



The Journal of Academic Social Science Studies

JASSS

International Journal of Social Science

Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2617>

Number: 30 , p. 411-428, Winter I 2014

İNOVASYONA DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMIN BİR YANSIMASI: KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

*A REFLECTION OF BEHAVIORAL APPROACH TO INNOVATION:
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP*

Yrd. Doç. Dr. Sema YİĞİT

Ordu Üniversitesi Ünye İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD

Özet

Her örgüt için tartışmasız önemi olan inovasyon, bu çalışmada örgütsel bir davranış olarak ele alınmıştır. Bu açıdan ele alındığında her davranış gibi inovasyon da bir süreç çerçevesinde incelenebilir. Bu süreç girişimcilik davranışına sahip birey veya bireylerce başlatılmakta ve yönetilmektedir. İşletmelerdeki bu girişimcilik davranışı ise literatürde kurumsal girişimcilik olarak yer almaktadır. İşletmelerde kurumsal girişimciliğin var olmasını sağlayan iki ön şart vardır. Bunlardan ilki işletme içindeki örgüt yapısının ve örgütsel süreçlerin girişimcilik davranışını destekler nitelikte olmasıdır. İkincisi ise bu uygun yapıda faaliyeti gerçekleştirecek özelliklere sahip bireylerin istihdam edilmesidir.

Ayrıca inovasyon sürecini başlatan faktör olarak kurumsal girişimcilik üç boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlar yeni iş kurma, stratejik yenilenme ve inovasyon boyutlarıdır. Ancak hem yeni iş kurma hem de stratejik yenilenme boyutları da esasında süreç ve örgütsel inovasyon türüne örnek teşkil etmektedir. Bu yüzden aslında kurumsal girişimciliğin her boyutu ile inovasyonun her türü (ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon) arasında doğrudan bir ilişki olduğunu söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Bu ilişkileri ortaya koymak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla kurumsal girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişki irdelemiş ve inovasyon sürecinin bir girdisi olarak ele alınan kurumsal girişimciliği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler belirlenmiştir. Ayrıca ele alınan her bir değişkeni ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren bir model oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Süreci, Girişimcilik, Kurumsal Girişimcilik

Abstract

Innovation which has undisputed importance for every organization is discussed as an organizational behavior in this study. With this perspective innovation can be examined in the context of a process like other behavior

types. This process is initiated and managed by an individual or individuals with entrepreneurial behavior. Entrepreneurial behavior in business takes place as corporate entrepreneurship in the relevant literature. There are two prerequisites that perform corporate entrepreneurship in business. The first of these is making the organizational structure and organizational processes supportive for entrepreneurial behavior. The second of these is employing individuals whose characteristics are appropriate to carry out the activities.

Corporate entrepreneurship as an initiating factor for innovation process are discussed in the framework of three dimensions: Corporate venturing, innovation and strategic renewal. However both corporate venturing and strategic renewal are example for the type of process and organizational innovation. So it can be argued that there is a direct relationship between every dimensions of corporate entrepreneurship and all the types of (product / service, process, marketing and organizational innovation) innovation. Revealing this relationships is the objective of the study. For this purpose the relationship between corporate entrepreneurship and innovation is examined and individual and organizational factors that have effect on corporate entrepreneurship which is considered as an input of the innovation process are determined. In addition, a model is created that shows the variables and relationships between each variable.

Key Words: Innovation, Innovation Process, Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship

1. GİRİŞ

İşletmeler hatta tüm örgütler için inovasyon oldukça önemlidir. Keza Drucker'a göre de sadece işletmelerin değil her örgütün yalnızca tek bir temel yeteneğe ihtiyacı vardır ki o da inovasyondur (Drucker, 2001:93). İnovasyonun bu kadar önemli görülmesinin temel nedeni, günümüz rekabet şartlarının teknolojideki ilerlemeler ve küreselleşme nedeniyle hızlı değişmesi ve işletmelerin hızlı değişen bu çevreye uyum göstermekte gitgide daha çok zorlanmalarındır. Bu noktada inovasyonun önemi uzun vadede işletmelere hem dış çevreye uyum gösterme şansı hem de daha önemlisi dış çevredeki değişimi belirleme ve kontrol etme imkânı vermesinden, kısa vadede ise işletmenin finansal performansını artırmasından kaynaklanmaktadır. Uzun vadedeki etkisini belirlemek zor olsa da inovasyon faaliyetlerinin kısa vadede gösterdiği etki olan işletmenin finansal performansını artırması birçok çalışmada da yer almaktadır (Küçük ve Kocaman,2014:40; Turanlı ve Sarıdoğan,2010:4).

Peki, bu kadar önemli görülen bir faaliyet olan inovasyon faaliyeti nasıl gerçekleştirilir? Her ne kadar inovasyon faaliyetinin sadece işletme içinde yürütülmesi ilk akla gelen yöntem olsa da son yıllarda açık inovasyon yaklaşımı ile inovasyon için girdi sağlayan bilginin hem işletme içinde hem de işletme dışında olabileceği ve işletme içindeki bilgi tabanının başarılı inovasyon uygulamaları için her zaman yeterli olamayacağı görüşü ortaya çıkmıştır.

İnovasyon süreci ister işletme içinde Ar-Ge faaliyetlerine dayandırılarak yürütülmeye çalışılsın ister açık inovasyon yaklaşımı ile işletme sınırları dışındaki

kaynaklardan da yararlanılsın ortaya çıkacak olan asıl soru bu süreci kimin başlatacağıdır? İnovasyon süreci pek tabii kendi kendine başlamayacaktır. Birinin pazardaki talebin niteliğini, işletme içindeki Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarını ve işletme dışında kullanılabilir bilgi kaynaklarını göz önüne alarak süreci başlatması gerekmektedir. Bu faaliyetler ise proaktiflik, rekabetçilik, inovatif olma, risk alma ve bağımsızlık gibi unsurları içeren girişimcilik davranışı gerektirmektedir. İşte bu noktada örgütlerdeki girişimsel davranış demek olan kurumsal girişimcilik kavramı ortaya çıkmaktadır.

2. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimciliği ele almadan önce geleneksel girişimciliğe değinmek gerekmektedir. Girişimcilik, daha çok yeni küçük örgütleri ortaya çıkaran bir dinamik olarak görülse de mevcut örgütlerin yenilenmesi, yaşamlarını sürdürmesi ve küresel ekonomide rekabet güçlerini artırması açısından da oldukça önemlidir. Girişimciliğin bu yönü olan kurumsal girişimcilik genel olarak mevcut bir organizasyon içinde yenilenme ve inovasyonla birlikte yeni bir iş oluşturmak olarak tanımlanmaktadır. Ancak kurumsal girişimcilik geleneksel girişimcilikten çeşitli açılardan farklılık göstermektedir. Kurumsal girişimcilik yeni ürün, hizmet veya program gibi herhangi bir iş oluşturma sürecinde esas aktörü birey değil örgüt olarak ele alır. Ayrıca yeni bir iş oluşturmaktan daha çok mevcut işletmedeki inovasyona ve dönüşüme odaklanır (Van de Ven ve Engleman,2004:47-48).

Kurumsal girişimcilik en geniş kapsamlı tanımıyla mevcut bir işletme içindeki girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich,2001:497) ve literatürde iç girişimcilik, kurum içi girişimcilik, kurumsal teşebbüs, içsel kurumsal girişimcilik, inovatif ve girişimsel stratejiler gerçekleştirme, işletme seviyesinde girişimcilik yönelimi kavramları gibi kavramların da aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Antoncic ve Hisrich,2003:24). Türkçe literatürde de çeşitli çalışmalarda daha genel bir terim olması nedeniyle kurumsal girişimcilik kavramının kullanılmasının kavramsallaştırma açısından daha doğru olacağı görüşü ifade edilmektedir (Erkocaoğlan ve Özgen,2009:205).

Burgelman (1984) kurumsal girişimciliği bir işletmenin, işletme içinde yeni kaynak kombinasyonları oluşturarak yetkinlik alanını ve fırsatlara cevap verme yetisini artırma süreci olarak tanımlamıştır (Burgelman,1984:154). Kurumsal girişimciliğin işletme kaynaklarının inovatif bir şekilde kombine edilmesini kapsayan bir süreç olduğu Elfring (2005) tarafından da ifade edilmiştir. Ona göre kurumsal girişimcilik işletme içindeki mevcut fırsatları inceler ve bu fırsatları değerlendirmeye çalışır. Bu yüzden işletme içinde girişimci mevcut kaynakları kullanmanın yeni şekillerini ve yeni yollarını arar. Böylece kaynakların bu yeni kombinasyonları girişimcilik davranışı ile inovatif ürünlere, süreçlere, yeni pazarlara dönüştürülür. Bu noktada işletme çevresinin de sürece etkisi olacaktır (Elfring,2005:2).

Burada vurgulanan yeni kaynak kombinasyonları Schumpeter'in inovasyonu tanımlarken de vurguladığı bir özelliktir. Bu yüzden kurumsal girişimcilik bir

organizasyonun kendi içinde yaptığı inovasyonlarla faaliyet gösterdiği sektörde rekabet dengesini değiştirecek veya yeni sektörlere girmesini sağlayacak rekabet üstünlüğü elde etme çabası olarak tanımlanabilir (Ferreira,2002:2).

Bununla birlikte kurumsal girişimcilik belirsiz bir çevrede inovasyonu teşvik etme çabası olarak da tanımlanabilir. İnovasyon örgüte değer ve yenilik katma, tedarikçilerine ve müşterilerine yeni prosedürler, çözümler, ürünler ve hizmetler sunma sürecidir. Bu süreçte kurumsal girişimcinin temel rolü bürokrasi ile mücadele etmek, yeni fırsatları değerlendirmek, kaynakları düzenlemek ve kullanmak ve inovasyon sürecini ileriye taşımaktır (McFadzean vd.,2005:356).

Kurumsal girişimciliğin tarihsel gelişimi incelendiğinde kavramın 1970'lerden bu yana önemli ölçüde değiştiği görülmektedir. 1970'lerdeki ilk araştırmalar girişim takımları ve işletme içinde girişimciliğin nasıl geliştirileceği üzerine odaklanmışlardır. 1980'lerde kurumsal girişimcilik farklı tür inovasyonlar geliştirmek için örgütteki kaynaklara ihtiyaç duyan girişimsel bir davranış olarak ele alınmış ve basit olarak örgütsel yenilenme süreci olarak tanımlanmıştır. 1990'larda işletmelerin inovasyon yapma yoluyla yeteneklerini geliştirme yolu olarak ele alınmıştır. Bu yıllarda kavram için daha kapsamlı tanımlar da ortaya çıkmıştır (Kuratko,2007:155). Guth ve Ginsberg (1990) kurumsal girişimciliği mevcut bir örgütte yeni iş oluşturulması ve mevcut bir organizasyonun stratejik yenilenme yolu ile dönüşümü olmak üzere iki kısımda ele almışlardır (Guth ve Ginsberg, 1990:5). 1990'ların sonlarında bu boyutlara inovasyon da eklenmiştir. Sharma ve Chrisman (1999) kavramı yeni iş kurma, inovasyon ve stratejik yenilenme olmak üzere üç kısımda incelemiş ayrıca inovasyonun hem yeni iş kurmayla hem de stratejik yenilenmeyle ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur (Sharma ve Chrisman,1999:20).

Kurumsal girişimcilik kavramına dair literatürde yer alan boyutlarının hem birbiri ile hem de işletme dışındaki girişimcilikle ortak özellikleri vardır. Bunlar:

1. Yeni bir şey oluşturma demek daha önce mevcut olmayan bir şeyi ortaya koymak demektir. Bu "yeni bir şey" iş, bir ürün, bir hizmet, bir sevkiyat sistemi veya müşteri gözünde yeni bir değer olabilir.
2. Bu yeni şeyler örgütte ek kaynaklar veya kaynakların tahsisinde değişiklikler gerektirir.
3. Öğrenme, yeni örgütsel yetkinlik ve yeteneğin bir sonucu olarak hem "yeni şeyi" oluştururken hem de uygularken önemli rol oynar (Thornberry,2003:331-332).

