

GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ PROFİLİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE GİRİŞİMCİLİKTE YÖNETİCİLİĞE GEÇİŞ SÜRECİ

Arş. Grv. Aykut BERBER

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

e-mail: aykutb@usa.net

ÖZET

Girişimsel kimlikle bir organizasyonu kuran girişimci kurmuş olduğu organizasyonu yönetirken, organizasyonun büyüme evresine girmesi ile birlikte, daha profesyonel bir yönetici kimliğine girme gereksinimi duymaktadır. Bu çalışma kapsamında, girişimci ile yönetici profilleri arasındaki farklılıkları daha açık ortaya koyabilmek için öncelikle girişimsel yönetim süreci dahilinde girişimsel süreç, kurulan organizasyonun gelişim evreleri ve yönetsel faktörler ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde girişimcinin yönetim süreci dahilinde karşı karşıya kaldığı dört farklı kimlik ortaya konmakta, girişimci profili ile yönetici profili arasındaki farklar incelenmektedir. Son bölümde ise, girişimcilikten profesyonel yöneticiliğe geçiş süreci kapsamında iki profil arasındaki farklılıkların organizasyon çerçevesinde giderilmesine ilişkin bir geçiş modelinin yorumu yer almaktadır.

ABSTRACT

The entrepreneur, who manages the organization which he established on his own, will naturally need to act like a professional manager as his organization reaches to the growth stage. In this study, the entrepreneurial process, the development stages of an entrepreneurial organization and managerial factors are defined through the entrepreneurial management process in order to clarify the differences between the entrepreneur and the

manager profiles. In the second chapter, following the explanation of four different trends that the entrepreneur faces during the management process, the comparison of these two profiles are presented in details. Finally, the transition model from an entrepreneur to a professional manager is taken into consideration within the organization.

GİRİŞ

Girişimcinin, üstlendiği risk doğrultusunda üretim faktörlerini bir araya getirerek kurmuş olduğu işletmenin yöneticisi durumuna gelmesi, kendisini zaman içerisinde yol ayrımında bulmasına neden olmaktadır. Bu yol ayrımında girişimci, kendi elleri ile kurmuş olduğu işletmesini yönetirken işletmenin büyüme evresine girmesi ile birlikte, daha profesyonel bir yönetici kimliğine girme gereksinimi duymaktadır. Girişimci ile yönetici arasında en belirgin fark bu evrede ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma kapsamında girişimci kimliği ile yönetici kimliği karşılaştırılarak aralarındaki farklar incelenmekte, girişimcilikle başlayan sürecin yöneticiliğe geçiş evreleri ele alınmaktadır. Bu sürecin daha açık ortaya konması amacı ile makalenin ilk bölümünde girişimsel yönetim kavramından yola çıkılarak girişimsel süreç, kurulan organizasyonun gelişim evreleri ve girişimsel süreç dahilinde kurulan organizasyonları etkileyen yönetsel faktörler incelenmiştir. İkinci bölümde girişimcinin, girişimsel yönetim süreci boyunca karşı karşıya kaldığı dört farklı kimlik ele alınmış, Stevenson ve Gumpert ile Pinchot tarafından gerçekleştirilmiş araştırmalar ve çalışmalardan yola çıkılarak girişimci ile yönetici bakış açıları ve kimlikleri, iç girişimcileri de (intrapreneur) kapsayacak biçimde karşılaştırmalı olarak irdelenmiştir. Makalenin üçüncü ve son bölümünde ise Hofer ve Charan tarafından geliştirilen geçiş modeli doğrultusunda girişimcilikten profesyonel yöneticiliğe geçiş süreci ele alınmıştır.

I. GİRİŞİMSEL YÖNETİM

A. Girişimsel Süreç

Bir girişimin başlatılması, girişimcinin bir yeniliği ortaya koymasını engelleyici güçlerin üstesinden gelerek, yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür. Girişim faktörlerin bir araya getirilmesine ilişkin girişimsel süreç dört ana başlık altında toplanabilir; “fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi”, “iş planının geliştirilmesi”, “gereksinim duyulan kaynaklar” ve “işletmenin yönetilmesi” (Şekil 1). Gerçekte; bu aşamaların herbirinin, belli bir gelişim evresinden geçerek bir

sonrakine bağlanması ile ortaya çıkan girişimsel süreçte girişimcinin başarısı, girişimcinin, sürecin tüm aşamalarını bir arada değerlendirmesine bağlıdır [Hisrich, Peters 1992: 30-32]. Diğer bir ifade ile, girişimci, örnek olarak ilk aşamada fırsatı tanımlamak ve değerlendirmek istiyorsa, sürecin son aşamasındaki işletmenin yönetilmesi ile ilgili unsurları da mutlaka gözönünde bulundurmalıdır.

Şekil 1

Girişimsel Süreç Aşamaları (Hisrich, Peters 1992: 31)

<i>Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi</i>	<i>İş Planının Geliştirilmesi</i>	<i>Gereksinim Duyulan Kaynaklar</i>	<i>İşletmenin Yönetilmesi</i>
Fırsatın yaratılması ve büyüklüğü	Pazarın özellikleri ve büyüklüğü	Girişimcinin mevcut kaynakları	Yönetim tarzı ve yapısı
Fırsatın gerçek ve algılanan değeri	Pazarlama planı	Kaynak boşlukları ve kullanım için hazır olanlar	Başarının kilit unsurları
Fırsatın getirdiği risk ve avantajlar	Üretim gereksinimleri	Gerekli kaynaklara ulaşım	Mevcut ve potansiyel sorunların tanımlanması
Fırsata karşı kişisel yetenekler ve amaçlar	Finansal planlama ve gereksinimler		Kontrol sistemlerinin yerleştirilmesi
Rekabet durumu	Organizasyon biçimi		
	Pazara giriş stratejisi		

Bir girişimcinin, çevresindeki bir fırsatı bulup tanımlaması ve değerlendirmesi, sürecin ilk adımı olduğundan, kuşkusuz en zor işlerden birisi olacaktır. Girişimi yönlendirecek bir yeniliğin fırsat olarak görülebilmesi için girişimcinin olanakları görmeye ve yakalamaya karşı sürekli hazır durumda bulunması gerekir. Gerçekte pek çok girişimcinin iş fırsatlarını yakalayabilmesi için tanımlanmış belli bir mekanizmanın bulunmamasına rağmen tüketiciler, teknik konularda uzman bireyler, dernekler, internet sayfaları gibi bazı kaynaklar fırsatların tanımlanmasında genellikle olumlu sonuç vermektedir. Tanımlanan fırsatın değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır çünkü girişimci fırsatı analiz edip belli sonuçlara varmaya çalışırken, kullanacağı kaynakların getirisinin ne ölçüde olacağını

tahmin etmeye çalışmaktadır. Fırsat; teknolojik bir değişimin sonucu, hükümet uygulaması, pazarda bir boşluk ya da rekabet kaynaklı olabilir [Hisrich, Peters 1992: 32]. Bu durumda girişimci, fırsatın ortaya çıkış nedenini iyi algılamalıdır. Fırsatın getirdiği riskleri ve avantajları da değerlendiren girişimci, bu fırsatı değerlendirmek için sahip olduğu kişisel yeteneklerini ve amaçlarını da, rekabet ortamını da düşünerek hesaba katmak durumundadır.

