak, her yeni yaklaşım

gibi kurumsal girişimciliğin de hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Kurumsal girişimciliğin başlıca sağladığı avantajlar arasında işletmelerin yenilikçi ürünlere odaklanması, işletmelerde stratejik düşünmenin gerekliliği, yeni teknolojilerin işletme başarısındaki etkisi, küresel rekabet gücüne odaklanması ve işletmelerin değişen toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlaması yer almaktadır. Dezavantajları ise kar odaklı düşünerek sosyal yönlerin ihmal edilmesi, mevcut iş faaliyetlerinden çok gelecekteki eğilimlere fazla önem verilmesi, fayda sağlayıp sağlamayacağı belirsiz olan alternatif teknolojilerin dikkate alınması, işletmeyi ilgilendiren konularda kararlar alınırken etik değerlerden çok rekabetçiliğin ön planda olması ve gelişmesi zaman alabilecek yaratıcılığı ön plana çıkarmasıdır (Ratten, 2022: 19).

1.3. Kurumsal Girişimcilik Bileşenleri

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, kurumsal girişimcilğe ilişkin farklı araştırmacılar tarafından çeşitli bileşenlerin tanımlandığı görülmektedir. Bulut ve arkadaşları (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kurumsal girişimciliğin genel kabul gören temel bileşenlerinin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olduğu belirtilmiştir.

Kurumsal girişimciliğin farklı araştırmacılar tarafından ileri sürülen bileşenler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Kurumsal Girişimcilik Bileşenleri

Yazarlar	Boyutlar
Miller (1983); Morris ve Paul (1987)	Ürün yeniliği, proaktiflik ve risk alma.
Guth ve Ginsberg (1990); Zahra (1993)	Yerleşik şirketlerin inovasyon ve stratejik yenilenmesi
Sharme ve Chrisman (1999)	Kurumsal girişimcilik, yenilikçilik ve stratejik yenilenme.
Covin ve Miles (1999)	Sürdürülebilir yenilenme, organizasyonel gençleşme, stratejik yenilenme ve alanın yeniden tanımlanması.
Lumpkin ve Dess (1996)	Özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık.
Hornsby vd., (1999, 2002); Kuratko vd., (2014); Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990)	Kurumsal girişimcilik için yönetim desteği, ödül ve kaynakların bulunabilirliği, zaman mevcudiyeti, organizasyonel yapı ve sınırlar.
Kuratko ve Audretsch (2013); Kuratko vd., 2011)	Kurumsal girişimcilik ve stratejik girişimcilik.

Kaynak: Ravjee ve Mamabolo (2019: 3).

Yenilikçilik

Yenilikçilik, bir işletmenin yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirler, özgünlük, deneysel yaklaşımlar ve yaratıcı süreçlere katılma ve bu süreçleri destekleme yönündeki eğilimidir (Lumpkin ve Dess, 1996: 142). Bu bağlamda, yenilikçilik, firmaların değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunabilmelerini sağlayarak fırsatları değerlendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Yenilikçilik, girişimcilik stratejisinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmekte, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımakta ve inovasyon ile gelişim süreçleri aracılığıyla katma değer yaratmaktadır (Perera, Sinha ve Gilbert-Saad, 2024: 2). Yenilikler birçok farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Örneğin teknolojik yenilikçilik, öncelikle yeni ürünler ve süreçler geliştirmeye yönelik araştırma ve mühendislik çabalarından oluşmaktadır. Ürün-pazar yenilikçiliği, pazar araştırması, ürün tasarımı ile reklam ve tanıtımdaki yenilikleri kapsamaktadır. İdari yenilikçilik ise yönetim sistemleri, kontrol teknikleri ve örgütsel yapıda yenilik anlamına gelmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005: 150).

Risk Alma

Risk alma, girişimcilik literatüründe uzun süredir temel bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Başlangıçta, bireylerin bir kuruluşta çalışmayı bırakarak kendi işlerini sürdürmeyi tercih etmeleriyle karşılaştıkları riskleri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Al- Mamary ve Alshallaqi, 2022: 3). Burns'a (2020: 36) göre risk alma, firmanın büyüme peşinde riskli olarak görülebilecek stratejilere girme isteğiyle ilgilidir.