Çevresel belirsizlik, karmaşa ve heterojenlik günümüzde örgütlere stratejik ve operasyonel zorluk yaşatmaktadır bu yüzden işletmeler hem bugünün hem de yarının temel yeteneklerini elde etmek için giderek daha çok kurumsal girişimciliğe itibar etmektedirler (Kuratko vd.,2004:7). Ayrıca kurumsal girişimcilik çalışanları işletmenin büyümesi için yeni yöntemler bulmaya sevk eder. Her işletmenin varlığını sürdürmek ve karlılığını artırması için yeni fikirlere ihtiyacı vardır dolayısıyla çalışanlarının içindeki girişimcilik potansiyelini harekete geçirmelidir (Seshadri ve Tripathy,2006:18).

Kurumsal girişimciliğin uygulandığı işletmelere verilebilecek en iyi örneklerden biri 3M Şirketidir. 3M şirketi örgütsel serbestlik kavramını bir kurumsal girişimcilik aracı olarak görerek istihdam ettikleri mühendis ve bilim adamlarına çalışma sürelerinin %15'inde kendi projeleri üzerinde çalışma imkânı vermiştir. Bu sayede şirkette birçok inovasyon ortaya çıkmıştır (Finkle, 2012:879).

2.1. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler

Tüm işletmeler her ne kadar kurumsal girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek, kolaylaştırmak ve artırmak isteseler de bu isteklerini her zaman gerçekleştiremeyebilirler. İşletmeler arasında girişimcilik faaliyetleri açısından başarı farkının önemli bir kısmı bu faaliyeti kolaylaştırabilen ya da zorlaştırabilen örgütsel özelliklerin aynı olmamasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal girişimciliğe olumlu etkisi olan örgütsel özellikler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Kurumsal Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Faktör	Tanımı	Teorik Gerekçesi
Yönetimin desteği	Yönetimin işletme içindeki girişimciliği kolaylaştırması ve desteklemesi	Rule ve Irwin (1988), Stevenson ve Jarillo (1990), Pearce vd. (1997), Sykes ve Block (1989), Sathe (1989), Kuratko vd. (1993), Antoncic ve Hisrich (2001), Kuratko vd. (1990), Hornsby vd. (1993), Christensen (2005), Goodale vd. (2011)
Ödüllendirme	Kurumsal girişimciye motive edici maddi veya maddi olmayan ödüller verilmesi	Rule ve Irwin (1988), Kanter (1985), Kuratko vd. (2001), Fry (1987), Kuratko vd. (1990), Hornsby vd. (1993), Christensen (2005), Lunchsinger ve Bagby (1987), Chisholm (1987); Goodale vd. (2011)
Kaynak verilmesi/Esneklik tanınması	Yönetimin kurumsal girişimciye ihtiyaç duyduğu kaynaklarla beraber ana zaman çizelgesine ve toplam bütçeye uymaları koşuluyla kendi programlarını ve bütçelerini belirleme esnekliği vermesi	Rule ve Irwin (1988), Sykes ve Block (1989), Kanter (1985), Kreiser (2002), Kuratko vd. (1990), Hornsby vd. (1993); Goodale vd. (2011)
Destekleyici örgüt yapısı	Fikirlerin oluşumunun desteklenmesi, fikirlerin elenmesi ve uygulanmasına örgüt yapısının uygun olması	Burgelman (1983), Bird (1988); Rule ve Irwin (1988), Sykes ve Block (1989), Zahra (1991) (1993), Kanter (1985), Covin ve Slevin (1991), Hornsby vd. (2002), Lumpkin ve Dess (1996), Kuratko vd. (1990), Christensen (2005); Goodale vd. (2011)

Özerklik verilmesi/Risk almanın teşvik edilmesi	Kurumsal girişimcinin risk almasının özendirilmesi ve hatalar gerçekleştiğinde tolere edilmesi	Burgelman (1983) (1984), Bird (1988), Rule ve Irwin (1988), Sathe (1989), Sykes ve Block (1989), Kanter (1985), Hornsby vd. (2002), Hornsby vd. (1993), Christensen (2005), Lunchsinger ve Bagby (1987)
---	--	---

Kaynak: Yazar tarafından yapılan derleme

2.2. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Bireysel Faktörler

Kurumsal girişimciliğe etki eden örgütsel faktörleri sınıflandırmak nispeten kolay olsa da bireysel faktörlerin çeşitlilik göstermesi yüzünden sınıflandırma yapmak daha zordur. Kurumsal girişimcilerin özelliklerinden bazılarını Pincott (1985) şöyle belirlemiştir. Ona göre kurumsal girişimciler (Pincot,1985: 53-56):

- Bağımsız olmak ve kurumsal kaynaklara erişmek isteyen, amaç odaklı ve kendi motivasyonunu sağlayan ama kurumsal ödülleri ve tanınmayı da önemseyen,
- Girişime bağlı olarak 3-15 yıl içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, kendi zaman hedeflerini ve kurumun zaman çizelgesini yakalayan,
- Gerekli faaliyetleri başkalarına yaptırmayı bilen ama gerektiğinde kendi de nasıl yapılacağını bilen,
- Geleneksel girişimcinin yeteneklerine benzer ancak daha fazlasını gerektiren,
- Kendine güvenen, cesur, sistem hakkında olumsuz fikirleri olsa da üstün geleceği konusunda iyimser olan,
- Hem iç hem de dış çevreye odaklanan,
- Makul seviyede risk almak isteyen,
- Sezgisel pazar araştırması yapan,
- Geleneksel statü sembollerinden çok bağımsızlık sembollerine önem veren,
- Diğer kişilerin kendi vizyonunu paylaşmasını sağlayan ve
- Kendini, müşterileri ve diğer sosyal paydaşları memnun eden kişilerdir.

İlgili literatür incelendiğinde diğer bir çok özelliğin de farklı araştırmacılar tarafından belirlendiği görülmektedir. Bu özellikler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Kurumsal Girişimciliği Etkileyen Bireysel Faktörler

Faktör	Tanımı	Teorik Gereçesi
İçsel kontrol odağına sahip olmak	Bireyin eylemlerinin sonucunun kendine bağlı olduğunu bilmesi ve sonuçları etkileme çabasına sahip olması	Hornsby vd. (1993), Jain ve Ali (2012)
Risk alma eğilimi/Hata yapmaktan korkmamak	Risk almaktan korkmama, cesur adımlar atma	Hornsby vd. (1993), Lau vd. (2012), Jain ve Ali (2012), Pinchot ve Pellman (1999)
Başarı motivasyonuna sahip olmak	Başarılı olmak için gerekli adımları atmaya hazır olma, bu hususta çaba, enerji, zaman ve kaynak harcama	Hornsby vd. (1993), Jain ve Ali (2012)
Bağımsızlık isteği duymak	Yaptığı işlerde otonomiye sahip olma	Hornsby vd. (1993)
Fırsatçılık	Yenilikçilik için her türlü fırsatı kollama ve değerlendirme	Lau vd. (2012)
Yenilikçilik	Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün, hizmet veya süreç sunma	Lau vd. (2012), Jain ve Ali (2012), Davis (1999)
Değişim odaklılık	Çevresel değişikliklere proaktif ve reaktif bir şekilde cevap verme	Lau vd. (2012), Jain ve Ali (2012)
Amaç odaklılık	Arzu edilen sonuca ulaşmak için görev ve sorumluluğa sahip olma	Hornsby vd. (1993)
Öz yeterlilik	Gerekli eylemleri yapabileceği konusunda inanç ve kanaatlere sahip olma	Jain ve Ali (2012)
Azimli olmak	Kararlı, zorluklar karşısında yılmama	Davis (1999)
Tutkulu/heyecanlı olmak	İşle ilgili konulara ilgi gösterme	Davis (1999)
Takım çalışmasına yatkın olmak	Başkaları ile ortak çalışabilme	Pinchot ve Pellman (1999)
Hayal gücüne sahip/vizyoner olmak	Geleceği düşünme ve tasarlama yetisine sahip olma	Pinchot ve Pellman (1999), Davis (1999)
Esnek/İş tanımlarına bağlı olmadan çalışabilmek	Çok yönlü, sürekli öğrenen bir yapıda olma	Pinchot ve Pellman (1999), Davis (1999)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan derleme

3. Davranışsal Yaklaşım Açısından İnovasyon

Schumpeter'den etkilenen akademisyenlere göre inovasyon örgütsel kimliği şekillendiren örgütsel bir davranıştır ve Schumpeter (1911) girişimciyi inovasyon temsilcisi ve değişimin öncüsü olarak görmüştür (Hsu vd.,2014:5468). Benzer şekilde

Schumpeter'in (1934) yıkıcı yaratıcılık üzerine düşündükleri paralelinde inovasyon bir örgütsel davranış olarak görülebilir ve düşüncelerin mevcut çerçevesinin yıkılmasına dayanmaktadır (Lassen ve Nielsen,2009:182). Yine Schumpeter'a (1934) göre inovasyon, kaynakların ekonomik değeri olacak şekilde yapılmış yeni kombinasyonlarının ticarileştirilmesini kapsayan girişimsel bir davranıştır (Hagedoorn,1996:885).

İşletme içinde inovasyonun ortaya çıkış şeklini inovasyon süreci çerçevesinde ele almak mümkündür. Teknoloji ve inovasyonun yönetimi işletmeler için yeni bir konu değildir. Ancak günümüzde yeni ürünler, süreçler ve yaklaşımlar geçmişte olduğundan daha hızlı ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden teknoloji ve inovasyonun yönetimi işletmeler ve toplumlar için temel odak noktası olmuştur (White ve Bruton,2011:7).

Schumpeter bu süreci hem girişimsel bir motivasyon, hem karlılık için bir araç hem de kapitalizmin sosyal bir dinamiği olarak ele almıştır (Louca,2014:1442). İnovasyon süreci yeni, pazarlanabilir ürünlere/hizmetlere ve teslimat süreçlerine, yöntemlerine veya sistemlerine yol açan faaliyetler ve kararlar dizisi olarak tanımlanabilir. İnovasyon sürecinin nerde başlayıp nerde bittiğine dair ortak bir görüş yoktur. Ancak fikirlerin ticari olarak değer taşıyan çıktılara dönüştürülmesi süreci inovasyon sürecini tanımlamada bir başlangıç noktası oluşturabilir.

Literatürde inovasyon sürecini bu açıdan ele alan farklı aşamaları içeren modeller vardır. Bunlara göre inovasyon süreci fikrin oluşumu, fikrin dönüşümü ve fikrin yayılması (Limberg,2008:14-15;) aşamalarından veya fırsatı görme, fırsatlara yönelik çözümler oluşturma, çözüm seçme, kullanıcıya hazır hale getirme ve pazara sunma aşamalarından (Merrill,2008: 39), fikir üretme, inovasyonu gerçekleştirecek yetenekleri geliştirme ve inovasyonu sunmak için yatırım yapma (Verloop ve Wissema,2004:46) aşamalarından ya da keşfetme, gerçekleştirme ve geliştirme (Gubbins ve Dooley,2010:101) aşamalarından oluşmaktadır.

Birçok araştırmacı inovasyon sürecini kendi kavramsal modelleri çerçevesinde ele alarak aşamalara ayırmış olsalar da öne sürülen süreçler incelendiğinde üç temel aşamayı paylaştıkları söylenebilir. Bunlar: fikir oluşturma ve seçim, fikri gerçekleştirme, fikri ticarileştirme aşamalarıdır (Sattler,2011:12).