İş planının geliştirilmesi aşamasında girişimci, pazar ile ilgili pek çok unsuru dikkate almış olacak, bu araştırmalara göre finansal gereksinimlerini belirlerken, kuracağı organizasyonun biçimini de dikkate almak durumunda kalacaktır. Girişimcinin, gereksinim duyulan kaynakları bir araya getirilmesi sonucunda ise, oluşturulan iş planının uygulanması gündeme gelecektir.

Artık bu noktada girişimci, bir araya getirmiş olduğu kaynakları, oluşturduğu iş planı çerçevesinde kullanmaya başlamaktadır. Bir işletme, kurulduğu andan itibaren büyümeye başlar. Dolayısı ile girişimcinin yönetsel özellikleri, bu aşamada ağırlığını koymakta, organizasyon için karar verme sürecinden kontrol sürecine kadar yönetimin tüm fonksiyonları bu noktada devreye girmektedir. Girişimci, yönetici rolünü üstlenerek, uygun gördüğü yönetim tarzı ile organizasyonunu yönetecek, yapıyı kuracak, mevcut sorunları düşünecek, olası sorunlara karşı baştan önlem alacak, başarı faktörlerini belirleyerek belli bir kontrol mekanizmasını organizasyona uyarlayacaktır.

Girişimcinin, girişimsel süreç içerisinde ele geçirdiği fırsatın en iyi şekilde değerlendirilmesi, kullandığı kaynakların ve göstermiş olduğu tüm çabaların boşa gitmemesi, girişimsel sürecin son aşamasında ağırlığını ortaya koyan yönetsel özelliklerin başarısına bağlı kalmaktadır. Bu bağlamda, daha önce de belirtildiği gibi, girişimcinin, girişimsel sürecin henüz ilk aşamasında, fırsatı tanımlayıp değerlerken, son aşamasında karşılaşacağı yönetsel unsurları da paralel olarak düşünmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile, girişimci, girişimsel süreci bir bütün olarak ele almalıdır.

B. Girişimsel Organizasyonların Gelişim Evreleri ve Yönetsel Gereksinimler

Belli riskler üstlenilip, gerekli faktörlerin bir araya getirilmesi ile başlayan girişimsel sürecin sonunda ortaya çıkan organizasyon, tipik bir girişimsel organizasyon (venture) niteliği taşımaktadır. Girişim faktörlerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulan organizasyonların yaşaması ve büyümesi için

başlıca gereksinimi, girişimcinin stratejik yetenekleri ve özellikleri karşılayacaktır [Kuratko, Hodgetts 1998: 492]. Dolayısı ile, girişimcinin fırsatı yakalayıp değerlendirme için kurmuş olduğu organizasyonun yaşamı, organizasyonun başına geçecek olan girişimcinin yönetsel niteliklerine bağlıdır. Bu nitelikler, organizasyonun gelişim evrelerine göre çeşitlilik göstermektedir. Bu bir anlamda, girişimcinin, organizasyonunu kurmasının hemen ardından, yönetsel özelliklerini göstermesi, geliştirmesi ve kendi yönetsel özelliklerinde gerekli değişiklikleri yapması demektir. Gerçekte bu gereklilik, dinamik faktörleri sık aralıklarla dengelemek durumunda kalan bazı girişimciler için uygulanması son derece zor bir faaliyet olma özelliğini göstermektedir [Duck 1993: 109-118]. Organizasyonun gelişim evreleri (yeni organizasyon geliştirme, başlangıç faaliyetleri, büyüme, iş dengeleme, yenilik/gerileme) boyunca girişimcinin kullanması gereken yönetsel özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir [Kuratko, Hodgetts 1998]:

1) Yeni Organizasyon Geliştirme Evresi:

Bu evrede, yakalanan fırsatın değerlendirilmesi ve bu doğrultuda oluşturulacak organizasyonun formüle edilmesi faaliyetleri gerçekleştirilir. Girişimsel sürecinin kuruluşunu oluşturan bu evrede yaratıcılık ön plana çıkmaktadır. Oluşturulacak organizasyonun genel felsefesi, misyonu ve yürütme faaliyetleri bu evrede belirlenecektir.

2) Başlangıç Faaliyetleri Evresi:

Başlangıç faaliyetleri evresi, finansal ve pazarlama fonksiyonları dahilinde iş planlama, kaynak arama ve girişimsel ekibin oluşturulması faaliyetlerini içermektedir. Bu evrede, kaynakların en etkin biçimde nasıl kullanılmasının iyi hesaplanması ve girişimsel stratejiyi destekleyen maksimum düzeydeki çabaların gösterilmesi gerekmektedir.

3) Büyüme Evresi:

Büyüme evresi genellikle, girişimsel stratejide bellibaşlı değişimleri gerektirmektedir. Büyüme evresinde girişimcinin, yönetsel faaliyetlerinde son derece dikkatli ve artık daha profesyonel davranması gerekir çünkü büyüyen bir işi yönetmek, artık çok daha farklı yetenekleri de beraber gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, daha profesyonel düşünce tarzı ile hareket etme, yeniden yapılanma, daha geniş perspektiften stratejiler geliştirme gibi gereksinimler ortaya çıkar.

Dolayısı ile girişimci açısından durum, artık başlangıçtakinden farklıdır [Terpstra, Olson 1993].

4) İş Dengeleme Evresi:

Dengeleme, hem girişimcinin çabaları, hem de pazarın koşulları ile gerçekleştirilebilecek bir evredir. Pazarda rekabet ortamı rayına oturmuş, kurulan işletmenin benzeri işletmeler çevrede çoğalmıştır. Bu evrede girişimci (yönetici) artık uzun vadeleri de hesaba katmak durumundadır. İşleri dengede tutabilme başarısı, işletmenin geleceğini yönlendirecektir.

5) Yenilik veya Gerileme Evresi:

İşletme yenilik yapma başarısını gösteremediği takdirde, gerileme dönemine geçecek ve rakipleri arasında yok olacaktır. Finansal açıdan başarılı işletmeler bu evrede genellikle diğer yenilikçi işletmeleri kazanmaya, dolayısı ile kendi büyümelerini garanti altına almaya çalışırlar. Diğer yandan işletmede, araştırma geliştirme faaliyetleri büyük hız kazanır.

Özellikle başlangıç faaliyetleri ve büyüme evrelerinde girişimci, yönetsel yeteneklerini ve bilgilerini ustalıkla kullanabilecek nitelikte olmalıdır. Girişimcinin yönetime profesyonel yaklaşımı, elde ettiği fırsatı yeniliğe dönüştürmeye yönelik çabalarının ve kullandığı kaynakların boşa gitmemesi açısından önem taşımaktadır. Büyüme evresi ile birlikte, genellikle girişimsel yönetimden profesyonel yönetime bir geçiş dönemi yaşanmaktadır. Geçiş dönemine ilişkin faaliyetlere ilişkin konular, daha sonraki bölümde ele alınacaktır.

C. Yeni Girişim Organizasyonlarında Yönetim Faaliyetleri

Girişimci bireyin ya da grubun organizasyonu oluşturmaları ile beraber, bir yönetim ekibi kurma gereksinimi ortaya çıkar. Bir işe yatırım yapanlar, şüphesiz, kurulacak olan organizasyonun, tüm zamanını bu işin yönetimine veren ve gerekli faaliyetleri yürütebilecek nitelikteki kişileri yönetici olarak görmek isteyeceklerdir. Bu kişi, genellikle, fırsatın yakalanıp, organizasyonun dönüştürülmesine kadar yoğun çaba gösteren ve kaynak harcayan girişimcinin kendisidir.