Risk alma, bilinmeyen alanlara cesaretle yönelme, yüksek düzeyde borçlanma ya da belirsizlik içeren ortamlarda girişimlere önemli kaynakların tahsis edilmesi gibi davranışları kapsamaktadır. Girişimcilik yönelimi sergileyen işletmeler, genellikle pazardaki mevcut fırsatları değerlendirerek yüksek getiri elde etme amacıyla büyük ölçekli kaynak tahsisinde bulunma veya yoğun borçlanma gibi yüksek risk içeren stratejik kararlarıyla tanımlanmaktadır. Bu bağlamda risk alma, girişimci yönelimin ölçülmesinde hem teorik hem de ampirik düzeyde yaygın şekilde kabul gören bir boyut olarak öne çıkmaktadır. Kavram, firma düzeyinde yöneticilerin riskli projelere yönelik eğilimleri ile organizasyonel hedeflere ulaşmada temkinli ya da cesur stratejik tercihlerine ilişkin değerlendirmeler yoluyla ölçülebilmektedir (Al-Mamun, Kumar, İbrahim, Yusoff, 2017: 55).

Proaktiflik

Proaktiflik, gelecekteki talebi öngörerek harekete geçme ve çevreyi şekillendirme öngörüsüne sahip pazarda lider konumda olan bir işletmeye özgü ileriye dönük bir bakış açısını ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001: 433). Bu bileşen, gelecekteki talebi öngörerek değişim yaratmayı ve çevreyi şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Proaktiflik, yıkıcı yeniliği destekleyerek firmaların fırsatları sezmesini, risk almasını, ürün veya hizmetlerin yanı sıra idari süreçlerde yenilik yapmasını sağlamaktadır. Proaktif şirketler, piyasadaki boşlukları önceden belirleyerek bu boşlukları bir dizi yenilikle doldurmak için harekete geçerler. Lumpkin ve Dess (2001) bu görüşü destekleyerek, proaktifliğin, şirketlerin göz ardı edilmiş piyasa fırsatlarına yanıt verme biçimi olduğunu vurgulamaktadır. Bu bileşen, müşterilerin henüz dile getirilmemiş ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabet avantajı elde etmek için gereklidir (Le Roux ve Bengesi, 2014: 608).

Yenilikçilik, Risk Alma ve Proaktiflik İlişkisi

Yenilikçilik, risk alma ve proaktifliğin birbirinden bağımsız olarak değil bir arada etki göstererek şirket performansı üzerinde etkili olma olasılığının yüksek olduğu öne sürülmüştür. Yenilikçilik, farklı düzeylerde proaktiflikle gerçekleşebilir. Örneğin şirketler, rekabetten önce yeni ürünler piyasaya sürebilir ya da rakiplerinin ürünlerini taklit ederek onları takip edebilirler. İlk durum yüksek düzeyde proaktifliği, ikinci durum ise düşük düzeyde proaktifliği ifade etmektedir. Yeniliklerin sonuçları ürünlerin piyasaya ne kadar hızlı sunulduğuna bağlı olduğundan şirket performansının yenilikçilik ve proaktifliğin birleşiminden etkilenmesini beklemek mümkündür. Benzer şekilde, yenilikçilik büyük olasılıkla risk alma ile ilişkilidir. Çünkü yenilik süreci önemli miktarda kaynak tükettiği için olumlu bir sonuç garanti edilememektedir. Bundan dolayı, yenilik süreci riskli bir girişim olarak değerlendirilebilir. Bazı yeniliklerin diğerlerine kıyasla daha riskli olduğu söylenebilir. Ayrıca, proaktiflik kapsamında değerlendirilen fırsat arayışına yönelik davranışlarda risk almayı içerdiği için proaktif şirketlerin daha az proaktif olan şirketlere kıyasla daha fazla risk alma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Sonuç olarak, şirket performansının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik bileşimlerinden etkileneceği öngörülmektedir (Huang, Huang ve Soetanto, 2023: 377).

