xnovate fellows

Kurumsal Şirketlerde Kurum İçi Girişimciliğe Geçiş:

Şirket Stratejisi İçin Kurum İçi Girişimcilerin Önemi

Semih Dilsiz

Sendeo

27 Mart 1988'de Erzincan'da doğdu. 2005 yılında İstanbul Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünü kazandı. Üniversite hayatı boyunca IKEA, Decathlon, Philip Morris gibi çok uluslu şirketlerde görev aldı ve iş disiplini, uluslararası çalışma kültürü, network ağını genişletme ve iletişim alanlarında kendini geliştirdi. Üniversite sonrası Winterhalter Türkiye'de Satış ve İş Geliştirme Uzmanı olarak görev almaya başladı. 2013 yılında Koç Topluluğu şirketlerinden Aygaz'da Eğitim Sorumlusu görevini üstlendi. 2015 yılında Aygaz'ın iştiraklerinden Aygaz Doğal Gaz'da Temin ve Ticaret Mühendisi olarak görev aldı. Bu görevine devam ederken Aygaz'ın inovasyon portalı Aythink'in açılmasıyla kargo projesi (Aykargo) fikrini girdi ve mevcut işine ek olarak MVP'ye kadar süreci birlikte yürüttü. 2018 yılı başında Aygaz'ın yaygın bayi ağının gücünü kullanarak kargo yapılanması kurulmasını hedefleyen Aykargo Projesi'ne dedike olarak çalışmaya başladı. Aykargo'nun fikir aşamasından, MVP sürecine, kargo ve müşteri hacminin artışına, Mc Kinsey Company ile ortaklık çalışmalarından, Koç Topluluğu'nun Aykargo'yu şirketleştirme sürecine kurucu ekipte yer aldı. Aykargo projesi ile En Başaralı Koçlular ve En İyi Kurum İçi Girişim Projesi ödüllerini aldı. Eylül 2021'de Sendeo markasına dönüşen şirketin, 2021 yılı başından itibaren Kurumsal Satış Yöneticiliği görevini yürütüyor.

Semih, yeni fikirler üretmeyi ve hayata geçirmeyi bir yaşam biçimi olarak benimsiyor, bununla birlikte girişimcilik ekosistemi ve start up'ları yakından takip ediyor. Aktif yelken sporcusu olan Semih, evli, Alp ve Tuna adında ikiz çocuk babası ve çocuklarının büyüme yolculuklarına şahit olmaktan büyük keyif almaktadır.

Giriş

'Kurum içi girişimcilik', kurumsal şirketlerde çalışanların inovatif fikirlerini hayata geçirebilmesinin önünü açan bir uygulama olarak tanımlanabilir. Kurum içi girişimcilik ülkemizde 2010 yılı sonrasında çok daha aktif olarak kurumsal şirketlerin uygulama alanlarına dahil olmuştur. Özyeğin Üniversitesi, Accenture ve TÜSİAD'ın ortaklaşa yaptığı araştırmaya göre, genel merkezi Türkiye'de olan şirketlerin %53'ünde, yurt dışında olan şirketlerinse %86'sında kurum içi girişimcilik programları yürütülmektedir. Bu şirketlerin %64'ündeyse kurum içi girişimcilik fikirleri ticarîleşmeye başlamıştır.

2013 yılında Vijay Govindarajan and Jatin Desai tarafından yapılan bir araştırmaya göre yaklaşık 5.000 çalışanı olan bir firmada en az 250 çalışanın doğal yenilikçi, bunlardan en az 25 tanesinin ise şirketlerinin bir sonraki ticari yönünü belirleyen işi inşa edebilecek kapasitede iç girişimciler olduğunu bize gösteriyor. İnovasyon, girişimcilik ve start up ekosisteminin hareketlenmesi ile birlikte kurumsal çalışanlarda yenilikçi ve girişimci potansiyelin her geçen gün arttığını ve şirketlerinin geleceğini belirlemede daha fazla rol aldıklarını görebiliyoruz.

Bu çalışmada, şirketlerin kurum içi girişimcilik çalışmalarını değil, üniversite öğrencilerinden başlayarak kurumsal çalışanlarının neden kurum içi girişimcilik programlarına dahil olması gerektiği, bu programların onların hayatlarında ne gibi devrimler yarattığı ve şirketlerin, çalışanlarını birer kurum içi girişimciye neden dönüştürmeleri gerektiği incelenecektir.