Başlangıç döneminde girişimsel organizasyonlar, çoğunlukla basit yapıya sahiptirler ve bu basit yapının başında, organizasyonun çeşitli farklı faaliyetlerini yürüten girişimci bulunmaktadır. İşler arttıkça organizasyon büyüme eğilimi gösterir ve görev tanımları daha belirgin şekilde yapılmış

yeni elemanlara gereksinim duyulur. Bir girişimcinin, girişimsel organizasyonunu oluştururken dikkate alması gereken yönetsel faktörler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir [Hisrich, Peters 1992: 187]:

- *Organizasyon yapısı:* Organizasyonun çalışanları, görevleri, ilişkiler, iletişim biçimleri belirlenmelidir.
- *Planlama ve ölçme:* Girişim fikrinin altında yatan amaçlar ve hedefler ortaya konmalı ve bu amaç ve hedeflere ulaşımındaki başarıyı ölçecek unsurlar belirlenmelidir.
- *Ödüller:* Organizasyon faaliyetlerine başladığı andan itibaren çalışanlar, gösterdikleri çabalar karşılığında bir takım beklentilere gireceklerdir. Bu gibi beklentileri karşılayarak, onları motive etme ve bunu sağlamak için kaynak bulma görevi, yönetici durumundaki girişimcidedir.
- *Seçim kriteri:* Girişimci, organizasyon içindeki pozisyonlara eleman yerleştirmek için bir takım kriterler belirlemeli, ilgili faaliyeti hangi nitelikteki personelin yürüteceğini tespit etmelidir.
- *Eğitim:* İş sırasında ve dışında, personelin faaliyetler ile ilgili eğitimi sağlanmalı, özellikle, faaliyet konusunun aynı zamanda bir yenilik olmasından dolayı, bu eğitimin nasıl verileceği girişimci tarafından belirlenmelidir.

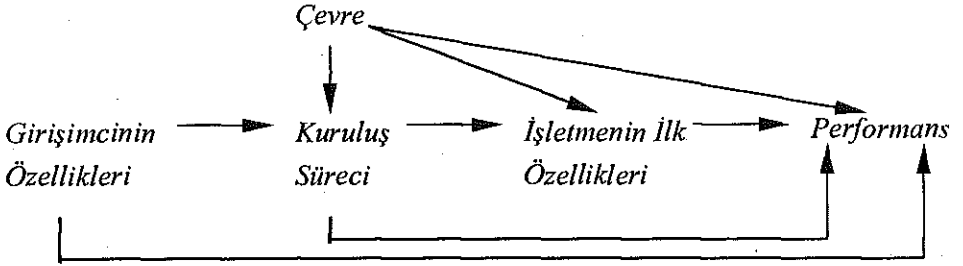
D.Yeni Girişimleri Etkileyen Yönetsel Faktörler

Yeni girişimleri başarısızlığa iten faktörleri incelemek için öncelikle yeni girişimin içinde bulunduğu sistemin anlaşılmasında yarar vardır. Girişimcinin özellikleri doğrultusunda yakalanan fırsatın değerlendirilmesi ile başlayan girişimsel sürecin sonunda kurulan girişimsel organizasyon, her işletmede olduğu gibi, kurulduğu andan itibaren çevre koşullarına maruz kalmakta, genellikle basit bir yapı ile varlığını sürdürerek arzu edilen düzeyde ya da üstünde bir performans sergilemeye çalışmaktadır.

Girişimsel sürecin sonucunda ortaya çıkan “kuruluş süreci”; hem “girişimcinin özelliklerinden”, hem de “çevre koşullarından” etkilenecek, bu etkileme doğrultusunda, yine çevre koşullarından etkilenen işletmenin “ilk özellikleri” oluşacaktır [Cooper 1993]. Dolayısı ile yeni işletmenin performansını; girişimcinin özellikleri, kuruluş süreci faaliyetleri, çevre koşulları ve işletmenin ilk özellikleri olmak üzere bu dört unsur belirleyecektir (Şekil 2).

Şekil 2

Yeni Bir İşletmenin Performansını Etkileyen Faktörler (Cooper 1993)



Şekil 2’de de görüldüğü gibi, işletmenin kuruluş sürecini girişimcinin özellikleri ve çevre koşulları etkilemekte, kuruluş süreci sonucunda işletmenin ortaya çıkan ilk özellikleri, yine çevre koşullarının etkisi ile işletmenin performansını belirlemektedir. İşletmenin performansı, özellikler ve çevre koşullarının yanısıra kuruluş sürecinden gelen faktörler (plan, kaynak, pazar araştırmaları) ve işletmeyi yönetmekte olan girişimcinin özelliklerinin etkisi ile oluşmaktadır. Dolayısı ile, girişimcinin yönetsel özelliklerinin uygun olması, işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecektir. Nitekim yapılan bir araştırmada, profesyonel yönetim deneyimlerinin yansıtıldığı ve iş planlarının en ayrıntılı biçimde hazırlandığı genç işletmelerin başarılı olduğunu göstermiştir [Lussier 1995].

Yapılan başka bir araştırma sonucunda, yeni girişimlerin başarısızlık nedenleri üç ana başlık altında toplanmıştır [Bruno, Leidecker, Harder 1987]:

1) Ürün ve pazar sorunları

Yanlış zamanlama ile girilen pazarlar, ürün tasarım sorunları, uygun olmayan dağıtım stratejisi, tek bir müşteriye aşırı bağımlılık gibi sorunlardır.

2) Finansal zorluklar

Yetersiz başlangıç sermayesi, borç ödeme miktarı ve tarihinin tahminlerinde hataya düşme, sermayedar ile girişimci arasındaki görüş farklılıkları gibi unsurlar başlıca finansal zorluklar arasındadır.

3) Yönetmel sorunlar

Yönetici ekipten kaynaklanan sorunlar arasında; yakınlarını kalifiye işgörelere tercih etmek, kardeş firmalarla ve varsa sermayedarlarla zayıf ilişkiler, güçlü yönlerini bir kenara bırakıp sürekli zayıf yönleri ile uğraşan firmalar, konusunda yetersiz kalan uzmanlarla çalışmak ve çeşitli insan kaynakları sorunları sayılabilir.

Bu bağlamda, yeni girişimlerin değerlendirmesi yapılırken pazarlama, üretim, araştırma, geliştirme, tasarlama, finansal ve hukuksal sorunları ile birlikte, tüm bu sorunlardan önce genel yönetim ve işletme sorunları dikkate alınmalıdır. Değerlendirilmesi gereken başlıca yönetim süreci unsurları arasında aşağıdakiler gösterilebilir:

- Mevcut ve potansiyel sorunların çözülmesi için belli bir mekanizmanın oluşturulması,
- Gerçekçi hedef ve amaçlara dayanan, uygun bir planlama mekanizmasının oluşturulması,
- Verilerin yetersiz kalması durumunda dahi, sistematik karar verebilme yeteneğinin geliştirilmesi,
- Gerek müşteriler ve basın, gerekse işletme içi personelle düzgün bir iletişim mekanizmasının geliştirilmesi, koordinasyonun sağlanması,
- Organizasyon elemanlarının motivasyonunu ve kişisel gelişimlerini sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,
- Organizasyon içerisinde ekip çalışmalarına gerekli desteğin verilmesi.