1.4. Kurumsal Girişimcilik Alanları

Morris, Kuratko ve Covin (2011), kurumsal girişimciliği şirketlerde kurumsal girişimcilik ve stratejik girişimcilik yoluyla ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlamışlardır. Kurumsal girişimcilik, şirketin yeni iş alanları

oluşturma sürecine doğrudan katılımını içerirken, stratejik girişimcilik, firmaya yeni iş birimleri eklenmesini gerektirmeyen daha geniş kapsamlı girişimcilik girişimlerini ifade etmektedir (Kuratko ve Audretsch, 2013: 332, Kuratko, 2010: 132). Kuratko ve Audretsch (2013), kurumsal girişimcilik kavramının neyi içerdiğine dair net bir anlayış sunmaya çalışmışlardır. Morris ve arkadaşları (2011) tarafından kullanılan tanımı temel alan bu yaklaşıma göre, kurumsal girişimcilik şirketlerde ya kurumsal girişimcilik yatırımları (corporate venturing) ya da stratejik girişimcilik (strategic entrepreneurship) yoluyla kendini gösterebilir (Kuratko, Hornsby ve Hayton, 2015: 247).

Kurumsal girişimcilik yaklaşımlarının ortak noktası, şirkete yeni işletmelerin eklenmesidir. Bu i kurumsal girişimcilik, işbirlikçi kurumsal girişimcilik ve dış kurumsal girişimcilik olmak üzere üç farklı uygulama biçimiyle gerçekleştirilebilir Buna karşılık, stratejik girişimcilik yaklaşımlarının ortak noktası ise firmanın rekabet avantajı elde etme amacıyla benimsediği büyük ölçekli veya başka şekilde son derece etkili yeniliklerin sergilenmesidir. Bu yenilikler, şirkete yeni işletmeler kazandırabilir ya da kazandırmayabilir. Stratejik girişimcilik yaklaşımlarında yenilik, şirketin stratejisi, ürün teklifleri, hizmet verilen pazarlar, i organizasyon (yani yapı, süreçler ve yetenekler) veya iş modeli olmak üzere beş alandan herhangi birinde olabilir (Kuratko, 2024: 59).

Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik, kurumsal girişimciliğin ilk büyük kategorisi olup yeni işletmeler yaratmak, mevcut işletmelere eklemek veya bu işletmelere yatırım yapmak için çeşitli yöntemleri içermektedir. İ kurumsal girişimcilikte, yeni işletmeler şirket tarafından yaratılır ve sahiplenilir. Bu işletmeler genellikle şirket yapısı içinde yer alır, ancak bazen şirketin dışına konumlanarak yarı özerk birimler olarak faaliyet gösterebilirler. şirketin örgütsel sınırları içinde yer alan i kurumsal girişimlerin bazıları önceden var olan i organizasyon yapısının bir parçası olarak oluşturulabilirken, bazıları ise şirket yapısı içinde yeni oluşturulan organizasyonel birimlerde bulunabilir. İşbirlikçi kurumsal girişimcilik (diğer adıyla ortak kurumsal girişimcilik veya işbirlikçi kurumsal girişimcilik), yeni işletmelerin şirket ile bir veya daha fazla dış gelişim ortağı tarafından birlikte yaratıldığı ve sahiplenildiği girişimcilik faaliyetini ifade etmektedir. İşbirlikçi girişimler genellikle kurucu ortakların örgütsel sınırlarının ötesinde faaliyet gösteren dış varlıklar olarak var olurlar (Kuratko ve Audretsch, 2013: 330). Dış kurumsal girişimcilik ise yeni işletmelerin şirket dışındaki taraflarca yaratıldığı ve daha sonra şirket tarafından (z sermaye pozisyonları üstlenilerek) yatırım yapılan veya satın alınan girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu dış işletmeler genellikle

çok genç girişimler veya erken büyüme aşamasındaki şirketlerdir. Bir şirketin toplam girişimcilik faaliyeti, iç, işbirlikçi ve dış yöntemler aracılığıyla gerçekleştirilen girişimlerin toplamına eşittir. Kurumsal girişimcilikte temel amaç tamamen yeni bir işletme yaratmaktır (Kuratko, 2010: 133).