Şekil 1: Temel İnovasyon Süreci
(Kaynak: Sattler,2011,s.12)

İnovasyon süreci öncelikle bir fikirle başlamaktadır. Bu fikir yeterli olgunluğa geldiğinde gerekli alt yapı ile birlikte uygulamaya geçilir ve pazara sunulur. Sürecin

etkinliği genel kanının aksine ne sadece Ar-Ge bütçesine ne de yararlanılan teknolojiye bağlıdır. Bunun yerine inovasyon sürecinin başarısı daha çok insan kaynağına odaklanmakla ilgilidir. Bununla demek istenen inovasyon yapmak için gerekli yeteneklere sahip iş gücünü işletmeye çekmeye, işte tutmaya ve teşvik etmeye önem verilmesi gerekliliğidir. Ayrıca girişimciliği ve risk almayı teşvik ederek ve çalışanların inovasyon yeteneklerini artırarak inovasyon kültürü oluşturmaya önem verilmelidir (KPMG,2013:3).

Bununla beraber inovasyon işletmenin sadece teknik yönünü değil aynı zamanda işletme içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını ve tutumlarını da etkiler. Bu yüzden örgütün tamamını ilgilendiren bir konu olan inovasyonu sadece teknik bir birime sınırlandırmak yanlış olacaktır (White ve Bruton,2011:10). Ayrıca inovasyonla çalışanların işletmelerini kendi işletmeleri olarak görerek girişimsel davranış göstermeleri arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu açıdan bakıldığında işletme içinde inovasyon yapan kişiler kurumsal girişimci veya iç girişimci haline gelmektedirler (Seshadri ve Tripathy,2006:18).

3.1. İnovasyon Türleri

Literatürde inovasyon sınıflandırmalarında çeşitli (ürün, süreç, konum, paradigma, yıkıcı, sürdürülebilir, sürekli, süreksiz, pazarlama yöntemleri, üretim süreçleri veya yönetsel gibi) türler belirlenmiştir (Robertson, 1967; Utterback,1996; North ve Smallbone ,2000; Boer ve During, 2001; Christensen ve Raynor, 2003; Francis ve Bessant,2005).

Farklı araştırmacıların farklı inovasyon sınıflandırmaları olmakla beraber Oslo El kitabı dört inovasyon türü belirlemiştir. Bunlar:

- *Ürün veya hizmet inovasyonu:* Bir ürün inovasyonu, yeni bir ürünü veya hizmeti sunmak ya da özellikleri veya kullanım amaçları bakımından önemli derecede iyileştirmektir.
- *Süreç inovasyonu:* Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim ya da teslimat metodunun uygulanmasıdır. Süreç inovasyonları üretimdeki veya teslimattaki birim maliyetleri düşürmek, kaliteyi artırmak veya yeni ya da büyük ölçüde değiştirilmiş ürünleri üretmek veya ulaştırmak amacı ile yapılabilir.
- *Pazarlama inovasyonu:* Pazarlama inovasyonu ürün tasarımında, paketlemede, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Pazarlama inovasyonları müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak, yeni pazarlara girmek veya örgütün sunduğu ürünlerini pazarda yeniden konumlandırmak ve bunlar sayesinde örgütün satışlarını arttırmak amacı taşır.
- *Örgütsel inovasyon:* Örgütsel inovasyon örgütün iş uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır. Örgütsel yenilikler idari veya işlem maliyetlerini düşürerek, işyerindeki memnuniyeti (dolayısıyla iş gören verimliliğini) arttırarak örgütlerin performansını arttırmayı amaçlar (OECD,2005:16-17).

Bu inovasyon türleri yenilik düzeyine (işletme, pazar veya dünya için yeni) ve yapısına göre de (artımsal ve radikal) farklılaşmaktadır.

4. Kurumsal Girişimcilik-İnovasyon İlişkisi

Kurumsal girişimcilikten önce geleneksel girişimciliği de inovasyon açısından incelemek yararlı olacaktır. Girişimcilik yeni fırsatları görme, kaynakları bu fırsatları değerlendirmeye yönelik kullanma, risk alma gibi unsurları barındıran bir kavram olması nedeniyle inovasyonla beraber anılmaktadır. Burada inovasyon girişimcilere özel bir araç olmaktadır. Girişimci inovasyon kaynaklarını, çevresel değişiklikleri ve kendisini başarılı bir inovasyona yöneltecek fırsatları çok iyi araştırmalıdır. Ayrıca başarılı bir inovasyonun ilkelerini ve uygulamalarını bilmelidirler (Drucker,1993:19). Tablo 3'te girişimciliğin inovasyon yönünü ilk kez vurgulayan araştırmacı olduğu düşünülen Schumpeter'a kadar inovasyona dolaylı olarak da olsa vurgu yapan diğer araştırmacıların tanımları tarihsel sıralaması içinde yer almaktadır.

Tablo 3:Tarihsel Perspektiften İnovasyon Odaklı Girişimci

Yazar(lar)	Tanımlar
Cantillon (1680-1734)	Girişimci arazi sahipleri ile ücretli çalışanlar arasında aracı olarak üretimi ve dağıtımını koordine ederek inovatif olur.
Baudeau (1730-1792)	Girişimci maliyetleri düşürmek ve karlılığı artırmak için yeni teknikler oluşturarak ve bunları uygulayarak inovatif olur.
Bentham (1748-1832)	Girişimci yeni idari düzenlemelerin uygulanmasını sağlayarak inovatif olur.
Thünen (1785-1850)	Girişimci yaratıcılık yolu ile iş kayıplarını önleyerek inovatif olur.
Schmoller (1838-1917)	Girişimci organizatör veya bir yönetici olarak yeni projeler sunarak inovatif olur.
Sombart ve Weber (1863-1941,1864-1920)	Girişimci örgütün bir durumdan başka bir duruma doğru değişmesini sağlayarak inovatif olur.
Schumpeter (1883-1950)	Girişimci yeni veya daha kaliteli ürün üreterek, yeni bir üretim yöntemi oluşturarak, yeni bir pazara girerek, yeni bir tedarik kaynağı sağlayarak veya sektördeki yeni bir örgüte dâhil olarak inovatif olur.

Kaynak: Link ve Siegel,2007:26

İnovasyonun girişimciler için bir araç olmasından dolayı girişimcilik ve inovasyon aynı paranın farklı yüzleri olarak görülebilir. İnovasyon açısından kurumsal girişimcilik ise inovasyon yapmanın farklı bir yolunu sunar. Kurumsal girişimcilik organizasyon içinde bireylerin yeni fikirlerini ticari olarak değer taşıyan girişimlere dönüştürmesidir (Soriano ve Huang,2013:1965). Kurumsal girişimciliğin içinde olan büyümeye yol açan fırsatları görme ve değerlendirme, değer oluşturan ve risk taşıyan eylemleri gerçekleştirme gibi faaliyetler kavramın inovasyonla ilişkili olduğunu göstermektedir (Hsu vd.,2014:5468). Bu ilişki ilgili literatürde de sıklıkla yer almaktadır.

Covin ve Miles'a (1999) göre kurumsal girişimciliğin merkezinde inovasyon vardır ve inovasyon olmadığında kurumsal girişimcilikten bahsedilemez. Kurumsal girişimcilikle işletme riskli bir takım işlerle uğraşarak inovasyona karşı proaktif bir yaklaşım geliştirmiş olur (Kelley vd.,2005:23). Hatta inovasyonun kurumsal girişimciliğin odak noktası olduğu bu yüzden de inovasyon olmadan girişimciliğin diğer boyutları olsa dahi kurumsal girişimcilikten bahsedilemeyeceği de ifade edilmektedir (Lassen vd., 2006:361). DeTienne (2004) inovasyon ve kurumsal girişimcilik ilişkisini bir otomobil metaforu üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Ona göre inovasyon olmadan kurumsal girişimcilik güzel, çekici ama istenilen yöne gitmekten aciz, sürücüsü olmayan bir otomobile benzetilebilir. Yöneticiler girişimcilikten bahsedebilirler ancak değişimin nasıl gerçekleştiğini ve inovasyon için kurumsal çevreyi geliştirmeye yönelik adımların nasıl atıldığını anladıklarında bunları yapacak kişiye odaklanacaklardır (DeTienne,2004:76).

Bununla beraber kurumsal girişimciliğin inovasyonla doğrudan ilişkisine diğer birçok çalışmada da (Burgelman,1983,1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin 1991; Zahra,1991; Zahra ve Covin,1995; Antoncic ve Hisrich, 2001; Hornsby vd., 2002) değinilmiştir.

Görüldüğü üzere kurumsal girişimcilik ve inovasyon iç içe olan kavramlardır. Ancak burada kurumsal girişimciliği sadece kapalı inovasyon yaklaşımı kullanan işletmeler için geçerli olan bir kavram olarak görmek yanlış olacaktır. Açık inovasyon yaklaşımı benimsemiş bir işletme için de dışardaki bilgi kaynaklarının inovasyona dönüştürülmesinde yine kurumsal girişimci rol oynayacaktır.

5. SONUÇ

Yöneticiler ve yönetim alanındaki araştırmacıların genel kanaati işletmelerin rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmeleri için sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları gerekliliğidir. Bu gereklilik daha çok 20. yüzyılın sonlarındaki teknolojik değişimler ve küreselleşmenin etkisinde ortaya çıkmıştır. Bu noktada inovasyon, yenilenme yolu ile rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmada kilit bir unsur olarak görülmüş ve yenilenmeyi başlatacak işletme içindeki girişimcilik ilgi çekmeye başlamıştır (Corbett vd., 2013:812). İşletme içi girişimciliği tanımlayan kavram ise ilgili literatürde kurumsal girişimcilik olarak ele alınmaktadır.

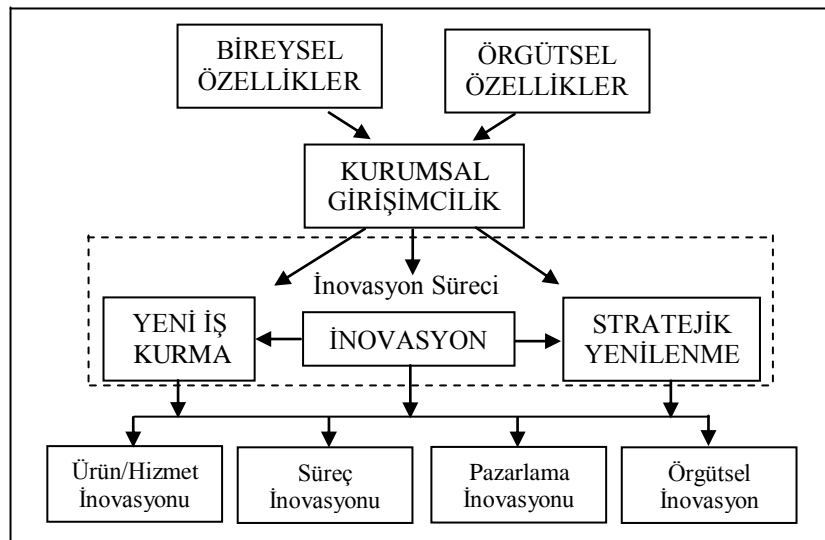
İnovasyon ve kurumsal girişimcilik büyüme ve gelişme için uyarıcı bir araç olarak görülebilir. Gerçekten de bir organizasyon inovasyon yapmaya ve yeni işletme oluşturmaya yönelik proaktif bir tutum geliştirmedeği sürece gittikçe agresifleşen rekabet ortamında hayatta kalamayacaktır (Johnson,2001:136).

Kurumsal girişimcilik her işletmenin var olmasını ve gelişmesini arzu ettiği bir faaliyet olsa da bunu gerçekleştirmeleri o kadar kolay olmamaktadır. Burada kurumsal girişimcilik için yeterli değil ancak gerekli olan iki faktör rol oynamaktadır. Bunlar örgüte ve örgütün istihdam ettiği bireylere dair özelliklerdir.

Girişimcilik davranışının doğuştan mı yoksa sonradan kazandırılabilir bir özellik mi olduğu literatürde sıklıkla tartışılmaktadır. Uzun yıllar bu davranışın kişilerin doğuştan getirdikleri özelliklere dayandığı düşünülmüştür. Sonrasında geliştirilen modeller, süreçler ve vaka analizleri bu davranışın sonradan kazandırılabilir bir yapıda olduğunun düşünülmesine neden olmuştur (Kuratko, 2008:5-6). Bununla beraber bu davranışın kısmen doğuştan gelen kısmen de sonradan kazandırılan özelliklere bağlı olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Bu yüzden kurumsal girişimcilik faaliyetini desteklemek isteyen işletmeler öncelikle bu davranışı gösterebilecek nitelikteki kişileri işe alma ve elde tutmaya odaklanmalıdırlar. Sonrasında uygun örgüt yapısı ile istedikleri sonuçlara ulaşabilirler. Bu demek oluyor ki uygun nitelikte bireyler olmadan örgüt yapısının girişimcilik davranışını destekler nitelikte olmasının bir anlamı olmayacaktır. Benzer durum örgüt yapısı için de geçerlidir. Uygun bir örgüt yapısı olmadan bireylerin girişimcilik özelliklerinin iyi olması fark yaratmayacaktır. Çünkü zaman içinde uygun olmayan örgüt yapısı ya bireylerdeki girişimciliği köreltecek ya da potansiyelini ortaya koyamayan bireyleri örgütten ayrılmaya sevk edecektir.

Literatürde kurumsal girişimcilik üç boyutta incelenmektedir. Birincisi mevcut bir örgütte yeni bir iş oluşturmaktır. İkincisi örgütün stratejik yenilenme ile dönüşümünü kapsar. Son boyut ise sektördeki rekabetin kurallarını değiştirecek inovasyon faaliyetlerini içerir (Stopford ve Baden-Fuller,1994:521-522). Bu boyutlar içerisinde inovasyonun diğer boyutları da etkilemesi yönüyle ayrı bir önemi vardır. Ayrı birer boyut gibi bahsedilen işletme içinde risk alarak yeni bir iş kurulması veya stratejik yenilenmeye gidilmesi de aslında örgütsel ve süreç inovasyonu demek olmaktadır.

Buraya kadar elde edilen çıkarımlar neticesinde ortaya çıkarılması istenen ilişkiler Şekil 2'deki gibidir.



Şekil 2: İnovasyon-Kurumsal Girişimcilik İlişkisi

İlgili literatürün incelenmesi ile oluşturulan modeli gösteren Şekil 2 incelendiğinde ulaşılabilecek sonuçlar şunlardır:

- İnovasyon örgütsel bir davranıştır.
- Her davranış için geçerli olduğu gibi inovasyon da bir süreç içinde ele alınabilir.
- Süreç ya kapalı inovasyon yaklaşımı benimsenerek işletme içindeki kaynaklarla yürütülecektir ya da açık inovasyon yaklaşımı benimsenerek işletme dışındaki kaynaklar da dâhil edilecektir.
- Bu süreci başlatan ve yürüten girişimcilik davranışına sahip birey veya bireylerdir. Bu noktada kurumsal girişimcilik kavramı ortaya çıkmaktadır.
- Kurumsal girişimcilik faaliyeti bireylerin ve örgütün özelliklerinden etkilenmektedir.
- İşletme içindeki girişimcilik olarak tanımlanan kurumsal girişimcilik yeni iş kurma, stratejik yenilenme ve inovasyon olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.
- İnovasyonun ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel olmak üzere dört türü vardır.
- Kurumsal girişimciliğin her boyutu muhakkak bir inovasyona işaret etmektedir.
- Herhangi bir işletmede inovasyon faaliyetleri yapıyorsa o işletmede kurumsal girişimcilik de vardır denilebilir.

Bu çalışma detaylı bir literatür taramasına dayanmaktadır. Ancak pek tabii sunulan bu modelin ampirik çalışmalarla desteklenmesinin de oldukça yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ANTONCIC, B., & HISRICH, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validitation. *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.
- BIRD, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3):442-453.
- BOER, H., & DURING, W. (2001). Innovation, What Innovation? A Comparison Between Product, Process and Organisational Innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1):83-107.
- BURGELMAN, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2):223-244.
- BURGELMAN, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*, 26(3):154-166.

- CHISHOLM, T. A. (1987). Intrapreneurship and Bureaucracy. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3):36-40.
- CHRISTENSEN, C. M., & RAYNOR, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- CHRISTENSEN, K. S. (2005). Enabling Intrapreneurship: The Case of a Knowledge-Intensive Industrial Company. *European Journal of Innovation Management*, 8(3):305-322.
- CORBETT, A., COVIN, J. G., O'CONNOR, G. C., & TUCCI, C. L. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5):812-820.
- COVIN, J. G., & MILES, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-63.
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1):7-25.
- DAVIS, K. S. (1999). Decision Criteria in The Evaluation of Potential Intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(3/4):295-327.
- DETIENNE, D. R. (2004). The Relevance of Theories of Change for Corporate Entrepreneurship Scholars. J. A. Katz, & D. A. Shepherd içinde, *Corporate Entrepreneurship* (s. 73-100). Oxford: Elsevier.
- DRUCKER, P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins.
- DRUCKER, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- ELFRING, T. (2005). *Corporate Entrepreneurship and Venturing*. New York: Springer Science & Business Media.
- ERKOC AOĞLAN, E., & ÖZGEN, H. (2009). Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1):203-214.
- FERREIRA, J. (2002). Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective. *International Council for Small Business 47.th World Conference*, (s. 1-19). Puerto Rico.
- FINKLE, T. A. (2012). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google Inc. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4):863-884.
- FRANCIS, D., & BESSANT, J. (2005). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation*, 25(3):171-183.
- FRY, A. (1987). The Post-It Note: An Intrapreneurial Success. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3):4-6.
- GOODALE, J. C., KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S., & COVIN, J. G. (2011). Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on The Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2):116-127.
- GUBBINS, C., & DOOLEY, L. (2010). Social Network Analysis as a Tool for Knowledge Management for Innovation. E. O'Brien, S. Clifford, & M. Southern içinde,

Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods (s. 95-119). New York: IGI Global.

GUTH, W. D., & GINSBERG, A. (1990). Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-16.

BIBLIOGRAPHY \1 1055 HAGEDOORN, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial & Corporate Change*, 5(3):883-896.

HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., & ZAHRA, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17:253-273.

HORNSBY, J., NAFFZIGER, D., KURATKO, D., & MONTAGNO, R. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 17(2):29-37.

HSU, C.-C., TAN, K. C., JAYARAM, J., & LAOSIRIHONGTHONG, T. (2014). Corporate Entrepreneurship, Operations Core Competency and Innovation in Emerging Economies. *International Journal of Production Research*, 52(18):5467-5483.

JAIN, R., & ALI, S. W. (2012). Entrepreneurial and Intrapreneurial Orientation in Indian Enterprises : An Empirical Study. *South Asian journal of management*, 19(3):86-122.

JOHNSON, D. (2001). What Is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organizations. *Industrial Commercial and Training*, 33(4):135-140.

KANTER, R. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1):47-60.

KELLEY, D., NECK, H. M., O'CONNOR, G. C., & PAULSON, A. (2005). Corporate Entrepreneurship Through Radical Innovation: Key Organization and Initiative Level Mechanisms. T. Elfring içinde, *Corporate Entrepreneurship and Venturing* (s. 23-48). New York: Springer Science & Business Media.

KPMG. (2013, June). *HR as a Driver For Organizational Innovation*. KPMG International Cooperative:

<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/hr-driver-organizational-innovation-v2.pdf> adresinden alındı.

KREISER, P., MARINO, L., & WEAVER, K. M. (2002). Assessing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation, The External Environment, and Firm Performance. *Frontiers For Entrepreneurship Research*:

http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/X/X_P3/X_P3.htm adresinden alındı.

KURATKO, D. F. (2007). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2):151-203.

KURATKO, D. (2008). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. Mason: South Western.

- KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S., NAFFZIGER, D. W., & MONTAGNO, R. (1993). Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1):28-33.
- KURATKO, D. F., IRELAND, R. D., & HORNSBY, J. S. (2001). Improving firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4): 60–71.
- KURATKO, D. F., IRELAND, R. D., & HORNSBY, J. S. (2004). Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers:A Review Of Theory, Research and Practice. D. A. Shepherd, & J. A. Katz içinde, *Corporate Entrepreneurship* (s. 7-46). Oxford: Elsevier.
- KURATKO, D. F., MONTAGNO, R. V., & HORNSBY, J. S. (1990). Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11:49-58.
- KÜÇÜK, O., & KOCAMAN, G. (2014). Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama. *International Journal of Social Science*, 29:37-52.
- LASSEN, A. H., & NIELSEN, S. L. (2009). Corporate Entrepreneurship: Innovation at The Intersection Between Creative Destruction And Controlled Adaptation. *Journal of Enterprising Culture*, 17(2):181–199.
- LASSEN, A. H., GERTSEN, F., & RIIS, J. O. (2006). The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation. *Creativity & Innovation Management*, 15(4):359-372.
- LAU, T. L., SHAFFER, M. A., CHAN, K. F., & MAN, T. W. (2012). The Entrepreneurial Behaviour Inventory: A Simulated Incident Method to Assess Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(6):.673 - 696.
- LIMBERG, T. (2008). *Examining Innovation Management from a Fair Process Perspective*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- LINK, A. N., & SIEGEL, D. S. (2007). *Innovation, Entrepreneurship, and Technological Change*. Oxford: Oxford University Press.
- LOUCA, F. (2014). The Elusive Concept of Innovation for Schumpeter, Marschak and the Early Econometricians. *Research Policy*, 43(8):1442-1449.
- LUCHSINGER, V., & BAGBY, R. D. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3):10-13.
- LUMPKIN, G., & DESS, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 12(1): 135-172.
- MCFADZEAN, E., O'LOUGHLIN, A., & SHAW, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management*, 8(4):393-408.
- MERRILL, P. (2008). *Innovation Generation: Creating an Innovation Process and an Innovative Culture*. Wisconsin: American Society for Quality Press.

- NORTH, D., & SMALLBONE, D. (2000). The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s. *Regional Studies*, 34(2):145-157.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD and Eurostat.
- PEARCE, J., KRAMER, T. R., & ROBBINS, D. K. (1997). Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2):147-160.
- PINCHOT, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.
- PINCHOT, G., & PELLMAN, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- ROBERTSON, T. S. (1967). The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation. *Journal of Marketing*, 31(1):14-19.
- RULE, E. G., & IRWIN, W. (1988). Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3):44-47.
- SATHE, V. (1989). Fostering Entrepreneurship in The Large, Diversified Firm. *Organizational Dynamics*, 18(1):20-32.
- SATTLER, M. (2011). *Excellence in Innovation Management*. Germany: Gabler Verlag.
- SESHADRI, D. V., & TRIPATHY, A. (2006). Innovation Through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31(1):17-29.
- SHARMA, P., & CHRISMAN, J. J. (1999). Towards Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1): 11-27.
- SORIANO, D. R., & HUARNG, K.-H. (2013). Innovation and Entrepreneurship in Knowledge Industries. *Journal of Business Research*, 66(10):1964–1969.
- STEVENSON, H. H., & JARILLO, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11:17-27.
- STOPFORD, J. M., & BADEN-FULLER, C. W. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7):521-536.
- SYKES, H. B., & BLOCK, Z. (1989). Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions. *Journal of Business Venturing*, 4(3):159–167.
- THORNBERRY, N. E. (2003). Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to Be Entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22(4):329-344.
- TURANLI, R., & SARIDOĞAN, E. (2010). *Bilim- Teknoloji- İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum*. İstanbul: İTO Yayınları.
- UTTERBACK, J. M. (1996). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- VAN DE VEN, A. & ENGLEMAN, R. (2004). Central Problems In Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7:47-72.
- VERLOOP, J., & WISSEMA, J. G. (2004). *Insight in Innovation: Managing Innovation by Understanding the Laws of Innovation*. Oxford: Elsevier.

-
- WHITE, M. A., & BRUTON, G. D. (2011). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- ZAHRA, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4):259–285.
- ZAHRA, S. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4):319–340.
- ZAHRA, S., & COVIN, J. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1):43–58.