Girişimcinin, profesyonel yönetim eksikliğinin bulunması, genç işletmeyi zor durumda bırakacağından, yönetim sürecine ilişkin bu tip sorunların sürekli olarak denetlenip çözülmesi, ele geçirilen fırsatların boşuna harcanmasını önleyecektir.

2.GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİ PROFİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.

A. Girişimsel Düşünce

Girişimci, yeni organizasyonun kurulması ile birlikte girdiği işletme yönetimi sürecinde, gelecekteki değişim isteklerini ele aldığı bir girişimsel düşünce süreci içerisine girecektir. Girişimsel düşünce süreci; girişimcinin, değişim arzulama, yenilik yapma, risk alma gibi kendine has özelliklerini koruması ve yeniliği reddeden klasik bürokrat kimliğine dönüşme tehlikesinden uzak kalması açısından önemlidir. Girişimcinin işletme içinde bulunduğu ortamın, değişim ve statükoyu koruma eğilimlerini nasıl

etkilediğine ilişkin girişimsel düşünce matrisinde (Şekil 3) görüldüğü üzere girişimci, girişimsel yönetim süreci boyunca dört farklı kimlikle karşı karşıya kalmaktadır [Kuratko, Hodgetts 1998: 495-6]; “girişimci”, “tatmin olan yönetici”, “hayal kırıklığına uğrayan yönetici” ve “klasik bürokrat”.

Şekil 3: Girişimsel Düşünce Matrisi (Kuratko, Hodgetts 1998: 495)

		Geleceğe İlişkin Amaçlar	
		Değişim	Statüko
Girişimci Açısından İşletme İçindeki Ortam	Elverişli	Girişimci	Tatmin olmuş Yönetici
	Bloke edilmiş	Hayal Kırıklığına Uğramış Yönetici	Klasik Bürokrat

Girişimsel düşünce matrisi şeklinde de görüldüğü üzere girişimcinin değişim, yenilik yapma arzusu, işletmenin içindeki ortamın elverişli olması durumunda süreklilik gösterecek ve girişimci kimliğini kaybetme tehlikesinden uzak, gelecekteki amaçlarını yine yenilik ve değişim yapma faaliyetleri üzerine geliştirecektir. Girişimcinin aynı ortamda olmasına rağmen statükoyu koruma arzusunda olması, diğer bir ifade ile yenilik yapma, değişim gerçekleştirme gereği duymaması; girişimcinin, artık yaptıklarından tatmin olmuş bir yönetici konumunda olduğu anlamını taşımaktadır. Girişimcinin işletme içerisinde kendi özelliklerini yansıtmaya olanaklı bulamaması, bu duygularının türlü nedenlerle bloke edilmiş olması, gelecekte değişim ve yeniliklere devam etmek arzusundaki girişimciyi hayal kırıklığına uğramış bir yönetici durumuna itecektir. Girişimci özellikleri açısından en tehlikeli olanı ise, gelecekte de aynı statükonun korunması gerektiği inancındaki bir girişimcinin değişim ve yenilik yapma arzularının bloke edilmiş olması durumudur. Böyle bir ortamda girişimci, tamamen klasik bürokrat olma eğilimi ile karşı karşıya kalacak ve kendini bu durumdan koruma arzusunda olmadığı takdirde, artık farklı nitelikleri olan bir yönetici kimliğini taşıyacaktır. Bu noktada girişimcinin, işletmeyi bu koşullarla sürdürmeme (ya da işletmeden ayrılma)

veya koşullara teslim olup klasik bürokrat kimliğini alarak organizasyon içerisinde yenilik ve değişimlere gereksinim duymadan, klasik hiyerarşi kurallarına dayanan bir yönetim tarzını benimseme seçeneklerinden birini tercih etmesi gerekmektedir.

Girişimsel düşünce matrisi, girişimci ile yönetici profilleri arasındaki farklılıkları ve geçiş özelliklerini, değişik yönetici tipleri açısından ortaya koymaktadır. Girişimci ile yönetici arasındaki farklılıkların girişimci tarafından algılanması, bir yandan girişimcinin belli kurallarından ödün vermesine yol açarken, diğer yandan girişimcinin, yönetim konusundaki eksikliklerini gidermesine de olanak sağlamaktadır. Ancak girişimsel düşünce matrisinde de görüldüğü üzere, işletmenin içinde bulunduğu koşullar (pazar, finansal ve yönetim koşulları), girişimcinin kendi bakış açısını, yönetici bakış açısı ile dengelemesini gerektirmektedir.

B. Girişimci Kültürü ile Yönetici Kültürün Karşılaştırılması

Girişimcinin bir organizasyon kurması ile başlayan yönetsel faaliyetlerinde kendi bakış açısını, profesyonel yönetim bakış açısı ile dengelemesi gereksinimini duyma eğilimi, özellikle işletmenin bir süre sonra büyümeye başlaması ile kendini gösterecektir. Girişimsel düşünce süreci doğrultusunda bir süre sonra girişimci, girişimsel yönetim kültürü ile profesyonel yönetim kültürü arasındaki farklılıkları algılamaya ve yaşamaya başlayacaktır. Yeni kurulan ve artık belli bir süreçten geçerek büyüme eğilimi gösteren girişimsel organizasyonlarda yenilik yapma, değişim gerçekleştirme gibi faaliyetlerin rekabet adına korunması için girişimsel özelliklerin elde tutulması ve daha profesyonel bir yönetim tarzı ile bu özelliklerin kullanılması gereği ortaya çıkmaktadır [Miner 1990].

Girişimsel yönetim kültürü ile profesyonel yönetim kültürünün karşılaştırılmasına ilişkin en kapsamlı çalışmalardan birisi Stevenson ve Gumpert tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın özünde elde edilen iki bakış açısı arasındaki farklılıkları, aşağıdaki soruların yansıttığı görülmektedir [Stevenson, Gumpert 1985]:

Girişimcinin bakış açısı:

- Fırsat nerede?
- Bu fırsata nasıl yatırım yapılabilir?
- Bunun için ne gibi kaynaklar gereklidir?
- Bunlar üzerinde nasıl bir kontrol sağlayabilirim?
- Hangi yapı en iyi olandır?

Yönetici bakış açısı:

- Hangi kaynakları kontrol ediyorum?
- Organizasyonumuzun pazarı ile ilişkisini hangi yapı belirlemektedir?
- Başkalarının faaliyet yeteneğimin üzerine etkisini nasıl azaltabilirim?
- Hangi fırsat daha uygundur?

Stevenson ve Gumpert tarafından gerçekleştirilen karşılaştırmada, girişimsel tarz ile yönetsel tarz arasındaki farklılıklar işletme yöneticiliğinin beş boyutu üzerinden ele alınarak, bu boyutların özelliklerini etkileyen baskılar değerlendirilmiştir (Tablo 1).

1. *Stratejik Açıdan Yönlendirilme*

Girişimcinin stratejik açıdan yönlendirilmesini (strategic orientation) sağlayan başlıca etmen; algıladığı fırsatlardır [Hisrich, Peters 1992: 34]. Girişimci, diğer fırsatlarda azalma ya da yetersizlik gördüğünde başka bir fırsat arama ve bulma eğilimini gösterecek, dolayısı ile stratejik olarak kendisini o amaç doğrultusunda çaba göstermeye yönlendirecektir. Hızla değişen teknoloji, tüketici ekonomisi, sosyal değerler ve politik faktörler de girişimciyi stratejik olarak yeni fırsatlar bulmaya yönlendiren baskıcı kuvvetlerdir. Bu bağlamda, girişimcinin özgürlüğüne düşkün olma özelliği ön plana çıkmaktadır. Girişimcinin, üzerinde bir başka kişinin kontrolünün varlığı gibi bir endişesi olmadan, fırsatlarda azalma görmesi durumunda, bir başka fırsatı yakalamaya çalışması bunun en önemli göstergesidir. Girişimciler fırsatları yakalamak ve sürekli hedefler koymak eğiliminde olduklarından, kendilerini stratejik açıdan yönlendiren faktörler, yine fırsatlardır.

Diğer yandan yöneticiler, kontrollerindeki kaynakların planlı, sistematik, etkin ve verimli kullanımı açısından strateji izlemekte, ayrıca performans ölçümleri de yöneticilerin bu stratejileri en iyi şekilde geliştirmelerini sağlamaktadır.

Girişimcinin profesyonel yöneticiden ayrıldığı nokta; fırsatların kendiliğinden oluşturulması, bulunması arzusudur. Ancak girişimci, profesyonel bir yönetici kimliğine girdiğinde, bu durumu iyi dengelemek zorundadır. Girişimci bir yandan elindeki kaynakları son derece titiz, planlı ve performanslı biçimde kullanabilmeli, diğer yandan organizasyonun yenilik ve değişim yapma özelliğini sürdürüebilmesi için, azalan fırsatlar ve değişen koşullar karşısında başka fırsatları yakalamaya yönelik stratejiler izlemelidir.

Tablo 1

**Girişimsel Bakış Açısı ile Yönetmel Bakış Açısının Karşılaştırılması
(Stevenson, Gumpert 1985)**

Boyut	GİRİŞİMSEL BAKIŞ AÇISI		YÖNETSEL BAKIŞ AÇISI	
	Özellikler	Baskılar	Özellikler	Baskılar
Stratejik Açıdan Yönlendirilme	Algılanan fırsatlar ile yönlendirilme	<i>Azalan fırsatlar</i> <i>Sürekli değişen teknoloji, tüketici ekonomisi, sosyal değerler, politik faktörler</i>	Kontrol edilen kaynaklarla yönlendirilme	<i>Sosyal sözleşmeler</i> <i>Performans ölçme kriterleri</i> <i>Planlama sistemleri ve döngüleri</i>
Fırsatları Yakalama ve Değerlendirme	Devrimsel ve kısa süreli	<i>Faaliyetlerle yönlendirilme</i> <i>Dar karar verme çerçevesi</i> <i>Makul riskleri kabullenme</i> <i>Karar için az sayıda kişiye danışma</i>	Evrimsel ve uzun süreli	<i>Karar için çok sayıda kişiden fikir alma</i> <i>Stratejik yön için anlaşmaya varma</i> <i>Risk azaltma</i> <i>Mevcut kaynaklarla koordinasyona geçme</i>
Kaynakları Değerlendirme	Çok etaplı, her etap için en az düzeyde dikkat yöneltme	<i>Öngörüülebilir kaynak gereksiniminin eksikliği</i> <i>Çevre üzerinde kontrolün olmaması</i> <i>Kaynakların uygunsuz kullanımına talepler</i> <i>Yabancı rekabet</i> <i>Daha etkin kullanıma yönelik talepler</i>	Tek etaplı, verilen karar sonucunda tüm dikkati yöneltme	<i>Risk azaltma gereksinimi</i> <i>Tıyvik edici karşılık</i> <i>Yönetici devri (turnover)</i> <i>Sermaye bütçeleme sistemleri</i> <i>Formel planlama sistemleri</i>
Kaynakların Denetimi	kaynakların ayrı ayrı kullanımını ya da gerekli kaynağın kiralanması	<i>Artan kaynak uzmanlaşması</i> <i>Kaynağın uzun süreli varlığı</i> <i>Eskime riski</i> <i>Tanımlanan fırsatın doğasındaki risk</i> <i>Kaynaklara sürekli ulaşımdaki esneklik</i>	Gerekli kaynaklara sahip olma	<i>Güç, statü ve finansal ödülleri</i> <i>Faaliyetin koordinasyonu</i> <i>Etkinlik ölçimleri</i> <i>Eylemsizlik ve değişim maliyeti</i> <i>Endüstri yapıları</i>
Yönetim Yapısı	Basık ve informelliğin yaygın olması	<i>Denetlenemeyen ana kaynakların koordinasyonu</i> <i>Hiyerarşi ile mücadele</i> <i>Çalışanların bağımsız kalma arzusu</i>	Hiyerarşi	<i>Yetkilerin ve sorumlulukların açıkça tanımlanmış olma gerekliliği</i> <i>Örgütsel kültür</i> <i>Ödüllendirme sistemleri</i> <i>Yönetim teorisi</i>

2. Fırsatları Yakalama ve Değerlendirme

Fırsatların yakalanması açısından girişimcinin ve yöneticinin arasındaki açık fark, fırsatın yakalanması ve değerlendirilmesine ayrılan zaman unsurudur [Hisrich, Peters 1992: 34].

Kendisini faaliyetlerle yönlendirip harekete geçirerek tatmin olabilen girişimci açısından fırsatların yakalanması ve değerlendirilmesi için uzun bir süre kullanımı gereksiz gibi görünmektedir. Başka bir ifade ile girişimciler, genellikle yakaladıkları fırsatları kısa bir süre içerisinde analiz edip harekete geçme eğilimini göstermektedir çünkü girişimciler için çevrede fırsat çoktur, önemli olan bunları yakalamak ve görebilmektir. Ayrıca, girişimciler çevrelerinde az sayıda kişiye danışma gereksinimi duyan, genellikle kişisel sorumluluk alma düzeyleri yüksek bireylerdir. Makul olduğu sürece, fırsatların risklerini de göz önüne almaktan çekinmeyen girişimciler, bu bağlamda fırsatları değerlendirmeye ilişkin araştırmalarda çok zaman harcamaya gerek duymamaktadırlar.

Yöneticiler açısından yakalanan bir fırsat, genellikle yeni bir proje anlamını taşımakta ve kapsamlı bir çalışma gerektirmektedir. Bu durumda, ele geçirilen fırsata ilişkin ön çalışmaların yapılması, gerekli tüm organlara danışılması, fırsatın makul ölçüde uzun bir süre içerisinde sağlam adımlarla analiz edilmesi, kaynakların bu fırsat doğrultusunda değerlendirilmesi ve risklerin mümkün olan en az düzeye indirgenmesi, yöneticinin fırsatı değerlendirme sürecini oluşturmaktadır. Ele geçen bu fırsatı değerlendirme ve projelendirme konusunda yönetici, organizasyondaki belli bireylerle stratejik yön için anlaşma yoluna gidecektir. Belli bir fırsatı yakalayıp değerlendirmeye alan yönetici, girişimciye oranla daha soğukkanlı, yavaş, planlı ve güvenilir temellere dayanan bir yol izlemeyi tercih etmektedir. Bu bir anlamda profesyonel bakış açısını yansıtmaktadır.

Girişimcinin profesyonel yönetici kimliğine girmesi durumunda, fırsat değerlendirme konusundaki heyecanını yitirmemesi koşulu ile, fırsatı daha sistematik ve güvenilir bir şekilde analiz etmesi ve bu iki yaklaşımı dengelemesi, büyümekte olan organizasyonu daha az risk altında bırakacaktır.

3. Kaynakların Değerlendirilmesi

Girişimciler açısından kaynakların, genellikle belirli işlere ve amaçlara ulaştırılması için belli aralıklarla kullanılması alışagelmış bir durumdur [Hisrich, Peters 1992: 34]. Girişimcinin kullandığı kaynaklar, genellikle başkaları tarafından sağlanan, elde edilmesi zor kaynaklar olmakta;

girişimci, ele geçirebildiği az kaynakla çok yol almak durumunda kalmaktadır. Belli aralıklarla, az ölçüde kullanılabilen kaynakların tedarikçileri (örneğin sermayedarlar), bu çok etaplı gelişme süreci boyunca, etapların herbirine olabildiğince az ilgi gösterip doğrudan sonuca bakmayı tercih ederler.

Kaynakların topluca, bir arada değerlendirildiği profesyonel yönetim altındaki işletmelerde bireyler, belli bütçelerin ayrıldığı, belli planlar kapsamında yürütülen faaliyetlerdeki kaynak kullanımları karşılığında performans ve verimlilik açısından değerlendirilmeye tabi tutulabilmekte, bu bağlamda kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya yönlendirilebilmektedirler. Son derece değerli olan kaynakların etkin ve verimli kullanımı için bireysel riskin düşürülmesi önem kazanmaktadır.

Girişimcinin kaynakları değerlendirme konusundaki titizliği, işletmenin büyümesi ve profesyonel yönetime gereksinim duyması durumunda da devam edecektir ancak dikkat edilmesi gereken unsur, eldeki kaynakların değerlendirilmesi için planlamanın ve bütçelemenin yapılması gerekliliği ve büyüyen organizasyon içerisinde kaynakların boşa gitmesinin önlenmesi için gerekli düzenlemelerin yapılarak dengeyi sağlanmasıdır.

4. Kaynakların Denetimi

Kaynakların denetimi, kaynakların kullanımına ilişkin benzer bir yol izler. Kaynakların etkin kullanımından dolayı yönetici takdir görmekte, bu da kaynakların işletmeler tarafından, etkin kullanım endişesi olmadan satın alınarak sahiplenilmesine ve olabildiğince çok miktarda kaynağın bir araya getirilmesine neden olmaktadır [Hisrich, Peters 1992: 34]. Güç, statü ve finansal ödüllendirmeler yöneticiyi, kaynağı kiralama yolu ile elde etmekten alıkoyacaktır. Kaynağın sahiplenme yolu ile elde edilerek kullanılması, etkinlik ölçümlerine olanak tanıyacak, yöneticinin göstermiş olduğu performansı ortaya koyacaktır. Buna karşılık girişimciler, sınırlı kaynakların, eskime ve aşınma risklerinin ve esnek ulaşabilme gereksinimlerinin baskısı altında, kaynakları kiralama veya belli aralıklarla kullanma yolunu izlemektedirler.

5. Yönetim Yapısı

Ele alınan işletme yönetim boyutlarının sonucusu ve belki de en önemlisi olan yönetim yapısı, girişimsel yönetim ile profesyonel yönetim arasındaki farklılığı en açık şekilde ortaya koyan boyuttur.

Girişimcinin yönetim yapısı anlayışı genellikle beraberinde basık ve informal ilişkilerin bulunduğu organizasyon yapılarını getirmektedir. Bunun nedenlerini aşağıdaki şekilde verilebilir:

- Girişimcinin sürekli olarak yenilik veya değişim fırsatı peşinde olması ve bu fırsatı en dinamik (hızlı ve heyecanlı) şekilde değerlendirebilecekleri organizasyonları oluşturmayı tercih etmeleri,
- Girişimcinin kendi kendine sorumluluk alma ve risk üstlenme özelliği nedeni ile, işlerin yükünü tek başına kaldırabilme öngörüsü ve bunun sonucunda, en azından başlangıç aşamasında küçük bir organizasyon kurmayı uygun görmesi,
- Girişimcilerin kısıtlı sermaye ve kaynakla organizasyonu kurmalarından dolayı, daha basit bir kadrolamaya gitmeleri,
- Nereye gidileceğini bilen girişimcilerin peşindekilerini, oluşturduğu vizyon doğrultusunda harekete geçirmelerinden dolayı, kişilerle ilişkilerin daha sık ve samimi olması,
- Girişimcilerin özgürlüğü tercih eden yapıya sahip olmaları ve bunu organizasyona yansıtmaları,
- Girişimcilerin, elde olmayan ya da öngörülemeyen koşullardan kaynaklanan büyük kayıpları önlemek için başlangıçta organizasyonun büyüklüğü ve görevlerin kesinleştirilmesi konusunda temkinli davranmaları.

Diğer yandan, profesyonel yöneticinin içinde bulunduğu organizasyon yapısı genellikle daha büyük, hiyerarşik ve formel olmaktadır. Yöneticiler, yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olduğu bu organizasyonlarda belli yönetim teorilerine ve ödüllendirme sistemlerine dayanan bir yönetim tarzını benimsemektedirler. Girişimcinin organizasyonundaki informal yapı yerini örgüt kültürü çerçevesindeki ilişkilere ve sisteme bırakmıştır.

Girişimcinin profesyonel yönetim sergilemek durumunda kalması, değişim ve yenilik yapma eğilimini, profesyonel yönetimin unsurları ile dengelemesine bağlıdır. Daha önce de söz edildiği üzere, kurduğu girişimsel organizasyon, profesyonel yönetim gerektiren bir organizasyon biçimine dönüştüğünde, gelecekteki amaçlarını değişim doğrultusunda belirlemeye çalışan, dolayısı ile girişimsel düşünen girişimci, kendi kimliğini, koşullar izin verdiği sürece koruyabilir, koşulların izin vermediği durumlarda ise hayal kırıklığına uğrayan bir yönetici olma, hatta farkında olarak ya da

olmayarak bürokratik yönetici kimliğine bürünme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir.

3. Girişimcilik, Geleneksel Yönetim ve İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması

İç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikirlerini ve modellerini, buldukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü arttıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir [Kuratko, Hodgetts 1998: 72]. İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek, yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruhunu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularını kendi başlarına küçük işletmelere yönelerek kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, işletmenin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde işletmenin yararına gerçekleştirmelerine olanak tanımaktır.

Yapılan araştırmalar kapsamında iç girişimcilerin, geleneksel yönetimden daha farklı ve girişimsel yönetime biraz daha yatkın bir tarzı benimsediklerini ortaya koymuştur. Gerçekte girişimci ve geleneksel yönetici profilleri incelenirken, iç girişimci profili de üçüncü bir tip olarak ele alınacak düzeyde farklılıklar göstermektedir. Bu tip araştırmalara örnek olarak Gifford Pinchot III tarafından gerçekleştirilen çok kapsamlı bir çalışma gösterilebilir. Geleneksel yönetim ile girişimci ve iç girişimci arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları inceleyen bu geniş analizin daraltılmış versiyonu Tablo 2’de yer almaktadır.

İç girişimcilerin genellikle, girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahip oldukları söylenebilir. Buna örnek olarak; temel motivasyon faktörleri açısından, iç girişimcinin, geleneksel yöneticideki gibi kurum ödülleri alabilme arzusuna girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde geleneksel yöneticinin aksine yetki vermekten çok girişimci kimliğindeki direkt katılımı benimsemesi, girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu, aynı zamanda kuruma göstermeme çabaları, geleneksel kalıptaki hiyerarşi düzeni içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi gösterilebilir. Bununla birlikte iç girişimci bir yandan sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özelliklerini gösterirken, diğer yandan örneğin fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, makul olan riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket etmektedir.

Tablo 2

**Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması
(Pinchot 1985; Hisrich, Peters 1992: 535'ten adapte edilmiştir)**

	<i>Geleneksel Yöneticiler</i>	<i>Girişimciler</i>	<i>İç Girişimciler</i>
Temel motivasyon faktörleri	<i>Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri (büro, kurmaylık, güç, vb)</i>	<i>Özgürlük, yaratılacak fırsat ve para</i>	<i>Özgürlük ve kurum ödülleri içinde gelişim sağlayabilme</i>
Faaliyet	<i>Direkt katılımdan çok, yetki verme ve yönlendirme eğilimi</i>	<i>Direkt katılım</i>	<i>Yetki vermekten çok direkt katılım</i>
Risk durumu	<i>Dikkatli</i>	<i>Makul riski üstlenen</i>	<i>Makul riski üstlenen</i>
Statü	<i>Statü sembollerine yoğunlaşmış</i>	<i>Statü sembolleri ile ilgisi yok</i>	<i>Geleneksel kurum statü sembollerine yoğunlaşmamış, özgürlük arzusunda</i>
Hata ve başarısızlıklar	<i>Hata ve başarısızlıktan kaçma çabası</i>	<i>Hata ve başarısızlıkların üzerine gitme</i>	<i>Hazır olana kadar riskli projeleri gözden uzak tutma eğilimi</i>
Kararlar	<i>Genellikle üstleri ile uyum içerisinde</i>	<i>Hayallerini kararları ile izler</i>	<i>Hayale ulaşmak için başkalarını ikna edebilir</i>
Kimler için	<i>Başkalarını memnun eder</i>	<i>Kendini ve müşterileri memnun eder</i>	<i>Kendini, müşterilerini ve sponsorları memnun eder</i>
Aile geçmişi	<i>Genellikle büyük organizasyonlarda çalışmış aile bireyleri</i>	<i>Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri</i>	<i>Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri</i>
Başkaları ile ilişki	<i>Temelde hiyerarşik</i>	<i>Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı</i>	<i>Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı</i>
Odaklanma	<i>Kurum içi ilişkiler</i>	<i>Öncelikle teknoloji ve pazar</i>	<i>Hem iç hem dış koşullar</i>
Sorun çözme tarzı	<i>Sistem içinde sorun çözmeye</i>	<i>Bırakarak ya da baştan alarak büyük sorunların çözümünden kaçma</i>	<i>Sistem içinde sorun çözmeye</i>

C. GİRİŞİMCİDEN PROFESYONEL YÖNETİCİYE GEÇİŞ SÜRECİ

Girişimcinin gerekli faktörleri, risk altında bir araya getirerek oluşturduğu girişimsel organizasyonun başarısının göstergesi, gerçekte organizasyonun bir süre sonra büyüme yoluna girerek beraberinde bir takım sorunları getirmesidir. Kurulan düzen işlemeye ve bulunduğu koşullara uyum sağlamaya başladığında, belli bir dönem sonunda, girişimsel yönetimi

yetersiz bırakacak, profesyonel bir yönetim anlayışını gerektirecektir. Büyümekte olan girişimsel organizasyonlarda karşılaşılan başlıca sorunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir [Hodgetts, Kuratko 1992: 325-8; Hofer, Charan 1984]:

- Komuta ve kontrol mekanizmasında sorunlar baş gösterir. Kontrol ve kaynak oluşturma sisteminin düzenli çalışması ve işletme çalışanlarının güvenilirliği ve sadakati söz konusu olmaya başlamıştır.
- Bu tip organizasyonlarda, kuruluştan büyüme evresine dek geçen süre içerisinde karar verme mekanizması genellikle yüksek derecede merkezileşme eğilimi göstermektedir. Bu durumda yöneticilik görevini, organizasyonun her türlü sorunları ve riskleri ile üstlenen girişimci, büyüyen organizasyonun artan sorunlarına çözüm getirememeye, düşüncelerinde daha verimli olamamaya başlar.
- Girişimcinin tek başına organizasyonu yönetmesi durumunda, girişimci genellikle organizasyon bireyleri içerisinde bir veya iki kişiden bir anlamda yardımcı olarak destek görürken gereğinden fazla bağlı kalmakta, diğer bireyleri ihmal etmektedir.
- Organizasyon içerisinde kurulduğu dönemden kalan, girişimcinin koruyucu baba rolü ve organizasyondaki "ailevi" atmosfer, özellikle bu anlayış çerçevesinde verilen tavizler nedeni ile büyümekte olan organizasyon içerisinde sorunlara yol açmaktadır.
- Organizasyonun büyümesi ile birlikte, yetki ve sorumluluk arasındaki uzaklık giderek açılmaya başlamıştır. Bunun nedeni, işletmede yetkinin kolayca devredilebilmesine karşın, sorumluluk duygusunun yerleştirilmemiş olmasıdır. Sorumluluk duygusu, beraberinde girişimciliğin temel nitelikleri olan esneklik, yenilik ve değişim isteklerini de getireceğinden, girişimci açısından büyük önem taşımaktadır. Böylece girişimcinin sahip olduğu bu nitelikler, büyüyen organizasyonda kaybolmaktan kurtularak, bireyler arasında daha da yaygınlaşacaktır.
- Tolerans gösterilen hatalar üç başlıkta toplanabilir [Hodgetts, Kuratko 1992: 326]; güven unsurunu zedeleyici ahlaki hatalar, yetenek ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan bireysel hatalar ve dış faktörlerden kaynaklanan kontrol dışı hatalar. Büyüyen organizasyonlarda, tüm bu hata türleri karşısında toleranslı davranmak giderek zorlaşmaktadır. Büyümekte olan organizasyon daha çok birey, daha çok görev ve doğal olarak daha çok hata potansiyeli anlamına gelmektedir. Bu durumda

girişimci, organizasyonunu toleranslı bakış açısı ile yönetirken artık zorlanmaya başlayacak, daha da önemlisi, bazı durumlarda zarara dahi girme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır.

- Çevre koşullarındaki değişim, büyüyen organizasyon içerisinde sürekli olarak planlama, yürütme ve uygulama faaliyetlerini gerektirmektedir. Ancak organizasyon büyüdükçe yönetsel yetenek gerektiren bu faaliyetlerin daha güvenilir temellere dayanan kararlar ve projelerle yürütülmesi, organizasyonun yararına olacaktır.

Büyüme eğilimi gösteren organizasyonlarda, yukarıda sayılan ve bunlara benzer çeşitli nedenlerden dolayı profesyonel yönetim gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada girişimciliğin “yaratıcı olma, yenilik getirme ve risk alma” niteliklerinin, profesyonel yöneticiliğin “iş idaresi için planlama ve örgütlenme” nitelikleri ile dengelenmesi söz konusudur. Girişimci bakış açısı ile organizasyonu yöneten kişinin bu noktadan sonra, profesyonel yönetim ile organizasyonu yönetebileceği yeni bir döneme geçiş sağlaması, genellikle kolay olmamaktadır. Büyümekte olan organizasyon açısından son derece özen gösterilmesi gereken bu geçiş dönemine ilişkin ayrıntılı bir model Hofer ve Charan tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir (Şekil 4).

Girişimcinin gerekli geçişi gerçekleştirebilmesi için geçiş sürecini dikkatle planlaması ve uygulaması gerekmektedir. Hofer ve Charan girişimcilikten yöneticiliğe geçiş için yedi temel aşamadan oluşan bir süreç önermiştir [Hodgetts, Kuratko 1992: 326; Hofer, Charan 1984]:

- 1) Sürecin en başında girişimcinin, değişimi gerçekleştirmek arzusunda olması gereklidir. Bu değişim sonucunda girişimcinin kendi yönetsel davranışlarında bir takım değişiklikler ve yenilemeler söz konusu olacaktır. Dolayısı ile girişimci, kendisinde meydana gelecek davranışsal değişiklikleri kabullenme isteği taşımalıdır.
- 2) Organizasyon içerisindeki günlük karar verme prosedürleri değiştirilmelidir. Özellikle karar verme sürecindeki katılım olanağı genişletilmelidir. Girişimci, ilgili sorunlar ya da durumlar karşısında yetersiz kalmakta, artık başkalarının da fikrinin alması gerektiği konusunda ikna olmalıdır. Bu bağlamda, yeni karar verme teknikleri geliştirilebilir.
- 3) Faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli kilit işlerin belirlenmesi ve bunlardan iki veya üç tanesinin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Bu işlerin kurumsallaştırılması ile birlikte ilgili işe ilişkin görevler için, o

Şekil 4

Hofer ve Charan Profesyonel Yönetime Geçiş Süreci (Hodgetts, Kuratko 1992: 328)

Değişim gereksiniminin farkına varma																				
Girişimci değişmek ister																				
		Girişimci, kendi günlük iş davranışlarını değiştirmeye çalışır																		
		Mevcut karar verme prosedürlerinin analizi																		
		Karar verme prosedürlerinin stabilizasyonu ve kalıplandırılması																		
						Karar verme sürecine katılımın genişletilmesi ve danışmaya yönelik prosedürlerin kullanılması														
		Kilit işlerin tanımlanması				Kilit işlerin kurumsallaştırılması														
		Orta düzey yönetimin geliştirilmesi																		
						Mevcut stratejinin analizi				Yeni stratejinin uyarlanması										
										Mevcut yapının analizi				Yeni yapının uyarlanması						
														Yeni personel istihdamı ve işten çıkarmalar						
														Yönetim kurulunun oluşturulması						
		Değişim sürecinin, kilit göstergelerle sürekli görüntülenmesi																		
3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42							
														zaman (ay)						

konunun uzmanı olan ya da yalnız o konu ile ilgilenecek bireyler istihdam edilecek ve o konuda diğer bireylerin ve organizasyonun yetersiz kalması önlenmiş olacaktır.

- 4) Geline bu aşama, organizasyonu daha da kalabalık duruma getirmiştir. Bu aşamada, artık orta düzey yönetimin oluşturulması gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Uzmanların kendilerini geleceğin fonksiyonel yöneticisi olarak görmeleri ve bu yolda hazırlanmaları gerekmektedir. Diğer yandan, yetersizlik durumunda orta düzey yöneticilik görevlerine zaman içerisinde yeni bireyler istihdam edilebilir.

- 5) İşletmenin stratejisi değerlendirilmeli ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır. İşletmenin stratejisi, bu aşamada kuşkusuz, büyüme yönünde olacaktır.
- 6) İşletmede oluşturulan yeni strateji doğrultusunda örgütsel yapı ile yönetim sistemi ve prosedürleri üzerinde gerekli ayarlamalar yapılmalıdır.
- 7) Son aşamada işletme profesyonel yönetim kurulunu oluşturmalıdır.

Gelinen son aşamada işletme; profesyonel şekilde yönetilen, yenilik getirmek, yaratıcılık ve değişimcilik gibi girişimciliğin temel niteliklerini koruyan, girişimcinin yöneticilik için gerekli nitelikleri dengelediği bir organizasyon şekline almıştır.

SONUÇ

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda girişimcilik kimliğinin yönetici kimliği ile çatıştığı ortaya konmuş ve bu soruna alternatif getirici bir takım modeller geliştirilmiştir. Girişimcinin, girişimsel süreç ile başlayan yöneticilik süreci içerisinde karşılaştığı en önemli sorun, girişimci kimliği ile yönetici kimliğini bağdaştırabilme sorunudur. Bu sorun kapsamında ele alınan dört farklı kimlik, girişimsel düşünce matrisi ile açıklanmakta, bu matris kapsamında incelendiğinde girişimci, işletmenin içerisindeki koşullar doğrultusunda kendi ruhunu koruma seçeneğine sahip olurken, koşulların olumsuz olması ve geleceğe ilişkin amaçların sabit kalması ile birlikte klasik bürokrat kimliğine girme tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Girişimci ile yönetici bakış açılarını beş boyut üzerinden değerlendirerek karşılaştıran Stevenson ve Gumpert tarafından gerçekleştirilen araştırmalar çerçevesinde girişimcilerin daha özgür, daha dinamik, daha kısa vadeli, daha çok fırsata dayanan bir profil sergiledikleri söylenebilir. Buna bağlı olarak, iç girişimcilerin de zaman zaman organizasyon içerisinde girişimci ruhunu yoğun biçimde yansıttıkları da görülmektedir. Girişimcilerin, önce kurdukları ve sonra başına geçerek yönettikleri organizasyonların büyüme evresinde profesyonelliği hissetmeleri doğaldır. Dolayısıyla, bunu hissederek hareket eden girişimcilerin, atılımcı, dinamik ve risk üstlenici özelliklerini, profesyonel yönetici kimliği ile dengelemeleri büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Bruno, Albert V., Joel K. Leidecker, Joseph W. Harder, "Why Firms Fail", *Business Horizons*, March-April 1987, 50-58.

Cooper, Arnold C., "Challenges in Predicting New Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, May 1993, 241-253.

De Fraja, Gianni, "Entrepreneur or Manager: Who Runs The Firm?", *Journal of Industrial Economics*, March 1996, 89-98.

Duck, J. Daniei, "Managing Change: The Art of Balancing", *Harvard Business Review*, November-December 1993, 109-118.

Hisrich, Robert D. and Michael P. Peters, *Entrepreneurship*, 2nd Edition, Boston: Irwin, 1992.

Hodgetts, Richard M., and Donald F. Kuratko, *Effective Small Business Management*, 4th Edition, Dryden Press, 1992.

Hofer, Charles W. and Ram Charan, "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?", *American Journal of Small Business*, Summer 1984, 11.

Kuratko, Donald F., and Richard M. Hodgetts, *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 4th Edition, Texas: Dryden Press, 1998.

Lussier, Robert N., "A Nonfinancial Business Success versus Failure Prediction Model for Young Firms", *Journal of Business Management*, January 1995, 8-20.

Miner, John B., "Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers", *Journal of Business Venturing*, July 1990, 221-224.

Pinchot, Gifford III, *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row 1985.

Stevenson Howard H., and David E. Gumpert, "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, March-April 1985, 85.

Terpstra, David E. and Philip D. Olson, "Entrepreneurial Start-Up and Growth: A Classification of Problems", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1993, 5-20.