Stratejik Girişimcilik

Stratejik girişimcilik, kurumsal girişimciliğe yönelik yaklaşımların ikinci büyük kategorisini oluşturmaktadır. Kurumsal girişimcilik, yeni işletmelerin yaratılmasına şirketin katılımını içerirken, stratejik girişimcilik, firmaya yeni işletmeler eklenmesini gerektirmeyen daha geniş çaplı girişimcilik girişimlerine karşılık gelmektedir. Stratejik girişimcilik, fırsat ve avantaj arayışının eş zamanlı olarak sürdürülmesini kapsamaktadır. Stratejik girişimcilik girişimlerinin odak noktası olan yenilikler, fırsatların değerlendirilmesini sağlayan araçlardır. Bu yenilikler şirketin her yerinde ve her alanda gerçekleştirilebilir (Kuratko, 2010: 134).

Fırsat odaklı bir yaklaşımla, yönetim şirketin rekabet avantajı elde etmesini ve bu avantajı sürdürülebilir kılmasını hedeflemektedir. Söz konusu yenilikler, firmanın önceki stratejileri, ürünleri, pazarları, organizasyon yapıları, süreçleri, yetkinlikleri veya iş modellerinde köklü değişiklikleri ifade edebileceği gibi aynı zamanda firmanın sektördeki rakiplerinden temel düzeyde farklılaşmasını sağlayan temel unsurlar olarak da ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, stratejik girişimcilik sergileyen bir şirketin değerlendirilmesinde, şirketin geçmiş durumuna göre dönüşüm derecesi ile sektör normları ve standartlarına göre gerçekleştirdiği dönüşüm olmak üzere iki ana referans noktasının dikkate alınması gerekmektedir. Stratejik girişimcilik stratejik yenilenme, sürekli yeniden üretim, alanın yeniden tanımlanması, organizasyonel yenilenme ve iş modeli yeniden yapılandırması olmak üzere beş biçimden birini alabilir (Kuratko, Hornsby ve Hayton, 2015: 247).

1.5. Kurumsal Girişimcilik Stratejisi

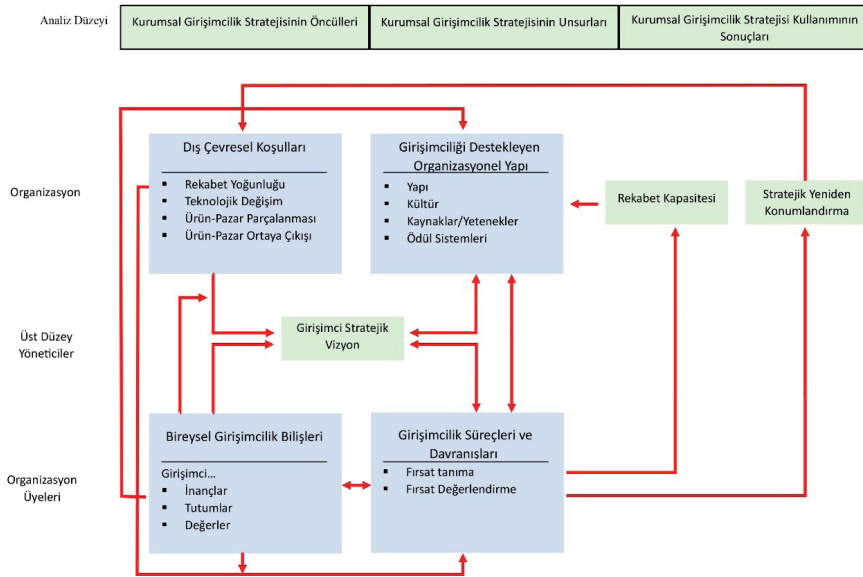
Kurumsal girişimcilik stratejisi, bir firmanın girişimcilik faaliyetlerine yönelik olarak gerçekleştirdiği sistematik ve bütüncül çabaların ifadesi olup, farklı organizasyonel yapılar ve sektörler için uygulanabilir nitelikte kapsamlı bir stratejik yaklaşımı temsil etmektedir (Kreiser vd., 2021: 740). Bu stratejinin temelinde, organizasyonların yenilikçiliği sürdürülebilir biçimde teşvik etme yönündeki kararlılığı yer almaktadır. Nitekim Ireland, Covin ve Kuratko (2009: 21) kurumsal girişimcilik stratejisini, örgütün vizyonuna odaklı, organizasyon geneline yayılmış ve girişimci davranışlara sistematik bir biçimde dayanan, organizasyonu bilinçli ve sürekli bir şekilde yenileyen