İnovasyon ve Türkiye İçin Önemi

Bu çalışma için 2019 yılında Kristian Brøndum Kristiansen tarafından yapılan New Insights on Innovative Individuals - Uncovering the Characteristics of Corporate Entrepreneurs araştırmasından ilham alınmıştır. Araştırmada Tablo 1'de de detayları yer alan kurum içi girişimcilerin 19 ana karakter tipinden vizyoner, yaratıcı düşünen, proaktif başlatıcı, risk alan ve etkileyen özellikleri öne çıkmaktadır. Şirketler bu müthiş özelliklere sahip çalışanlarını çoğu kez şirket stratejileri belirleme ve yönlendirme, inovasyon ve kurum içi girişimcilik çalışmalarına dahil edememekte ve kariyer tedirginlikleri yaşayan bu potansiyelleri kaybetmektedirler. Diğer taraftan potansiyelleri ve girişimci kasları oldukça yüksek çalışanlar da ana işlerine ait sorumluluklarını yerine getirememe, orta düzey yönetici baskısı, inovasyon süreçlerine nasıl dahil olacağını bilememe, şirketlerinin bir inovasyon ve kurum içi girişimcilik çalışması olmaması sebebiyle inovasyon ve girişimcilik süreçlerini deneyimleyememektedirler.

Tablo 1. Kurumsal Girişimcilerin Özellikleri

Kurum içi girişimciler üzerine yapılan bu çalışmanın birçok yönden yarattığı etkilerin önemini birkaç madde halinde şöyle sıralayabiliriz:

- **Şirkete:** Tüm araştırmalar ortak bir konuya işaret ediyor: inovasyon, yenilikçilik ve girişimcilik kültürünü tabana yani tüm çalışanlarına yayamayan şirketlerin gelecekte var olma ihtimali bulunmamaktadır. Şirket içinde bir inovasyon kültürü oluşturma, çalışanların şirket stratejilerini belirlemesi, girişimci davranışın tabana yayılması ne kadar yönetimin belirlediği konular gibi düşünülse de bunu hayata geçirenler yine kurum içi girişimcilerin kendisi ve onların enerjisinin dokunduğu çalışma arkadaşlarıdır. Dolayısıyla kurum içi girişimciler için zaman zaman gözü açılıp iş değişikliği yapma potansiyeli artan çalışanlar gibi düşünülse de sayılarının artması görev aldıkları şirketlerin dinamikleşmesine, müşterileri ile çok daha güçlü bir diyalog kurmasına ve şirketlerinin inovasyon, teknoloji ve girişimcilik ekosisteminde varolmasına önemli katkı sağlar.
- **Kurum içi girişimcilere:** Kurum içi girişimcilik çalışmalarının tümünde inanılmaz bir deneyim ve öğrenme süreci vardır. Proje ya da fikrin devamlılığı ne aşamada olursa olsun aldığınız eğitimler, müşteri deneyim testleri, MVP süreçleri, projenin hayata geçmesi ve büyümesi kurum içi girişimcilere kısa sürede büyük katkılar sağlar. Diğer taraftan şirketlerin sunduğu kaynak ve destek sayesinde çalışanlar halihazırda çalıştıkları kurumdan ayrılmak zorunda kalmadan girişimlerini hayata geçirebilir, yeni tutkular ve rollerin verdiği yeni amaçlar da bu çalışanların şirkete olan aidiyet hissini ve motivasyonunu artırır.
- **Ekosisteme:** Kurum içi girişimcilik çalışmaları ve girişimcilerin artması ekosistemin daha dinamik ve iletişiminin yüksek olmasına katkı sağlar. Bununla birlikte kurum-start up işbirliklerinin gelişmesi, paylaşım ve network etkinlikleri ile kurumların birbiri arasında işbirliği fırsatlarının artması, platform ve dernek yapılarının (Girişimci Kurumlar Platformu, Here2Next bu yapılara örneklerdir) oluşması, eğitim ve kalitesi yüksek kurumsal çalışanların daha fazla ekosistem içerisinde yer alması kurum içi girişimcilerin ekosisteme oldukça önemli katkılarından bazılarıdır.
- **Ülkemize:** Kurum içi girişimciler kendilerine, şirketlerine ve ekosisteme fayda sağlarken diğer taraftan ülke içinde inovasyon kültürünün genişlemesi, ülkemizde yapılan çalışmaların uluslararası işbirlikleri oluşturması, daha fazla nakit ve know-how'ın ülkemize girişine katkı sağlanması, yine ülkemizde yapılan çalışmalarla uluslararası platformlarda yaratacağımız reklam ve hem şirketlerin hem de bizlerin geleceğinde daha fazla inovasyon, teknoloji ve girişimcilik kültürünün yayılması gibi çok önemli etkiler yaratırlar.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın ana hedefi daha fazla kurumsal çalışanın kurum içi girişimci olmasına katkı sağlamak ve bu yolculuğun onlar için yeni ve çok daha güçlü bir kariyer fırsatı olduğuna dikkat çekmektir. Bununla birlikte şirketlerini nasıl değiştirebilecekleri, kurum içi girişimciliği nasıl şirketlerinin önemli bir gündemi haline getirebilecekleri ve henüz kurum içi girişimcilik çalışmalarına başlamamış şirketlerini proaktif davranarak nasıl bu yolculuğa çıkaracakları analiz edilecektir.

Tüm bu konular incelenirken Aygaz'ın kurum içi girişimcilik programından çıkan ve şirketleşen Aykargo projesinin fikir aşamasından şirketleşme sürecine kadar kişisel yaklaşım ve tecrübelerden öne çıkan örnekleri vermeye özen göstererek araştırma ve bilgilendirmelerin somut örnekleri de aktarılmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın etkinliğinin daha hedef odaklı ilerlemesi için değerlendirme ve yönlendirmeler 4 ayrı gruba ayrılmıştır:

- Henüz iş hayatına başlamamış, üniversite düzeyinde çalışan adayları
- Çalışma hayatının ilk 5 yıllık başlangıç döneminde olan çalışanlar
- Çalışma hayatının bir üst evresine geçmiş orta düzey çalışanlar
- Çalıştıkları kurumlarda üst düzey kademesine yükselmiş çalışanlar

Yöntem

Kurum içi girişimci potansiyeline sahip, ek olarak süreçte aktif rolü olan gruplar 4 ana gruba ayrılarak analiz edilmiştir. Bu gruplamanın temelinde çalışma hayatının farklı dönemlerinde olan kurumsal çalışan profillerinin inovasyon süreçlerine bakış açısı ve onlar için yarattığı fırsatların ayrı olması yatmaktadır. Sırasıyla analiz ve fırsatlar altta yer almaktadır:

1. Henüz iş hayatına başlamamış, üniversite düzeyinde çalışan adayları

Laura Galloway ve Wendy Brown'ın 2002 yılında çıkan bir makalesinde neredeyse çeyrek asır önce 1998 yılında, üniversite mezunları ile yapılan araştırmada, bu kişilerin çoğunun bir işyeri açmadan önce iş tecrübesi kazanmak istediklerini, iş tecrübesi edinmenin sektörle ilgili detaylı bilgi sahibi olmak ve işle ilgili sosyal bir ağ oluşturmanın önemli bir yolu olacağını, işyeri açmak için gerekli finansal kaynakları da bu şekilde elde edebileceklerini düşündükleri yer almaktadır. Üzerinden hayli bir süre geçse de üniversite öğrencilerinin kendi girişimlerini kurmadan önce bir kurumda 5-10 yıl iş deneyimi elde etmelerinin önemli olduğu gerçekliği değişmemiştir. İş hayatında karar verme süreçlerindeki deneyim, birimlerin çalışma prensibini gözlemleme, var ise fikrinle ilgili profesyonel dünyada fırsatın farkındalığını gözden geçirme, network oluşturma ve kendi kuracağın iş için bir mali birikim elde etme gibi sebeplerle iş yaşamında bir olgunluğa eriştikten sonra girişimini kurmak çok daha iyi bir yol olarak öne çıkmaktadır. Bu süreçte kurum içi girişimcilik çalışmalarında aktif olan bir şirketi seçmeleri tavsiye edilebilir. Belli bir tecrübe sonrası fikrini çok daha maliyetsiz ve güvenilir yol olan kurum içi girişimci olarak hayata geçirmek somut ve pozitif sonuçlar olarak girişimciye geri dönecektir.