ve girişimci fırsatların tanımlanması ve kullanılması yoluyla faaliyet alanının kapsamını şekillendiren bir anlayış olarak tanımlamıştır.

Kurumsal girişimcilik stratejisi, girişimcilik faaliyetlerinin stratejik hedeflerle uyumlaştırılması gerekliliğinden kaynaklanmakta olup, orta ve uzun vadeli amaçlar ile faaliyetlerin yönlendirilmesi suretiyle işletmelerin pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Bu strateji, kurumsal girişimciliğin etkin biçimde yapılandırılmasını mümkün kılmakta ve işletmelerin eş zamanlı olarak hem fırsat arama hem de rekabet avantajı sağlama yönündeki davranışlarını kapsamaktadır (Baena-Luna, vd., 2025: 120).

Ireland, Covin, ve Kuratko (2009: 24) tarafından geliştirilen (Şekil 1), bir kurumsal girişimcilik stratejisinin nasıl ortaya çıktığını gösteren bir modeli sunmaktadır. Bu model, girişimci bir stratejik vizyon, girişimcilik yanlısı bir organizasyonel yapı ve organizasyon hiyerarşisinin tamamında sergilenen girişimcilik süreçleri ve davranışları olmak üzere üç unsurun varlığıyla kurumsal girişimcilik stratejisinin nasıl somutlaştığını ortaya koymaktadır.

Şekil 1. Kurumsal Girişim Stratejisini Kavramlaştırma



Kaynak: Kuratko (2024: 63).

Bu modelin, organizasyon üyelerinin bireysel girişimcilik bilişleri, girişimcilik faaliyetlerini teşvik eden dış çevresel koşullar, üst yönetimin firma için oluşturduğu girişimci stratejik vizyon, girişimci süreçleri ve

davranışları destekleyen organizasyonel yapılar, girişimcilik davranışlarında yansıma bulan girişimcilik süreçleri ve girişimci eylemler sonucunda ortaya çıkan organizasyonel çıktılardan oluşan çeşitli bağlantıları bulunmaktadır (Kearny ve Meynhardt, 2016: 546).

Model, bireysel girişimcilik bilişlerinin ve dış çevresel koşulların kurumsal girişimcilik stratejisinin benimsenmesi için ilk itici güç olduğunu ve bu stratejiye devam ediliş edilmeyeceği, değiştirilip değiştirilmeyeceği ya da tamamen reddedilip edilmeyeceğinin, elde edilen sonuçların değerlendirilmesiyle belirlendiğini öne sürmektedir (Crawford ve Kreise, 2015: 403). Kurumsal girişimcilik stratejisi, yalnızca bir karar, eylem veya bir olaydan fazlasını gerektirdiği için bazı stratejilerde olduğu gibi bilinçli olarak seçilip hızlıca hayata geçirilebilecek bir strateji değildir. Bu strateji, organizasyon liderlerinin girişimci vizyonu ile organizasyonun her seviyesindeki bireylerin girişimci eylemleri arasında bir uyum oluşturmayı gerektirir (Kuratko, 2024: 63).

Titizlikle tasarlanıp hayata geçirilen kurumsal girişimcilik stratejilerine sahip işletmelerde, girişimci davranışların daha bütünleşik ve sistematik biçimde ortaya çıkma eğilimi gözlemlenmekte olup, bu durum operasyonel verimlilikte artışa yol açmaktadır. Aksi takdirde, stratejik bir çerçeve olmaksızın yöneticiler ve çalışanlar, kurum için anlam taşıma ihtimali düşük veya uzun vadede başarısı şüpheli olan yenilikçi girişimlere gereksiz kaynak tahsisinde bulunabilmektedirler. Stratejinin sürekli olarak uygulanması, örgütsel bilginin kurum genelinde etkin bir biçimde paylaşılmasını teşvik etmekte ve bu sayede bilgi akışının artırılmasını sağlamaktadır. Örgütsel bilginin yenilikçi yöntemlerle geliştirilmesi ve kullanımı, günümüz iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için hayati bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak, kurumsal girişimcilik stratejisinin sistematik ve sürekli bir yönetim faaliyeti olarak benimsenmesi, işletmenin girişimcilik süreçlerinin işleyişi ve sürdürülebilirliği hakkında daha kapsamlı organizasyonel bilgi üretmesine ve bu bilgiyi etkin bir şekilde uygulamasına olanak tanımaktadır (Ireland, Kuratko ve Morris, 2006: 13).

Kuratko'ya (2024: 63) göre kurumsal girişimcilik stratejisi, organizasyonun içinde var olan girişimcilik potansiyelinin açığa çıkarılması ve odaklanması yoluyla kendi kendini yenileyebilen organizasyonlar yaratmakla, yaklaşımlarda tutarlılık ve davranışlarda süreklilik ile ilgilidir. Kurumsal girişimcilik stratejisi benimseyen firmalar, girişimci davranışları nispeten düzenli ya da sürekli bir şekilde teşvik etmelidir. Elbette, bir kurumsal girişimcilik stratejisinden söz edilebilmesi için şirketlerin ne ölçüde girişimcilik davranışları sergilemesi gerektiği bir derece meselesidir.

Bu süreklilik skalasının bir ucunda durağanlık (inovasyon eksikliği), diğer ucunda ise kaos (aşırı inovasyon) yer almaktadır

Yine Kuratko'ya (2024: 64) göre kurumsal girişimcilik stratejisi oluşturmak ve bunu sürdürmek zor olabilmektedir. Belirli dış çevresel koşulların varlığı, organizasyon liderlerini kurumsal girişimcilik stratejisini benimseme olasılığını araştırmaya yönlendirmek için yeterli olabilir. Ancak, böyle bir stratejinin başarıyla uygulanması için organizasyonun tüm bireylerinin bu stratejiyi çalıştırma konusundaki bağlılığı ile bu bağlılığı güçlendiren bireysel ve örgütsel girişimcilik sonuçlarının gerçekleşmesi gereklidir. Bu sayede girişimci davranışlar organizasyonun belirleyici bir özelliği haline gelebilecektir. Dolayısıyla, kurumsal girişimcilik stratejisinin üç unsurundan herhangi birinde veya bu unsurlar arasındaki bağlantılarda yaşanacak aksaklıklar, stratejinin yaşanabilirliğini zayıflatacaktır. Ayrıca, bireysel ve organizasyonel düzeyde ortaya çıkan girişimci davranışlarda uyum sağlanabilmesi için değerlendirme ve ödül sistemlerinde de uyum oluşturulmalıdır. Dış koşulların kurumsal girişimcilik stratejilerinin benimsenmesine giderek daha elverişli hale gelmesine rağmen, yöneticiler bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasının kolay olacağına dair hiçbir yanılgıya kapılmamalıdır.

Kurumsal girişimcilik stratejisi, vizyon geliştirmek, inovasyonu teşvik etmek, kurumsal girişimcilik iklimi için yapılandırma, bireysel yöneticileri kurumsal girişimcilik için geliştirmek ve girişimci ekiplerin geliştirilmesi olmak üzere beş kritik adımdan oluşmaktadır (Enginoğlu ve Arıkan, 2016: 18).

SONUÇ

Kurumsal girişimcilik, günümüz iş dünyasında yalnızca yenilik üretmenin ötesine geçerek organizasyonların stratejik vizyon geliştirmesine, rekabet avantajını sürdürülebilir kılmasına ve çevresel değışimlere hızla uyum sağlamasına imkân tanıyan çok boyutlu bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Girişimciliğin yalnızca bireysel çabalardan ibaret olmadığı, kurumsal yapılar içinde örgütlenmiş, desteklenmiş ve sistematik hale getirilmiş biçimlerinin de olduğu artık kabul görmektedir. Bu doğrultuda, kurumsal girişimcilik kapsamında yer alan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi temel bileşenler, firmaların içsel dinamizmini artırmakta, hem kısa vadeli operasyonel başarıya hem de uzun vadeli stratejik dönüşüme katkı sunmaktadır. Literatürde bu üç bileşenin yalnızca bağımsız değil, etkileşimli olarak işletme performansı üzerinde belirleyici rol oynadığı,

birlikte uygulandığında firmaların çevresel tehditlere karşı daha esnek ve çevik yapılar geliştirebildiği belirtilmektedir.

Kurumsal girişimcilik stratejisi ise bu sürecin kurumsal düzeyde yapılandırılmasını sağlayan temel mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Girişimci stratejik vizyonun oluşumu, bu vizyonun uygun organizasyonel yapılarla desteklenmesi ve işletme genelinde yaygın girişimcilik davranışlarının teşvik edilmesi, stratejinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için zorunlu unsurlardır. Özellikle bireysel girişimci davranışların organizasyonel hedeflerle bütünleştirilmesi, üst yönetimin liderliği, örgüt kültürü ve teşvik sistemleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, stratejik girişimcilik yaklaşımları, yalnızca yeni iş birimleri oluşturmakla kalmayıp, aynı zamanda mevcut süreç, ürün ve iş modellerinde radikal dönüşümleri mümkün kılarak işletmelere sektörel düzeyde farklılaşma imkânı sunmaktadır.

Sonuç olarak, kurumsal girişimcilik, işletmelerin hem içsel kaynaklarını etkin biçimde seferber etmelerini hem de dış çevredeki fırsatlara duyarlı hale gelmelerini sağlayan stratejik bir dönüşüm aracıdır. Bu sürecin etkin yönetimi, yalnızca organizasyonel verimliliği ve inovasyon kapasitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan bağlılığını güçlendirir, öğrenen örgüt kültürünü pekiştirir ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu rekabet stratejilerinin geliştirilmesine zemin hazırlar. Bu nedenle, kurumsal girişimcilik stratejilerinin bütüncül, sürekliliği olan ve çok aktörlü bir anlayışla benimsenmesi, işletmelerin uzun vadeli başarısı açısından hayati önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Al Mamun, A., Kumar, N., Ibrahim, M. D., Bin Yusoff, M. N. H. (2017). Validating the Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Economics and Sociology*, 10 (4), 51-66. doi:10.14254/2071-789X.2017/10-4/5
- Al-Mamary, Y. H., & Alshallaqi, M. (2022). Impact of Autonomy, Innovativeness, Risktaking, Proactiveness, and Competitive Aggressiveness on Students' Intention to Start a New Venture. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 7:100239. doi: 10.1016/j.jik.2022.100239
- Arteaga, R. & Hyland, J. (2014). *How Top Entrepreneurs Adapt and Change Course to Find Ultimate Success*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.
- Baena-Luna, P., Martínez-Román, J. A., Romero-García, J. E., & Liñán, F. (2024). The Influence of Corporate Entrepreneurship Strategy on SMEs' Internationalization: Proposing and Testing a Model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17 (1), 118-141.
- Bulut, Ç., Aktan, B., Yılmaz, S., & Fış, A. M. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerinde Bir Tartışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3 (10), 1389-520.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.
- Burns, P. (2020). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Bloomsbury Publishing.
- Covin, J.G. & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the PURSUIT OF COMPETITIVE Advantage', *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Demirel, E., & Akbıyık, N. (2009). Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı. Tikiçi, M. ve Aksoy, A. (Eds.) *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*, (ss. 5-67), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19 (1), 147-156.
- Enginoğlu, D., & Arıkan, C. L. (2016). Creating a Corporate Entrepreneurship Strategy for Competitive Advantage. *International Review of Economics and Management*, 4 (1), 14-28.
- Göcke, L., Hülsebusch, K., & Menter, M. (2022). The legitimacy of corporate entrepreneurship: a structured literature review. *Management Review Quarterly*, 72(2), 385-416.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). *Corporate entrepreneurship*. *Strategic Management Journal* 11, 5-15.

- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and US Managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 9–24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Shaker A. Z. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale', *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253–273.
- Huang, S., Huang, Q., & Soetanto, D. (2023). Entrepreneurial Orientation Dimensions and the Performance of High-Tech and Low-Tech Firms: A Configurational Approach. *European Management Journal*, 41 (3), 375–384.
- Ireland, R. D, Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 10–17.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 19–46.
- Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19 (4), 543–572.
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2021). Corporate Entrepreneurship Strategy: Extending Our Knowledge Boundaries Through Configuration Theory. *Small Business Economics*, 56, 739–758.
- Kuratko, D. F. (2010). “Corporate entrepreneurship: an introduction and research review”, in Acs, A.J. and Audretsch, D.B. (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, 2nd ed., Springer, New York, NY, pp. 129–164.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 323–335.
- Kuratko, D. F. (2024). *Entrepreneurship Theory, Process, Practice*. (Twelfth Edition), Cengage 200 Pier 4 Boulevard Boston, MA 02210 USA.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate Entrepreneurship: the Innovative Challenge for a New Global Economic Reality. *Small Business Economics*, 45, 245–253.
- Kuratko, D., Morris, M. H. & Covin, J. (2011) *Corporate entrepreneurship & innovation*, Cengage Learning Emea, Hampshire.

- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the Domains of Corporate Entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (3), 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons* 57 (1), 37–47.
- Kuratko, D. F., Montagnino, R.V. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49–58.
- Le Roux, I., & Bengesi, K. M. (2014). Dimensions of Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprise Performance in Emerging Economies. *Development Southern Africa*, 31 (4), 606–624. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2014.913474>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429–451.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996, 'Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Boston: Cengage/South-Western/Publishers.
- Morris, M.H., & Paul, G.W. (1987). The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*, 2 (3), 247–259.
- Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Role of External Environment and Organizational Culture: A Proposed Framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4 S3), 524–531.
- Perera, S., Sinha, P., Gilbert-Saad, A. (2024), *Entrepreneurial Orientation*. In: *Entrepreneurial Orientation: Strategic Management*. United States: Academic Press. 1–34.
- Ratten, V. (2022). *Analyse, Ideate and Grow: The Role of Creativity and Entrepreneurship*. Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-0890-3>

- Ravjee, B., & Mamabolo, M. A. (2019). The impact of corporate entrepreneurship on service innovation: A case of a South African banking institution. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11 (1), 1-12.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27. <https://doi.org/10.1177/104225879902300302>
- Stachel, R., & Mussante, L. (2023). Corporate Entrepreneurship: Innovation in Global, Corporate Environments. In *Innovation-Research and Development for Human, Economic and Institutional Growth*. IntechOpen.
- Stachel, R., Mussante, L. (2023). Corporate Entrepreneurship: Innovation in Global, Corporate Environments. In: L. Aldieri (Eds.), *Innovation - Research and Development for Human, Economic and Institutional Growth*. DOI: 10.5772/intechopen.111805
- Zahra, S. A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10 (3), 225-247.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319- 340.