2. Çalışma hayatının ilk 5 yıllık başlangıç döneminde olan çalışanlar

İş hayatındaki motivasyonun en yüksek olduğu dönemlerdendir. Diğer taraftan iş hayatının ilk dönemlerinde olsanız da bir pozisyonda 2 sene kaldıktan sonra yeni bir arayış devreye girebilir, bununla birlikte çalışanlar bu dönemlerinde iyi eğitimler alarak kendilerini bir sonraki kariyer yolculuğuna hazırlamak isterler. Bu çalışanların kurum içi girişimcilik çalışmalarında aktif olan bir şirkette görev alması, inovasyon ve girişimcilik kültürü ile birlikte iş hayatının temelini atması hem iş hem de özel hayatında müthiş kalıcı pozitif etkiler yaratacaktır. Şirketlerin de özellikle kariyerlerinin ilk 5 yılında olan çalışanlar için gerek kurum içi girişimcilik çalışmalarına gerekse inovasyon ve girişimcilik üzerine eğitimlere yönlendirmesi, çalışanların şirket genelinde aidiyetini artırırken diğer taraftan şirketlerini yönlendirici olmalarını sağlayacaktır.

Kendini ispatlamanın da önemli olduğu bu grup çalışanların kurum içi girişimcilik programlarına ister kendi fikirleri ile isterlerse de bir fikir ekibine dahil olarak girmeleri önerilir. İş fikirleri ticarileştiğinde kariyer basamaklarını daha hızlı çıkabilir, yolculuğuna yeni şirketlerinde devam ederek normal bir kariyer sürecinde uzun yıllarda kazanabilecekleri deneyimleri kısa sürede elde edebilir, kendi girişimlerini halen kısa bir iş deneyimi süresi olsa da hayata geçirme fırsatı bulabilirler. Fikirleri ticarileşmediğinde ise iyi bir eğitim, analiz, proje yönetimi vb. birçok konuda öğretilerle ana işlerine devam edebilirler.

Kendi kurum içi girişimcilik sürecimi bu kategoride işleyebiliriz. Aygaz içinde ilk fikir toplama sürecinde 3 yıllık bir Aygaz çalışanı olarak 2016 yılında Aykargo fikrini girmiştim, test ve ticari faaliyet süresi olarak 3-4 yıllık bir süreç sonunda 2020 yılında Koç Holding'in güçlü bir yatırımı ile şirketleştirme fırsatımız oldu. Bu sürecin bana kattıklarını zannediyorum ki bir kitap olarak yazabilirim fakat en kısa özeti 10 senelik hem sektör hem de kariyer tecrübesini birkaç senede kazanıp, bir kurumsal çalışanın meslek hayatı boyunca tecrübe etmesi kolay olmayan bir şirketleşme sürecini 30'lu yaşlarımın başında yaşamış oldum. Bir de bu deneyimi halen bir üyesi olmaktan gurur duyduğum Koç Topluluğu'nun yeni bir sektöre bir kurum içi girişimcilik fikri ile girmesini düşündüğünüzde bu deneyimin ne kadar eşsiz olduğunu özetlemiş olabilirim.

3. Çalışma hayatının bir üst evresine geçmiş orta düzey çalışanlar

Aslında orta düzey çalışanları sadece çalışanlarını kurum içi girişimcilik çalışmalarına gönderen çalışan grubu ya da onlara duvar olan yöneticiler olarak bir kalıba sığdırmak çok anlamlı değil. Kurum içi girişimcilik çalışmalarında kendileri için de yeni bir yol açabilen ve hatta üst yönetiminlerini önemli derecede etkileyen konumları sebebiyle orta düzey çalışanlar "fark yaratanlar" olarak adlandırılabilir. Birkaç başlık altında kurum içi girişimcilik çalışmalarında orta düzey çalışanlar için fırsatları sıralayabiliriz:

- **Çalışanları kurum içi girişimcilik süreçlerine dahil olan orta düzeyler/ yöneticiler:** Çalışanlarını kurum içi girişimcilik süreçlerine dahil olması için teşvik etmesi, ana işlerini yönetmelerinde destek olması, yol açması ve çalışanlarına mentorluk yapması yöneticinin sektör dinamiklerinin ve yeni teknolojilerin arkasında kalmamasını sağlar. Diğer taraftan çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutarak, kurum içi girişimcilerin ana işlerinde de daha başarılı olmasını sağlabilirler. Malesef ki bunun tersi örnekler de olabilmektedir. Birçok şirkette deneyimleyip, gözlemlediğimiz orta düzeylerin çalışanlarının önemli bir vaktini kurum içi girişimcilik çalışmalarına ayırması konusunda cesur olmadığı, izin vermediği, destek sağlamadığı ve izin verse dahi sonrasındaki iş baskısı ile çalışanların projelerden ayrıldığı örnekler vardır. Bu yolu izleyen orta düzeyler kısa vadede işlerini yoluna koymuş gibi görünse de yine birçok örnek, bu orta düzeylerin çalışan ve şirketleri gözünde oldukça negatif bir etki yarattığı ve şirketlerinin bu orta düzeylerle uzun vadeli planlar yapmadığı yönündedir.
- **Şirketlerini sürekli besleyen, fiili olarak bir proje ekibinde yer almasa da inovasyon ve kurum içi girişimcilik projelerine sürekli destek olan orta düzeyler:** Bir orta düzeyin inovasyon, teknoloji ve girişimcilik ekosistemini yakından takip etmesi kişisel olarak yeni dünya trendleri ile ilgili kendini sürekli güncel tutmasını sağlarken, iş hayatında da hem çalıştığı ekip arkadaşlarını hem de bağlı olduğu yönetim ekibini beslemesi açısından çok önemlidir. Bununla birlikte şirket içinde kurum içi girişimcilik projelerine mentor olarak girmesi, network'ünü proje ekiplerine açması ve destek sağlaması hem şirketin yeni yönünü belirlemesine katkı sağlarken hem de kurum içi girişimcilik çalışmalarının hedeflerine çok daha güçlü bir şekilde ulaşmasına olanak sağlar. Uygulamalar ve İK politikaları, önümüzdeki dönemin üst düzey yönetici adaylarının da bu yapıda olan, şirketlerinin yönünü çizen ve işbirliği kültürünü benimsemiş orta düzeyler olacağını gösteriyor.
- **Kurum içi girişimcilik projelerinde yer alan orta düzeyler:** Kurum içi girişimcilik projelerinin potansiyelini görerek heyecanlanan, inovasyon takımlarında rol edinmeye çalışan bir çok orta düzey yöneticiye rastlamak mümkündür. Proje ekiplerinde yer almak özellikle kariyerlerinde sıkışmışlık ya da tekrar hisseden orta düzeyler için önemli bir seçenektir.

En büyük başarılar geçmişte tepeden aşağı gelirken günümüzde ise ortadan gelme potansiyelinin arttığını görmekteyiz. Doğru kaynaklara erişimle, girişimci orta düzey yöneticiler fırsatları ortaya çıkarabilir ve değişimi gerçekleştirebilir. Orta düzey çalışan ya da yöneticilerin kurum içi girişimcilik programlarına girmek konusunda istekli olması, şirketlerin de bu konu da cesur olması önemlidir. Hayal ettikleri projeleri, fikirleri hayata geçirip ticarileşmesini sağlayıp kurucu olabilir, yeni yapılanmada hisse opsiyonları yakalayabilir ya da tamamen ana şirketten ayrılıp kendi sermayelerini koymadan görev aldıkları şirketleri yatırımcı olarak kullanabilirler.

Orta düzeylerin önemli bir bölümü kısa vadede kendi girişimlerini kurmayı hayal ederler, birçoğu da aslında önemli bütçeler ayırır ve işler yolunda gitmediğinde hem para kaybederler hem de belli bir ivmede giden kariyerlerini önemli ölçüde değiştirmiş olurlar. Bu yönle bakıldığında da kurum içi girişimci olarak bir yol çizmek orta düzeyler için önemli bir fırsat olarak öne çıkmaktadır.

4. Çalıştıkları kurumlarda üst düzey kademeye yükselmiş çalışanlar

Üst düzey yöneticilerin en önemli rollerinden biri "sponsorluk" rolüdür. Özellikle kurumsal işleyişin girişimcileri yavaşlattığı durumlarda yöneticiler hızlandırıcı, katalizör olarak görev almaktadırlar. Diğer taraftan üst yöneticilerin network'ünü, deneyimlerini proje ekiplerine açması ve hatta bir girişimci olarak çalışması proje ekiplerine motivasyon ve güç sağlarken, şirket yönetiminin de projelerle ilgili olarak sürekli güncel olmasına katkı sağlar. Aykargo'nun sahada ilk uygulamalarını yaparken Genel Müdür desteğinin de etkisiyle ile çok hızlı ilerleyebilmiş, önemli işbirliği fırsatlarını erken dönemde yakalayabilmiştik. Yine üst yönetim ile birebir görüşmeler, kendilerini ekibin bir parçası olarak görmesi sayesinde önemli fırsatları yakalamış, birçok karar sürecimizde de minimum hata ile ilerleyebilmiştik.

Tüm bunları toparlayacak olursak özellikle üst düzey yöneticilerin proaktif, yenilikçi, risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsemesi gerekmektedir. Çalışanlarının projeye dedike olması, projelerin departmanlaşması, yönetimin ve hissedarların da aynı duyguya sahip olabilmesi, ihtiyaç halinde bütçe sağlanması gibi projeler için çok hayati karar süreçlerinde üst düzey yöneticilerin anahtar rolü bulunmaktadır. Başka bir yönüyle yorumlayacak olursak, kurum içi girişimcilik çalışmalarında yönetimin desteğini almayan proje ve fikirlerin devam etme ihtimali çok düşüktür denilebilir.

Öneriler ve Sonuç

Birkaç analiz ile 5.000 çalışanı olan bir firmada en az 250 yenilikçi olduğu, bunlardan en az 25 tanesinin şirketlerin bir sonraki işini inşa edebilecek girişimci potansiyele sahip olduğu belirtilmişti. Tomas Chamorro-Premuzic, başarılı girişimcilerin %70'inin bir önceki işveren için çalışırken iş fikirlerini aldıklarını savunuyor. Bu yetenekli çalışanlar, çevrenin fikirlerini ortaya koyacak bir girişimcilik süreci olmadığı ve yöneticileri katlanılmaz olduğu için şirketlerinden ayrılıyor. Yenilikçi ve girişimci potansiyellerin, şirketleri büyüme için kritik bir araç olarak iç girişimciliğe inanmadıkları için şirketlerini kendi girişimlerini başlatmak için terk ettiği görülmektedir.

Bu çalışmanın yapılma amacı şirketlerin neden kurum içi girişimciliği desteklemesi gerektiği konusu olmamakla birlikte üstte belirtilen şirketlerin yönlerini çizecek girişimci potansiyellerini artırma, mevcut potansiyelleri ise ön plana çıkarıp kurum içi girişimci yetiştirme konusunda şirketlere varlıklarını da devam ettirebilmeleri için hayati bir görev düştüğünü belirtmektir.

Üniversite öğrencilerinden başlayarak kurumsal çalışanların kurum içi girişimcilik çalışmalarına daha fazla katılımını sağlamak ve bu çalışmalarda yer almaları sonucunda olası fırsatların neler olduğunu hedeflediğimiz bu çalışmayı hazırlarken Türkiye ve dünyadan örnekler, deneyimler ve çoklu araştırma sonuçları da incelenmiş ve paylaşılmıştır.

Kaynaklar

1. TUSİAD, Accenture, Özyeğin Üniversitesi, 2019, Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak – Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi (TUSİAD, Accenture, Özyeğin Üniversitesi)
2. Harvard Business Review, Muriel Wilkins, 2022, How do I become intrapreneur?
3. Harvard Business Review, Vijay Govindarajan and Jatin Desai, 2013, Recognize Intrapreneurs Before They Leave
4. Board of innovation, 6 essential skills to be a disruptive intrapreneur
5. Wikipedia, Kurum içi girişimcilik
6. GALLOWAY, L., BROWN, W., 2002, Entrepreneurship education at university: a driver in the creation of high growth firms
7. medium.com, Jason Lau,2017 , Innovation for the middle manager
8. Harvard Business Review, Kanter, Rosabeth Moss, 2004, The Middle Manager as Innovator
9. Doç. Dr. Meltem ONAY, Öğr. Gör. Selin ÇAVUŞOĞLU, 2010, İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik