

ISSN: 2536-4456

GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ
TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP

Cilt / Volume:1

Sayı / Issue:1

Yıl / Year: Bahar / Spring 2017



İstanbul Ticaret Üniversitesi Adına Sahibi <i>Owner on behalf of İstanbul Commerce University</i>	Prof. Dr. Nazım EKREN İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörü
Editör / Editor	Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN
Editör Yardımcıları <i>Vice Editor</i>	Yrd. Doç. Dr. Nurgül KELEŞ TAYŞİR Arş. Gör. Nihan YAVUZ
Yönetim Yeri <i>Head Office</i>	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Girişimcilik Dergisi
Yazışma Adresi <i>Corresponding Address</i>	İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi Sütlüce Mahallesi, İmrahor Caddesi, No: 90, Beyoğlu 34445, İstanbul 444 0 413
İnternet Adresi / Web Site	www.trjoe.com
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü <i>Publishing Manager</i>	Selma DEMİREL İstanbul Ticaret Üniversitesi
Yayınevi Publishing Company Basım Yeri Place of Printing	
Yayın Türü <i>Publication Type</i>	Yerel Süreli / <i>Periodical</i> Yılda iki sayı yayımlanır: Bahar ve Güz <i>Two issues per year: Spring and Fall</i> ISSN: 2536-4456
Basım Tarihi <i>Publication Date</i>	01.07.2017
Web Tasarımı <i>Web Design</i>	 Aktif Grup'un Katkılarıyla

DERGİNİN BU SAYISINA KATKIDA BULUNAN HAKEMLER

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ, İstanbul Üniversitesi / Prof. Dr. Burak ARZOVA, Marmara Üniversitesi / Prof. Dr. Enver AYDOĞAN, Gazi Üniversitesi / Prof. Dr. Melih BULU İstinye, Üniversitesi / Prof. Dr. Himmet KARADAL, Aksaray Üniversitesi / Prof. Dr. Sefer ŞENER, İstanbul Üniversitesi / Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT, İstanbul Ticaret Üniversitesi / Doç. Dr. Ceren GİDERLER ATALAY, Dumlupınar Üniversitesi / Doç. Dr. Ali GÖRENER İstanbul Ticaret Üniversitesi / Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ, Kafkas Üniversitesi / Yrd. Doç. Dr. Murat ÇEMBERCİ, İstanbul Ticaret Üniversitesi / Yrd. Doç. Dr. Oğuz DEMİR, İstanbul Ticaret Üniversitesi / Yrd. Doç. Dr. Adnan Veysel ERTEMEL, İstanbul Ticaret Üniversitesi / Yrd. Doç. Dr. M. Ali İÇBAY, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi / Yrd. Doç. Dr. Nurgül KELEŞ TAYŞİR, İstanbul Ticaret Üniversitesi / Yrd. Doç. Dr. Selva STAUB, Bandırma 17 Eylül Üniversitesi / Yrd. Doç. Dr. Kerem TOKER, Beykent Üniversitesi / Yrd. Doç. Dr. Bora YILDIZ, İstanbul Üniversitesi

YAYIN KURULU	Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
	Yrd. Doç. Dr. Nurgül KELEŞ TAYŞİR	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
	Arş. Gör. Nihan YAVUZ	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Cemal ZEHİR	Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU	İbn-i Haldun Üniversitesi, Türkiye
	İsmail ERTÜRK	The University of Manchester, İngiltere
	Prof. Dr. Meriç KESKİNEL	West Los Angeles College, ABD
	Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Nurullah GENÇ	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Türkiye
	Prof. Dr. Pınar Süral ÖZER	Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Selim ZAİM	İstanbul Teknik Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Kültür Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Umut TÜRKŞEN	Coventry Law School, İngiltere
DANIŞMA KURULU	Hasan ERKESİM	İstanbul Ticaret Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkan Vekili, İTO YK Sayman Üyesi
	Ufuk BATUM	Ventures & Mentors League Kurucu & CEO
	Hakan ELBİR	İstanbul Social Enterprise Kurucusu ve Genel Müdürü
	Dr. Veysel BERK	Çaycı A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve PayPad Kurucu Ortağı
	Tülin AKIN	Tabit Yönetim Kurulu Başkanı
	Ertuğrul BELEN	Business Networking Akademi Kurucu Ortağı
	Serdar URFALILAR	İSO Yönetim Kurulu Üyesi ve TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Doğal Üyesi
	Abdulsamet TEMEL	TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Başkanı
	İrfan ASLAN	TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Üyesi
	Süleyman Said ERDOĞAN	TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Üyesi
	Kemal KARABEL	TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Üyesi

BAŞLARKEN

Yorgun bir coğrafyada yaşıyoruz. Hemen her güne yeni gündemlerle uyandırdığımız, en kıymetlimiz olan zamanı anlamsız gündemlerle tükettiğimiz bir zaman dilimindeyiz. Ama unutmayalım ki toplumsal zaman günler aylar ve yıllarla değil, nesillerle anılacaktır. Bu nedenle yeni nesillerde heyecan uyandıracak, ufuk açacak, hayal kurduracak kavramlara yoğunlaşmamız ve genç nesillere de bunu aşılammamız gerekiyor.

Gençliğe ufuk açacak elimizdeki en önemli kavram, "girişimcilik". 2006 yılında Kalkınma Politika raporuyla gündemimize giren bu kavram, sivil toplum kuruluşlarımız, kamu, iş dünyası ve özellikle gençler tarafından kabul gördü ve sahiplenildi. Girişimcilik özelinde çalışan dernekler, kulüpler kurulmaya, kamu politikalarında girişimciliğe yer vermeye, özel sektör girişimcilere yatırım yapmaya, ulusal ve uluslararası girişimcilik zirveleri yapılmaya başlandı. Girişimcilik bir ekosistem olarak varlığını özellikle İstanbul'da hissettirmeye başladı.

Fakat geçen 11 yıl içerisinde girişimcilik kültürünün oluşmasında yüzeysel çalışmaların ötesine çokta fazla geçemedik. Genç nüfus, coğrafi konumumuz ve ekonomik potansiyelimiz göz önünde bulundurulduğunda önümüzde atmamız gereken çok ama çok önemli adımlar hala bizi bekliyor.

TOBB İstanbul Girişimciler Kurulu olarak bu potansiyeli gördüğümüz için girişimciliğin sadece kültürel olarak yerleşmesinden ziyade bir strateji veya kalkınma modeli olarak hayat bulması gerektiğini düşünüyoruz. Bunun oluşabilmesi için en önemli ayaklardan biri akademik anlamda girişimcilik üzerine yapılacak araştırmaların çoğaltılması ve teşvik edilmesidir. Akademik olarak altlığı oluşmamış bir girişimcilik kültürü popüler kültürün esiri olup asıl amacına ulaşmadan tüketilecektir.

Elinizde bulunan bu hakemli dergi İstanbul'un bir Girişimcilik Başkenti olması hayalimizi gerçekleştirecek adımlardan biri ama en önemlisidir. Bu dergi çalışmasıyla iki temel amaç hedefledik. Birinci amacımız akademi dünyasının girişimcilik ve yenilikçilik özelinde yapılan araştırmaları ve üretilecek makaleleri teşvik etmek ve ikinci amacımız Anadolu'da veya Trakya'da üniversitelerde yapılan çalışmaların yerel dergilerden ziyade ulusal ve uluslararası alanda yayınlanmasını sağlamaktır.

TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu olarak ülkemizin girişimcilik potansiyelinin var olduğuna inanıyoruz. Bu potansiyeli doğru kullanmak için ekosistemin bütün paydaşları olarak var gücümüzle çalışmalıyız.

Bizlere bu yolda desteğini esirgemeyen TOBB İstanbul GGK İcra Kurulu üyelerimize, İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne ve özellikle Araştırma ve Yayınlar Çalışma Grubu Başkanı Doç. Dr. N. Öykü İyigün hocamıza şükranlarımızı sunuyorum.

Abdulsamet TEMEL

Başkan, TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu

EDİTÖRDEN

Küreselleşen dünyada günümüz ekonomilerinin ilerleme kaydedebilmesi için en önemli konulardan biri kuşkusuz ki girişimciliktir. Girişimcilik iktisadi bir değer üretimi olmanın ötesinde, hem gerçekleştiği ortam hem de ortaya çıkardığı değişimci hareketlilik itibarıyla, toplumsal, kültürel ve politik dinamiklerle yakından ilişkilidir. Girişimcilik ile ülke içerisinde sağlanan ekonomik kalkınma siyasi gücü, teknolojik ve bilimsel gelişmeyi döngüsel olarak artırmakta ve dünya arenasında ülkeler arası rekabette avantaj yaratmaktadır.

Girişimciliğin inovasyon ile yakın ilişkisi, yeni istihdam alanları yaratması, yeni sektörler oluşturması, toplumsal refah seviyesinin artması, işletmelerin örgütsel seviyede çağın getirdiği rekabet koşullarına uyum sağlaması için zemin oluşturması gibi faktörler, girişimciliğin toplumdaki lokomotif rolünü perçinlemektedir.

Drucker (1985), girişimciliği yeni zenginlik üretme kapasitesiyle var olan kaynakları birleştirme, yenilikçi faaliyette bulunma olarak tanımlarken, Hisrich ve Peters ise (1989), gerekli zaman ve çabayı harcayarak, var olan finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenecek ve kişisel tatminle sonuçlanan yeni bir şey yaratma süreci olarak tanımlamaktadır. Girişimcilik yazınına ulusal ve uluslararası anlamda katkıda bulunmak ve iş dünyasına, özellikle girişimcilere, öneriler sunmak ve iş dünyası ile akademik düzlem arasında köprü oluşturabilmek amacıyla 9 Kasım 2015 tarihinde İstanbul Ticaret Üniversitesi ve TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu ortak bir dergi çıkartmak niyeti ile ilgili protokolü imzalamıştır.

Girişimcilik Dergisi / Turkish Journal of Entrepreneurship 'nin hazırlanmasında katkı sağlayan **İstanbul Ticaret Üniversitesi** ve **TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu**'na, makale yollayan tüm değerli **yazarlarımıza**, hakemlik sürecindeki titiz çalışmaları ile değerli **akademisyenlere**, derginin tasarımında büyük emeği geçen **Emil Ateş'e**, web sitesi destekçimiz **Aktif Grup'a**, Yazı İşleri Müdürümüz **Selma Demirel'e** ve beni her zaman destekleyen Editör Yardımcılarım **Yrd. Doç. Dr. Nurgül Keleş Tayşir** ve **Arş. Gör. Nihan Yavuz'a** sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.

Editör

Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Umut TÜRKŞEN

Importance of Knowledge Exchange Between Academia and
Entrepreneurs: Mobile Banking and E-Money

Akademik Dünya ve Girişimciler Arasında Bilgi Alışverişinin

Önemi: Mobil Bankacılık ve E-Para 1-25

Beliz ÜLGEN / Ebru AKTAŞ / Elif HAYRULLAH ASLAN

Kadın Girişimcilerin “Güç Mesafesi” ve “Belirsizlikten Kaçınma”
Kültürel Boyutlarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi

Evaluation of Women Entrepreneurs' Perception about

“Power Distance” and “Uncertainty Avoidance” 27-71

Uğur YASİN ASAL

Ticari Bir Kavram Olarak Misafirperverlik: Girişimcilik Ekseninde
Yeniden Yapılanma

Hospitality as a Commercial Concept: Reconstruction

According to Entrepreneurship 73-90

N. Öykü İYİGÜN / Murat YALÇINTAŞ

Social Entrepreneurship As a Tool for Creating Competitive
Advantage: A Theoretical Approach

Rekabet Avantajı Yaratmada Araç Olarak Sosyal Girişimcilik:

Teorik Bir Yaklaşım 91-101

Sinem ULUTÜRK CİNBİŞ

Türkiye'deki Akredite Melek Yatırımcı Ağlarının Gelişiminin ve
Karakteristik Özelliklerinin Analizi

Analyzing the Development and Characteristics of

Accredited Business Angel Networks In Turkey 103-122

İ. Kahraman ARSLAN / M. Demet TOKSOY

Türkiye'de Kadınları Girişimciliğe Yönelten Faktörler,
Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Women Entrepreneurs In Turkey: Motives, Challenges and

Solution Proposals 123-148

IMPORTANCE OF KNOWLEDGE EXCHANGE BETWEEN ACADEMIA AND ENTREPRENEURS: MOBILE BANKING AND E-MONEY*

Prof. Dr. Umut TÜRKŞEN
Coventry University, UK.
Umut.Turksen@coventry.ac.uk

ABSTRACT

This paper reflects on the experience of Knowledge Exchange (KE) and consultancy project which took place between a Law School, France Telecom-Orange Plc. and Frost & Sullivan. It is argued that academic opinion and university communities are essential and invaluable in investment and entrepreneurship initiatives particularly in jurisdictions where there is very little or no legal certainty (e.g. Mobile Banking requirements in many developing countries) and reliable information. Furthermore, the academia can provide good value and sound advice on effective risk management, compliance and ethics, all of which enhance the corporate social responsibility as well as the comparative advantage of an entrepreneur.

AKADEMİK DÜNYA VE GİRİŞİMCİLER ARASINDA BİLGİ ALIŞVERİŞİNİN ÖNEMİ: MOBİL BANKACILIK VE E-PARA

ÖZ¹

Bu makale, Bristol Hukuk Fakültesi, Fransa Telekom ve Frost & Sullivan ortaklığıyla yapılan bilgi alışverişi ve danışmanlık projesinde edinilen deneyimler üzerine yazıldı. Bu deneyimler ışığında, makale akademik fikirler ve üniversitelerin özellikle hukuksal belirsizliklerin çok ve güvenilir bilgilerin az olduğu ülkelerde (Örn. Gelişmekte olan ülkelerdeki Mobil Bankacılık mevzuatı), yatırım ve girişimcilikte ne kadar gerekli ve paha biçilemez olduğunu ortaya koydu. Ayrıca, etkili risk yönetimi, hukuksal uyum ve etik kurallar çerçevesinde akademinin, kurumsal sosyal sorumluluk ve karşılaştırmalı üstünlükte girişimciye kazandırdıkları ele alındı.

Key words: Knowledge exchange, innovation, legal academia, mobile banking, e-money

* Geliş Tarihi: 02.01.2017 - Kabul Tarihi: 01.06.2017

¹Çevirmen, Alp Fırat Öztürk'e yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim.
Alp.Ozturk@hacettepe.edu.tr

"It is the set of the sails, not the direction of the wind that determines which way we will go."

Jim Rohn

Introduction

The increasing use of mobile phones (ITU, 2011)² means that the number of mobile phone users may exceed the number of banked people in the countries (Egypt, Jordan, and the Ivory Coast) examined in this KE and consultancy project. Mobile phone technology can offer a communications channel for e-commerce and on-line transactions (e.g. e-money, e-payments and mobile banking).³ This channel may not only reduce the cost of financial transactions for the provider and customer but also allow new entrants to the financial sector. According to a study conducted by Visa and others, people are more likely to carry their mobile phone than carrying cash for transactions. According to the recent Global Mobile Consumer Survey (GMCS), the consumers in the USA alone look at their devices over 8 billion times a day in the aggregate. While these changes hold the prospect of revolutionising the access and conduct of e-commerce, financial services and the nature of business transactions on the back of the mobile phone infrastructure it also creates potential risks (such as contractual obligations, fraud, money laundering, revenue leakage, etc.) both for the service providers and users. It was reported that whilst telecommunications sector have generated \$920bn in 2011 alone and the global revenue made from telecom services is expected to reach over €1.2 trillion in 2018 (Statistical Portal 2016), it is also losing \$58bn a year worldwide owing to fraud and errors (BBC News, 2012). This is why a regulatory framework with normative and qualitative requirements (for example licensing of e-money institutions, specific consumer protection rules, user policy) shall be established.

This paper explains the consultancy and KE project, which involved a Law School and a major multinational telecom company. We, the Law School, provided our expertise in risk assessment and compliance in legal landscapes where activities of mobile banking would likely to operate if a company was to establish and provide such services in Jordan, Egypt and Ivory Coast.

Accordingly, the following questions were considered:

² It is reported that there are 5.9 billion mobile phone users in the world and 79% of this attributed to the developing world.

³ It is estimated that e-payment via mobile phones alone will exceed \$240 billion in 2011 and could be over \$1 trillion by 2015!

- Do the mobile banking and e-money activities constitute a banking service which falls within the regulatory environment in the Ivory Coast, Arab Republic of Egypt and Jordan?
- If not, what are the legal requirements and responsibilities?
- What are the compliance requirements in light of the legal instruments in company's domiciled/registered jurisdiction?

This was a unique KE project because it brought together a powerful combination of business experts (Frost & Sullivan), legal experts (Law School) and the industry (France Telecom-Orange Plc.). As part of this project, the academic legal team not only imparted with existing research findings but also had to conduct new research in unfamiliar jurisdictions, learn about business interests and priorities as well the limits of technology and governance structures in different countries.

Each new market where investment and establishment of mobile banking would take place was analysed separately as it transpired that each market had a unique set of regulatory and socio-legal framework which in turn required different risk assessment and compliance procedures. Our findings were not only incorporated into the investment enterprise in order to acquire the necessary banking licences in these countries but also informed the global anti-fraud and risk policy of this company in over 80 countries.

Facilitation of the KE activities (Schlierf and Meyer, 2013).⁴ took place during semi-formal meetings, sometimes in structured workshops as well as in formal management meetings at the highest level. While the dissemination of the final findings was done in a creative, media based, simple language which could be understood by all the employees across the globe, the initial information and data were kept confidential as a business secret asset.

The actual and potential impact of this project on the socio-economic development of the society is still unfolding in Africa and the future prospects are very exciting.

Knowledge exchange (KE) and knowledge transfer (KT) between university and private, public and civil society sectors have become part of most academics' work profile and contribute not only to the civic leadership and public engagement of universities in general but also to entrepreneurship and innovation of new technologies (Saad and Zawdie, 2011). Given the current

⁴ Schlierf and Meyer refer to such activities as 'knowledge inter-mediation' whereby we, the Law School, acted as knowledge brokers as well as legal experts.

global economic crisis, establishing sustainable and balanced economic growth is the most pressing challenge facing all countries in the world. In order to achieve and sustain economic and social development, university research and KE & KT activities are encouraged by government policies. In tandem with this trend, research funding councils and other sponsors emphasize the importance of such exchanges and provide specific funding opportunities for KE and KT activities.⁵ In their funding calls, they require applicants to articulate how they envisage their knowledge and research would have an impact beyond academia (e.g. beyond academic publications and teaching) and how it would benefit wider society. In response, many universities have embedded “knowledge exchange” activities as a strategic priority (Sir Witty, 2013).

The recognition of the fact that universities enhance socio-economic development, innovation (Etzkowitz and Leydedorff, 2000) and comparative advantage goes beyond government and public funding bodies. The economic impact and contribution of the UK universities as a whole was estimated as £59 billion (or around 4 per cent of GDP) in 2007/08 by the University of Strathclyde, on behalf of Universities UK (Universities UK, 2014) – a figure equivalent to around £69 billion today. In addition, the World Economic Forum (WEF) ranks the UK fifth in the world, and second in the European Union, in terms of university-business collaboration in research and development (Schwab, 2013).

The forms, methods, scale and focus by which universities contribute to the (local, national and international) societies they serve vary, yet these often include employment, provision of skills, creation and transfer of knowledge, working with companies and other partners of all sizes, purchase and supply of a range of products both directly and through staff and students, facilitation of communication, attracting inward investment, alumni networks, civic leadership, hosting business incubators, etc. In other words, economic engagement is the common thread found in most universities.

Legal practitioners and businesses also value the knowledge and wisdom possessed by academic lawyers and consequently, they utilize such expertise in the form of consultancy, continuing professional development and training activities. In return, universities value such partnerships because through such work not only their theories and research findings can find meaning and

⁵ For example, Economic and Social Research Council (ESRC) in the United Kingdom provides a ‘Knowledge Exchange Opportunities Scheme’ aimed at maximizing the impact of social science research outside academia. See, <http://www.esrc.ac.uk/collaboration/knowledge-exchange/opportunities/index.aspx>. Similarly, a government initiative, Innovate UK also funds KT projects between universities and businesses. See, Knowledge Transfer Partnerships, www.ktponline.org.uk.

utilisation in practice but also the experience gained from KE and KT can inform teaching (Curtis, 2008 and ACLEC, 1996)⁶ and allow for further critique of their discipline.⁷

Bradford opines, “knowledge exchange can be conceptualised through knowledge acquisition, assimilation, transformation and exploitation and that the process of knowledge exchange depends on ‘innovative routines’ or ‘dynamic routines’ (Bradford, 2012). Undoubtedly, the benefits of KE and KT to stakeholders are wide ranging and depend on the nature and context of each activity. However, there are generic and common intentions found in most KE and KT activities. Both the academia and non-academic partners seek to maximise the impact of their respective work on public policy, business development and professional practice and financial profits. Through collaborative work (e.g. by KE and/or KT), stakeholders learn about each other's expertise, share knowledge and gain an appreciation of different professional cultures. Such activities can also lead to a better understanding of the ways in which academic research can add value and offer insights to key issues pertaining to business, policy and practice. In addition, KE and KT provide academics with the opportunity to:

- Apply knowledge and expertise to important problems facing businesses;
- Develop relevant teaching and research material;
- Identify new research themes and undergraduate and post graduate projects;
- Publish high quality journal and conference papers;
- Gain an improved understanding of business requirements and operations;
- Contribute to the Research Excellence Framework (REF) and research impact within and outside of academia (Donovan, 2007);
- Participate in rewarding and ongoing collaboration with innovative businesses;
- Supervise and act as mentors for past graduates (*alumni*) working on business based projects.⁸

Phipps and Shapson are in the opinion that knowledge mobilisation (e.g. the processes of KE and KT) also enables social innovation (the outcome such as investment, new technology, etc) (Phipps and Shapson, 2009). While it is extremely difficult to quantify the impact of each KE activity, if extra-academic

⁶ The importance of practical knowledge of the law and lawyering skills in teaching is recognised particularly in clinical legal education programmes.

⁷ For example, KE activity can provide an environment (or a laboratory as the case may be) in which ideas, theories and technologies can be tested and further developed.

⁸ Also see, Knowledge Transfer Partnerships, www.ktonline.org.uk.

impact is the desired outcome then knowledge exchange (KE) and associated activities might help to maximise this impact (*ibid.*). On the other hand, businesses can improve their competitiveness, productivity and performance by accessing the knowledge and expertise available within universities. By working collaboratively in a shared space, in light of mutually agreed aims and terms, research and business knowledge utilisation becomes a powerful tool for all stakeholders.

According to the World Bank (2002), “social and economic progress is achieved principally through the advancement and application of knowledge and tertiary education is necessary for the effective creation, dissemination, and application of knowledge and for building technical and professional capacity”.

This paper provides a summary of the KE project involving a business consultancy firm (Frost & Sullivan), legal experts from academia (a Law School) and a multi-national corporation (France Telecom-Orange Plc.)⁹ and outlines the values gained in the project. It is argued that universities and academic knowledge therein have great potential to drive forward globally competitive technological ideas into real business ventures. There is no doubt that the tools of Information and Communications Technology can equip us to address some of the most pressing social, economic and environmental challenges around the world (World Economic Forum, 2010). In this context, legal academia is a valuable tool in assessing risk of dual use (commercial and criminal) of new products and services, monitoring compliance and enhancing comparative advantage in investment and establishment of new technologies and policies in developing markets.

⁹ France Telecom-Orange is one of the world’s leading telecommunications operators with 172,000 employees worldwide, including 105,000 employees in France, and sales of 45.3 billion euros in 2011. Present in 35 countries, the Group had a customer base of 226 million customers at 31 December 2011, including 147 million customers under the Orange brand, the Group's single brand for internet, television and mobile services in the majority of countries where the company operates. At 31 December 2011, the Group had 167 million mobile customers and 14 million broadband internet (ADSL, fibre) customers worldwide. Orange is one of the main European operators for mobile and broadband internet services and, under the brand Orange Business Services, is one of the world leaders in providing telecommunication services to multinational companies. <http://www.orange.com/en/>.

1. Who and what we are:

Stetler *et al* (2011) opine that there are several personal attributes that are key for successful KE and innovation facilitation whereby research is implemented into practice:

- authenticity, realness and openness;
- respect and general credibility;
- accessibility, approachability and empathy;
- flexibility;
- responsiveness and reliability; and
- self-confidence.

In addition, the following domains are often taken as benchmarks for successful research and academic engagement.

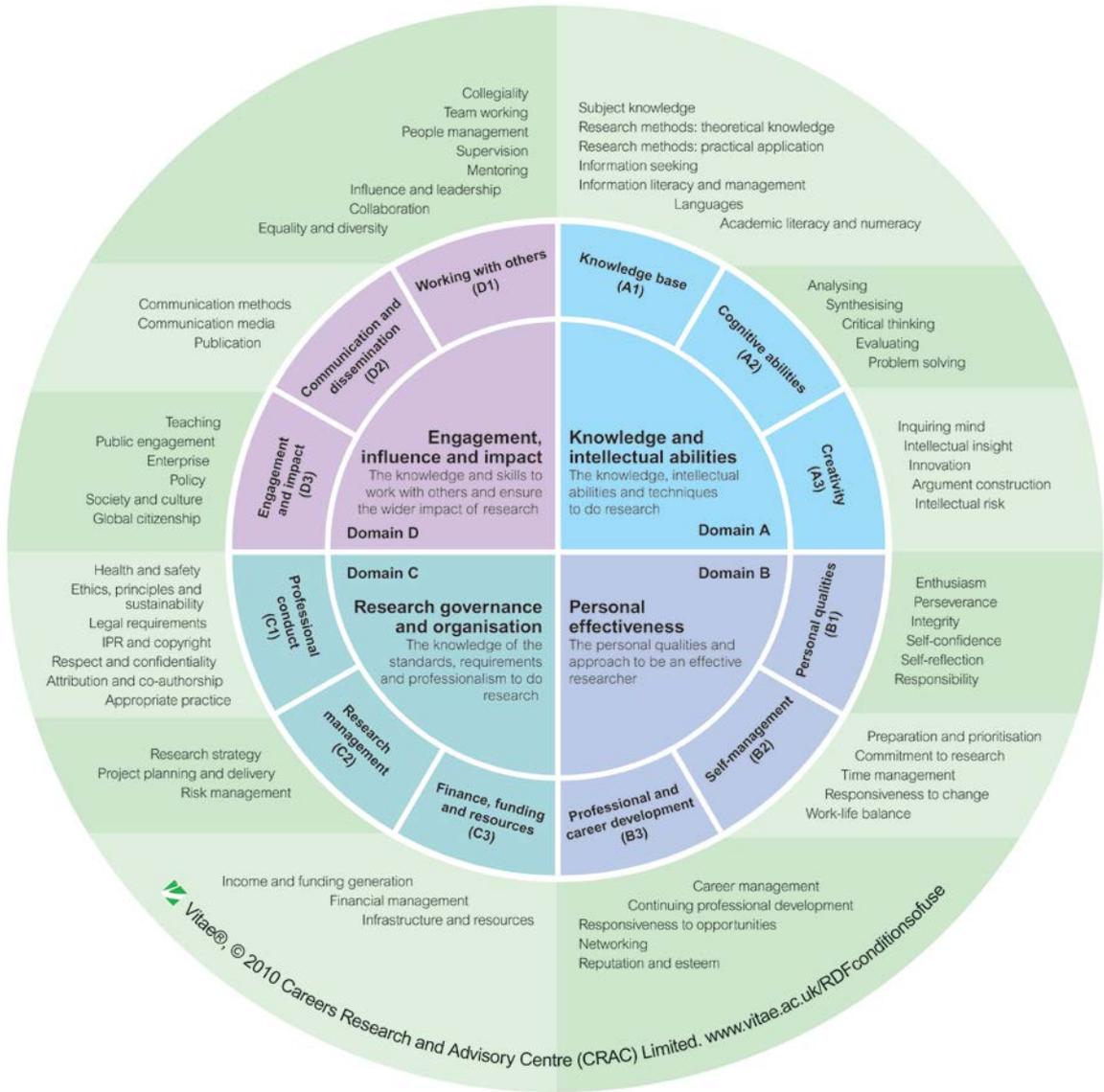


Figure 1. (Viate, 2010)

These attributes certainly came to the forefront during our KE project and were a key to successful research implementation in the context of compliance and

risk assessment within a unique global investment initiative,¹⁰ namely mobile-banking.

While all these attributes are important in a KE activity, the most important of all has been 'self-confidence' and the ability to get in touch and seek potential partnerships. One could call this 'put yourself forward'. Without this we could not share our expertise within an actual business venture. Universities ought to actively seek and forge connections and partnerships firstly with firms and businesses in their immediate vicinity and further afield. This is what we did. We contacted the Director of Knowledge Management at France Telecom-Orange and explained our expertise and asked whether they could think of an area of their business we could contribute to. We were lucky because of the team of managers responsible for financial crime and revenue assurance were based in Bristol, the city where our university is also situated. Therefore, initial face-to-face contact and meetings were conducted with ease. The value and importance of face-to-face conversation when commercially sensitive information concerned should not be underestimated Strauss and McGrath, 1994 and 1996).¹¹ Face-to-face meetings allow members to engage in and observe verbal and non- verbal behavioral styles; provide human contact among members; and allow participants to develop transparency and trust among each other (Arvey, 2009).

The profile of the university as well as the past experience and achievements (track record) of the academic team involved certainly played an important role in getting the company interested in what we could offer. All members had numerous publications in the legal field concerned (banking and finance, financial crime and compliance, etc.) and were engaged in research informed teaching. However, the most important aspect in securing the consultancy was our ability to convince the company that our knowledge would have a direct contribution to business interests not only in terms of the brand but also in terms of monetary gain, compliance, risk assessment and limiting liability.

We were and are still ideally placed to carry out a central role in the development of various sectors in relation to banking, financial crime and compliance, taking forward key emerging scientific and technological

¹⁰ For the purposes of this paper, the project could also be named as 'global innovation system'.

¹¹ Straus and McGrath argue that the type of communication medium is likely to affect outcomes "when there is a need for the expression of emotions, when tasks require coordination and timing among members' activities, when one is attempting to persuade others, or with task require consensus on issues that are affected by attitudes or values of the group members" and that under such circumstances, face-to-face meetings are can be more effective compared to other methods such as telephone, Skype conference call.

developments through KE with other like-minded institutions, and small and large businesses, including on an international scale. This quality comes with the ability to transfer our knowledge and expertise into other fields of inquiry and business activity. To this effect, we have formed the Financial Crime Research Network (FCRN), which consist of members both from academic and non-academic fields such as law enforcement, government, business and legal practice. The presence of this network also contributes to the publicity and dissemination of our knowledge and forging new partnerships with businesses and other stakeholders. Following the KE project and establishment of the FCRN, we have conducted several other entrepreneurial projects involving major international banks.

2. What we did:

While, as lawyers, we did not invent the technology concerned (mobile banking) or implement the infrastructure (telecommunications network) and provide investment in the countries where the company wanted to operate, we did enable the company to conduct an objective, analytical and critical risk assessment pertaining to their activities. The interrelated and mutually reinforcing character of our expertise in research, education and economic engagement found expression in all of the activities of this project. In other words, it was the transferability of our knowledge, which became pivotal in breaking the deal and delivering the results.

In establishing a purposive strategic relationship in a fundamentally dynamic field (mobile banking) it was agreed that the acquisition, creation and application of knowledge are a key to the competitive development of this business venture. In this case the academic quality of our work matched its practical relevance. Accordingly, we have outlined the multi-layered legal framework, which applied to mobile banking, financial crime risk and compliance in numerous jurisdictions. It is also important to note that in the countries we examined the main focus was not innovation of a new technology but to learn how to assimilate and improve the existing one in order to optimize its use whilst mitigating risks.

Our legal analysis started with international legal instruments because international law often not only sets the minimum standards for international community but also the benchmarks for compliance. Furthermore, as a multi-national corporation, the company we advised not only operates in many parts of the world but also puts a great emphasis on its corporate social responsibility. The next step was to identify regional legal instruments as the company is registered in the European Union (EU) thus relevant EU provisions which are often supreme sources of law in the Member States of the EU, had to be considered. The third issue was establishing if and what national laws applied to

this activity. Firstly, we had to consider the law in the countries in which the company has been registered. This is because in countries such as the United Kingdom (UK) and the United States of America (US) the law pertaining to financial crime has extra-territorial jurisdiction, meaning that regardless of where the company's (legal or otherwise) activities take place, the law of these countries would apply. Secondly, in order for the company to operate in Egypt, Ivory Coast and Jordan, we had to determine the legal requirements therein. While we were able to provide our readily available legal expertise and research findings in relation to international, regional (EU) and domestic (UK and US) legal instruments and their interpretation, the same could not be said for making sense of, yet alone finding legal documents in Jordan, Egypt and Ivory Coast.

In this legal maze and potentially a technical area in relation to mobile banking, we had to answer some vital questions. The first fundamental question was:

3. What is electronic money (e-money)?

Definition of and what constitutes 'electronic money' or 'e-money' has not been yet formally established in the jurisdictions examined here. According to the legal doctrine in Western countries 'e-money' may come in two forms:

- 1) 'digital cash' (computer money) which is electronic tokens that represent a value; and
- 2) 'stored value product' (e-wallet) which can be sim-cards with an integrated chip.

We presumed that these concepts would find expression in the target countries.

Economists consider money as anything that is accepted widely in payment for goods, used as a medium of exchange and expressed as a standard unit in which prices and debts are measured (Robertson, 1962).¹² In a 19th Century case, money was defined to mean "... that which passes freely from hand to hand throughout the community in final discharge of debts ... being accepted equally without reference to the character or credit of the person who offers it and without the intention of the person receives it to consume it ..."¹³ In our opinion e-money meets these standards.

¹² Oxford dictionary defines money as: Any generally accepted medium of exchange which enables a society to trade goods without the need for barter; any objects or tokens regarded as a store of value and used as a medium of exchange.

¹³ *Moss v Hancock* [1899] 2 QB 111, 116.

As in the E-Money Directive of the European Union,¹⁴ there is a tendency to describe e-money as electronic retail payments. Therefore, e-money ought to be distinguished from electronic payment systems and electronic banking being already in place for many years, thereby merely covering the money transactions between the financial institutions (Winn, 1999). In light of this assertion the following characteristics of e-money was considered:

- E-money is stored on an electronic device;
- The monetary value is in principle a limited amount;
- E-money serves consumer needs;
- E-money must always be exchangeable against cash;
- E-money is designed to be used as payment mechanism in favour of a supplier for whatever goods or services, not in favour of the issuer.

Accordingly, we concluded that mobile banking service via mobile phones is a 'stored value product' (SVP) and the service provider for the mobile phone technology is the issuer in the same way that money is deposited to a bank account. In the UK and in many other European Union countries, e-money can only be issued by authorised electronic money issuers (EMIs) subject to the requirements outlined by the EU's Second Electronic Money Directive.¹⁵ Consequently, an undertaking which provides such a service can be argued to represent a 'special purpose' or 'narrow' mobile banking service in charge of the payment mechanism and transfer of money and thus facilitates the application in principle of banking and financial services law. It is only in connection with single-purpose e-money products that e-money is to be regarded as advance payment, or prepayment, for relevant goods or services.¹⁶ From a legal perspective mobile banking bears the characteristics of a debit card. The fundamental difference lies in the accounting system. Often, debit card activity is maintained and recorded centrally, with the bank itself whereas with e-money via mobile banking' it could be the case that the account activity is maintained and recorded on the device (mobile phone/sim-card) itself via mobile telecommunications technology. This subtle difference should make no difference in the governing legal regime as they are both guaranteed payment mechanisms (UNCITRAL, 1994 and 1996).

In the countries we looked at there was no statutory definition of e-banking or mobile banking. The lack of statutory definition of e-money can be an advantage for potential investors and telecommunications company (telco) in a new market for

¹⁴ Directive 2007/64/EC.

http://europa.eu.int/comm/internal_market/bank/docs/e-money/guidance_en.pdf.

¹⁵ Directive 2009/110/EC of the European Union and of the Council, 16 September 2009.

¹⁶ An example of a single-purpose product is a telephone card.

mobile banking. Because as it is the case in the countries examined here, the government or the ministry of finance often do not have the comprehensive knowledge on how these e-money systems operate and this may allow the business/telco to be part of the creation of new legislation and steer the policy development to their advantage and comply with international standards.

As we established that e-money activities fall within banking services, we then came to the conclusion that the telecommunications company had to act as a bank or find an intermediary banking institution thus be subject to banking regulations in these countries. Therefore, the next fundamental questions were:

4. How does a telco acquire a banking license and what mode of mobile banking would be provided?

There are two models of mobile banking/payment namely *Additive* and *Transformational* Models. *Additive models* are those in which the mobile phone is merely another channel to an existing bank account; *Transformational models* are those in which the financial product linked to the use of the phone is targeted at the un-banked, who are largely low income people.

It became clear that the model we have studied is a transformational model.

The extent to which e-money via mobile banking will in fact be transformational in a country will depend in large measure on whether the environment is enabling. In any new market, enabling environment requires a blend of *laissez-faire* legal and regulatory framework, which creates the opportunity to start up and experiment, with sufficient legal and regulatory certainty that there will not be arbitrary or negative changes to the regulatory framework, so that providers have the confidence to invest the resources necessary. Countries with low levels of effective regulation may be very open but highly uncertain, since regulatory discretion may lead to arbitrary action. Conversely, countries with greater certainty may be less open, in that the types of entity and approach allowed to start up are restricted and compliance mechanisms are taxing. Especially in a new market sector like 'mobile banking', where business models are not yet stabilised, enablement in the policy and regulatory sector means a move towards greater certainty and greater openness. We provided our advice with these considerations in mind.

The emerging models of mobile banking can be placed in various categories, based on the different roles played by the parties involved: the bank, the telco and in some cases, a third party product provider. The models vary from one in which a bank adds on a mobile channel to its existing product range, through hybrid models where a telco may bring different branding, product set and/or distribution system to

a bank-based product, to a telco-dominated model such as the one examined here in which the telco itself is responsible for the deposits taken.

Transformational model constitutes an issuance of e-money by the telco. Approaches to the regulation of e-money vary widely, from waiver or neglect as long as the maximum payment or balance size is low (e.g. Philippines), to restricting the issuance of e-money to banks only (e.g. Egypt) to the creation of an enabling framework whereby specialist e-money issuing entities can register under an appropriate supervisory framework (e.g. European Union). The recent review of the EU legal framework concluded that it has not fully achieved its desired objectives (Harbottle and Lewis, 2010).

The Egyptian and Jordanian law and policy environments were relatively more certain, but less open to non-bank entrants; the Ivorian environment on the other hand were less certain, in that a number of major pieces of relevant legislation were at various stages but had not yet been implemented, but this did not mean that certain models could not be started up.

The field of e-money payments and mobile banking is not only new and fast evolving but also sits at the overlap of several regulatory domains — those of banking, telecommunications and payment system supervisors, and financial crime and anti-money laundering agencies. The overlap substantially raises the risk of coordination failure, where legislation or regulatory approaches are inconsistent or contradictory. In such environments, it is likely that mobile banking may simply be an added channel for already banked customers. A comprehensive vision for market development between policy makers, regulators and industry players can help to define obstacles and calibrate proportionate responses to risk at appropriate times.

The main reason behind this potential risk is the fact that banking regulations have traditionally taken a different approach when it comes to prevention of crime. Banking and banking services have always been viewed as the pursuit of businesses/customers not criminals. The relationship between bank and client was thought to be underpinned by mutual trust, honesty, confidence and loyalty. Accordingly, bank monitoring and risk assessment were conducted by genteel tactics of persuasion, consensus, frankness and cooperation suitable for dealing with honest, prudent and risk-averse businessmen (Allen and Herring, 2001 cited in Pusey, 2007). Because of this trend it is argued that banking regulations have traditionally had prudential bias in order to prevent financial crisis and systemic failure. Consequently, the wide spectrum of responsibilities given to central banks via banking regulations have not focused on anti-fraud measures in relation to

mobile banking and cyber-crime activities. For example, unlike legislation in many Western jurisdictions the legislative framework in the countries examined here contain no provisions in regards to e-banking and/or related extra-territorial economic crime and other criminal conduct.

At the same time, the framework of a venture such as transformational models of mobile banking should not only focus on the risks associated with the service provider but also customers. Accordingly, customers/service users should be adequately protected against fraud and abuse in the mobile banking environment. For transformational models to emerge and succeed, the following additional principles are also necessary.

- Customer due diligence procedures for account opening should be risk-based, and not unduly prejudice remote account openings by small customers.
- Customers should be able at least to make deposits and withdraw cash through agents and remote points outside of bank branches.
- Adequate provision must be made for the issuance of e-money appropriately capitalised and supervised entities which are not necessarily banks.

The starting point is to identify the risks to which consumers are exposed. In electronic payments via mobile banking, these typically include fraud (a loss as the result of unauthorised transactions), loss of privacy (through inadequate data protection) and even loss of service. According to the Mobile Payment Forum the level of risks involved vary with the nature of the product offered. The security issues involved in customer authentication and authorisation through all the stages of wireless transmission have been considered in some depth by the main industry for a (Symantec, 2011) These are complex and fast changing.

E-money in the form of 'airtime' or as a commodity to purchase goods and services shares to some degree the basic characteristics of money in physical form:

- It uses a commonly accepted unit of account: it is typically denominated in currency units (not, for example, time units).
- It can be an efficient medium of exchange in societies where the financial system does not allow easy remote transfers, as in some African countries, provided that the other party can and does accept it; however, transfers are usually limited to users of the same network, limiting the value for other mobile users.

- It can be a store of value, provided (i) that the telco continues in business, and (ii) the airtime does not expire (the validity window is often short, for example a month, on pre-paid airtime).

Accordingly, on the basis of this analysis pertaining to transformational model of mobile banking, it can be asserted that e-money activity were construed as a financial and/or a banking service in the jurisdictions examined here. Subsequently, for companies registered and operating under English and other common law jurisdictions, the standard of care and skill required would be one that can reasonably be expected of persons of similar standing and competence.¹⁷ Mutually, the customer also has duty to exercise care and skill in transmitting the instructions to avoid any mistake or facilitation of fraud¹⁸ as well as informing the bank of any unauthorized activity.¹⁹

The activities involved in transformational mobile banking converge into a number of important policy areas. Each issue is uniquely complex, and is often associated with a different regulatory domain such as bank supervisor, payment regulator, telco regulator, competition regulator, anti-fraud and/or anti-money laundering authority (or a similar law enforcement agency) all of whom may at some stage be involved in crafting policy and regulations which affect this sector and its policy domain (Porteous, 2006).

The complex overlap of issues and the subsequent maze it creates runs the risk of failure across regulators. This failure may be one of the biggest impediments to the growth or success of mobile banking at least pertaining to the transformational sort (Porteous, 2006). However, even without the additional complexity introduced by e-money vis-a-vis mobile banking, many of these issues require coordinated attention in order to expand access.

The overlapping domains can be illustrated as follows:

¹⁷ *Westminster Bank Ltd. v Hilton* [1926] 43 TLR 124.

¹⁸ *London Joint Stock Bank Ltd. v Macmillan and Arthur* [1918] AC 777.

¹⁹ *Greenwood v Martins Bank* [1933] AC 51 (HL). For detailed commentary.

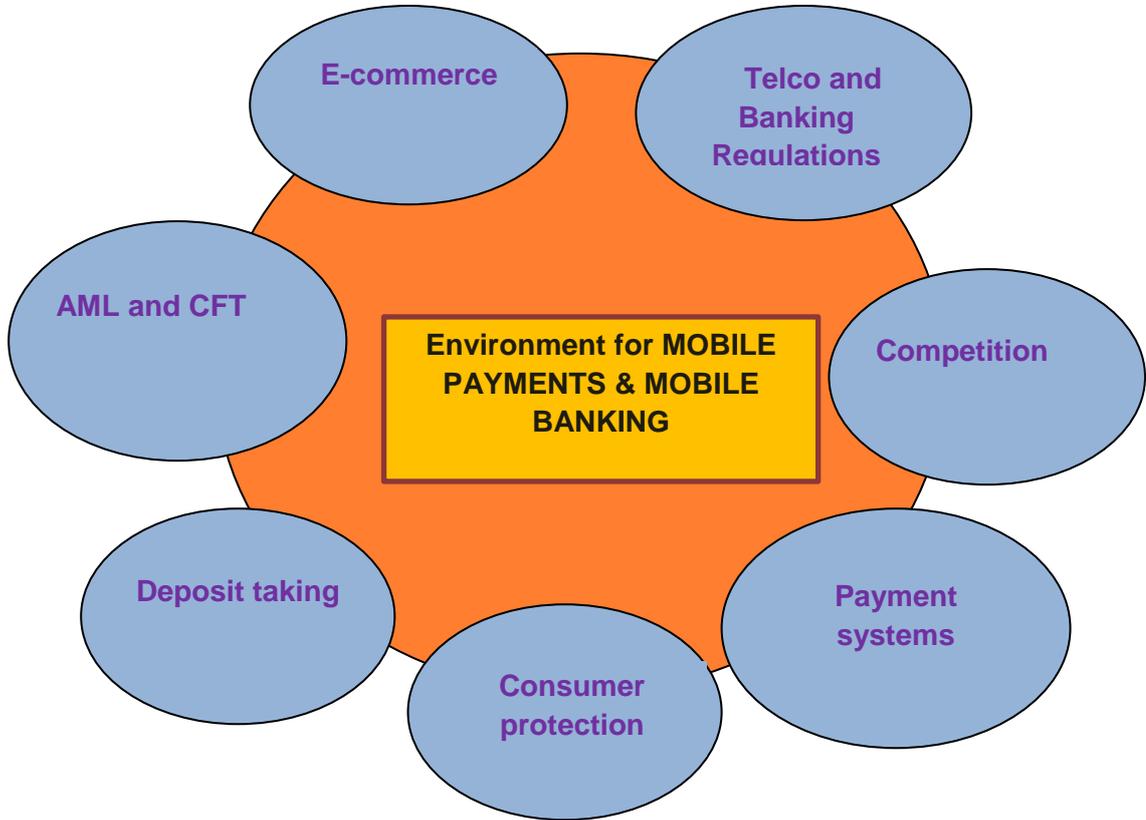


Figure 2. (Turksen, 2017)

Manoeuvring within this complex regulatory framework could not have been possible without a collaborative consultancy project whereby legal expertise, business knowhow and technical knowledge were combined in a KE activity.

5. Impact

The impact of this project on people's lives within the respective unique socio-economic environment in the countries examined is still unfolding therefore; one cannot quantify or determine exactly what the actual impact is. It is possible

however, to indicate what the initial impact has been both on the company, the investor, as well as the telecom sector in these countries.

Firstly, based on our academic advice, the company was able to make an informed decision and assess potential and actual legal risks in these markets. The investment enterprise also involved the consideration of appropriate business model and corresponding legal requirements. For example, Mobile Money services may have to follow different models of operation depending on its mobile market share and market context. In some countries, it is not possible to provide e-money and mobile banking without a formal (local) bank and telecom partnership.

This knowledge transfer also enabled the company to gain a competitive advantage when negotiating the contracts between the corporate France Telecom headquarters in Paris and the local Orange/FT telecommunications subsidiary and government departments to provide Mobile Money services. The value of this is impossible to determine but the research project allowed France Telecom to have a superior negotiating position dealing with contracts that were in excess of \$5,000,000.

The provision of banking services to the “un-bankable” to developing countries is seen as a positive Corporate Social Responsibility objective and combined with the goal of reducing fraud and money laundering in these geographies was an important strategic priority for Orange and France Telecom. The outputs of this work contributed to these strategic goals and were also used to share this invaluable knowledge with the wider Anti-Fraud teams globally.

In addition, in light of our legal analysis, the company was able to audit and review its existing business practice and policies and subsequently determine whether any adjustments ought to be made for compliance purposes not only in these three jurisdictions but also in other countries where such service is provided. Importantly, the research project enabled wider education within France Telecom and Orange Group regarding all risks associated with money laundering and banking operations and contributed to the following corporate objectives:

1. Support new Group businesses in the implementation of Mobile Money including initiating work in other countries including Tunisia, Niger; Armenia and Uganda;
2. Managing fraud and revenue assurance cost to an acceptable level by focusing operational efforts on fraud and leakage items causing repeated costs (e.g. call reselling, roaming fraud, telesales fraud, subscription fraud, SAC

related fraud costs, leakage resulting from change management - includes governance over fraud risk acceptance);

3. Deliver savings and limit leakages (F&RA related savings); and

4. Maintaining the compliance state of France Telecom's Fraud Prevention Control Environment (the US Sarbanes Oxley compliance, the EU compliance, the West African Economic and Monetary Union, the UK and other national legal compliance requirements).

Following our project, the company has created a product known as 'Orange Money' or "Orange Money Account". Currently, France Telecom-Orange provides this service in 13 countries (Botswana, Cameroon, Côte d'Ivoire, Egypt, Guinea, Jordan, Kenya, Mali, Madagascar, Mauritius, Niger, Senegal, and Tunisia) with 13 million users, whereby in 2014 the total of transactions conducted via 'Orange Money' amounted to more than 4.5 billion euros (Orange, 2014).

Mobile banking was first launched in the Ivory Coast in December 2008 and since then it has been made available in West and North Africa (e.g. Botswana, Cameroon, Kenya, Madagascar, Mali, Niger, Senegal, Egypt, and others). Following the company's decision to invest and roll out the mobile-banking technology, Egypt became one of the first countries in North Africa to launch 3G mobile services and the Egyptian government has issued licenses for telecom companies providing banking services and other financial services enabled on the back of this technology (BUDDE, 2016a).²⁰

The growth and success of this service are particularly impressive in Ivory Coast (incidentally, a country where there is a large number of people without access to a bank). The mobile banking services have been provided in cooperation with BNP Paribas, through its local subsidiary BICICI.

Jordan on the other hand has chosen to regulate e-banking via its banking regulations. Tackling one of the largest impediments to e-commerce development in Jordan and the Middle East in general, the Central Bank of Jordan's has adopted a strategy for 2013 - 2017 to develop the legal framework and infrastructure for all e-payments systems in Jordan (BUDDE, 2016b).

Jordanian government's initiative to develop an e-payment infrastructure coincides with a rollout of Near Field Communications (NFC) mobile payment

²⁰ Despite on-going social and political unrest in Egypt since the Arab-Spring, the telecom market has been growing at an unprecedented rate.

terminals across Jordan by MasterCard and a number of partners (BUDDE, 2016b). Both activities operate on the back of telecom technology, which enable mobile banking and transactions.

There is no doubt that our work has influenced corporate decision-making and policy and subsequently has had an impact on the implementation of new technology and services. Furthermore, in some instances our work has contributed to (informing) government policy. In these contexts, it is not possible to quantify the impact. However, in light of the evidence of increase in the use mobile banking in the countries examined, we can assert that we have contributed to the socio economic development as well as capacity building of SMEs, and people without banking facilities.

"Universities generating cutting edge research and resulting insights may be likened to the tip of an arrow, with the arrowhead behind it representing the economic activity enabled by research-led innovation." (Sir Andrew Witty, 2013)

Lastly, it should be noted that the experience and knowledge emanating from this project have been fed into our teaching. It is one thing to present your students with case studies involving others in order to explain law and its practice, and it is another thing and better methodology to be able to talk about law from a personal experience. The ability to present the law and legal concepts away from books enrich learning experience thus contribute to one of our main provisions; teaching and learning.

6. Recommendations

Following our consultancy work, it has become apparent that a conscious and directed investment in KE is necessary. Such investment needs to be provided by and coordinated between three key stakeholders: the government, the Higher Education Institutions, and the businesses. In other words, government support, institutional support and business support are exclusively important in not only getting a KE activity going but also in enabling a KE activity have success and impact.

Once a supportive environment is created, academia can engage with KE and KT more effectively. However, having the financial means and general encouragement are not enough to undertake such activities.

Firstly, the academics' self-confidence in and ability to apply and transfer their knowledge and skills in business are essential.

Secondly, academia ought to actively publicise their work via media outlets and other Internet platforms (newspapers, journals, radio, Twitter, Facebook, etc) as well as during events designed to host and be interest to businesses (e.g. guest lectures, symposiums, conferences. These enhance networking opportunities.

Thirdly, academia ought to approach KE activity with a degree of open mindedness as each business has unique business culture, practice and priorities. From our experience, the biggest priorities were confidentiality and competitiveness. Arguably, the main difference between an academic lawyer and a business manager is: one is obsessed with what the law ought to be; whilst the latter simply wants to know what the law is! Both priorities are mutually important yet, the success of the KE activity we were involved in rested on the latter.

References

Angelovska-Wilson A. and Feltault J., (2007) 'M-payments: The next frontier – current developments and challenges in international implementation of my-payments', *Journal of International Business Law Review*, 22 (11), 575.

Allen F. and Herring R., Banking Regulation versus Securities Market Regulation, Wharton School, University of Philadelphia, July 11, 2001, <https://pdfs.semanticscholar.org/c1c3/806317d5d7f378b43b9306ff3b0a6300984d.pdf>

Arvey R., "Why Face-to-Face Business Meetings Matter", A White Paper - Business School, National University of Singapore, available at: <http://www.colestraining.com/wp-content/uploads/2009/10/Meetings-Why-Face-to-Face-Business-Meetings-Matter-a-white-paper-by-Dr-Richard-Arvey-1.pdf>.

BBC News – Technology, 'Mobile firms bleed billions to fraud and bill errors', 29 March 2012, www.bbc.co.uk/news/technology-17551858.

Bills S., (2007) 'Visa in Contactless Pacts with 2 Phone Providers', *American Banker*, 29 March.

Bradford, J., 'Knowledge Networks for Innovation: from Theory into Practice, the case for SMEs', <http://www.jbsh.co.uk/wp-content/uploads/2012/02/b19.pdf>.

BUDDE, 2016 (a), <http://www.budde.com.au/Research/Egypt-Mobile-Market-Overview-Statistics-and-Forecasts.html#sthash.DWWmhxhH.dpuf>.

BUDDE, 2016 (b), <http://www.budde.com.au/Research/Jordan-Telecoms-Mobile-Broadband-and-Forecasts.html#sthash.2buLTfRC.dpuf>

Crawford B., (1992) 'Is Electronic Money Really Money?' 12 *Buffalo Law Review*, 399.

Curtis D. M., (2008) 'Why law student need to know the business of being a lawyer', *Albany Law Review*, 71, 201.

Donovan, C. (2007) 'The qualitative future of research evaluation', *Science and Public Policy*, 34 (8): 585–97.

Etzkowitz H. and Leydedorff L., (2000) 'The dynamics of innovation: From National System and Mode to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations', *Research Policy*, 29 (2), 109-123.

Harbottle and Lewis, 'Can there be a better future for e-money in the EU?', *E-Finance & Payment Law and Policy*, (2010) Vol. 4, Issue 2; http://www.cecileparkmedia.com/payments-and-fintech-lawyer/article_template.asp?from=eflp&ID=1223&Search=Yes&txtsearch=%20google%20checkout.

International Telecommunication Union (ITU), The World in 2011 – Facts and Figures, www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/material/ICTFactsFigures2011.pdf.

Lord Chancellor's Advisory Committee on Legal Education and Conduct, First Report on Legal Education and Training (London: ACLEC, 1996).

Mobile Payment Forum, www.mobilepaymentforum.org/pdfs_MPF_Security_Best_Practices.pdf.

MobiThinking, Global Mobile Statistics 2011: November 2011, <http://mobileithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats>.

Model Law on International Credit Transfers, 1994, www.uncitral.org/pdf/english/texts/payments/transfers/ml-creitrans.pdf

Orange, In Africa, Orange Money is making life easier, 04 May 2014, <http://www.orange.com/en/Footer/Thematic-features/2015/SFM/In-Africa-Orange-Money-is-making-your-life-easier>.

Phipps, D. and Shapson, S. (2009) 'Knowledge mobilisation builds local research collaborations for social innovation', *Evidence & Policy*, 5 (3): 211–27.

Phipps D. and Morton, (2013) 'Qualities of Knowledge Brokers: Reflections form Practice', *Evidence & Policy*, 9 (2): 255-65.

Porteous D., The Enabling Environment for Mobile banking in Africa, Department for International Development, (2006), p. 28, http://siteresources.worldbank.org/INTTOPCONF3/Resources/Final_Report_ENABLING_ENVIRONMENT_FOR_CELL_PHONE_BANKING_IN_AFRICA_P1.doc.

Pusey, I., 'The role of the regulator in combating financial crimes – a Caribbean perspective', (2007) *Journal of Financial Crime*, Vol. 14, No. 3.

Roberts G., 'Fraudsters, phishers, hackers and scammers: who pays the price?' (2009) *Banking Law*, 3(1), 9-11.

Robertson D. H., Money, (Chicago: University of Chicago Press, 1962) at 2-3.

Saad M. and Zawdie G., (2011) 'Introduction to special issue: The emerging role of universities in socio-economic development through knowledge networking' *Science*

Schwab K., The Global Competitiveness Report 2013-14, World Economic Forum, p. 537, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.

Schlierf K. and Meyer M., (2013) 'Situating knowledge intermediation: Insights from science shops and knowledge brokers', *Science and Public Policy*, 40, 430-441.

Sir Witty A., 'Encouraging a British Invention Revolution: Sir Andrew Witty's Review of Universities and Growth, October 2013, p. 36, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/249720/bis-13-1241-encouraging-a-british-invention-revolution-andrew-witty-review-R1.pdf.

Universities

UK, <http://globalhighered.files.wordpress.com/2009/11/economicimpact4full.pdf>.

Universities UK, <http://www.universitiesuk.ac.uk/policy-and-analysis/reports/Documents/2014/the-economic-impact-of-heis-in-england.pdf>.

Research Excellence Framework, <http://www.ref.ac.uk>.

Stetler, C. *et al.*, (2011) 'A guide for applying a revised version of the PARIHS framework for implementation', *Implementation Science*, 6: 99, www.implementationscience.com/content/6/1/99.

Strauss, S.G., & McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 87-97

Strauss, S., (1996) 'Getting a clue: The effects of communication media and information distribution on participation and performance in computer-mediated and face-to-face groups' *Small Group Research*, 27, 115-142.

Symantec's advice: Symantec Enterprise Security, Wireless LAN Security – Enabling and Protecting Enterprise (White Paper, 2011), <http://eval.symantec.com/mktginfo/downloads/EnterpriseSecurityFramework.pdf>.

The Economist, 'Cash Call', 15 February 2007.

The

Statistics

Portal, <https://www.statista.com/statistics/268636/telecommunications-services-revenue-since-2005-by-region/>.

The World Bank, 2002, *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary*

Education, http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/Constructing_Knowledge_Societies.pdf

United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL) –
UNCITRAL, Model Law on Electronic Commerce,
1996, www.uncitral.org/uncitral_texts/electronic_commerce/1996Model.html.

Winn J. K., 'Clash of the Titans: Regulating the Competition Between
Established and Emerging Electronic Payment Systems', 14 *Berkeley Tech. L.
J.* [1999] 675-709.

World Economic Forum,

2010, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.

KADIN GİRİŞİMCİLERİN “GÜÇ MESAFESİ” VE “BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA” KÜLTÜREL BOYUTLARINA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ*

Doç. Dr. Beliz ÜLGEN

İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi bulgen@ticaret.edu.tr

Ebru AKTAŞ

İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Öğrencisi ebruaktas@superonline.com

Elif HAYRULLAH ASLAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Öğrencisi elifhayrullah@hotmail.com

ÖZ

Son yıllarda üzerinde ağırlıklı durulan girişimcilik kavramı, toplumlar için ekonomik gelişmenin itici gücü olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda kadın girişimcilerin öneminin de her geçen gün artmakta olduğu görülmektedir. Kadınların çalışma hayatına daha aktif olarak katılmaları ve girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları gelişen ekonomiler için özel bir öneme sahiptir. Küresel rekabetin arttığı günümüzde, Türkiye gibi birçok gelişmekte olan ülkede kadın girişimciliğinin henüz başlangıç aşamasında olması ise o ülkenin ekonomik büyüme potansiyelini yeterince kullanmadığını göstermektedir. Girişimcilik ekonomik bir değer olmanın yanı sıra kişilerin bulunduğu sosyal ve kültürel yapı ile de yakın ilişki içindedir. Bu çalışmada, Türkiye'deki kadın girişimcilerin, Hofstede'in (1980a) kültürün beşe ayırdığı boyutlarından “güç mesafesi” ile “belirsizlikten kaçınma” boyutlarına ilişkin algılarının nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji ve derinlemesine mülakat yöntemi ile incelenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Kadın Girişimciliği, Kültür, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma.

EVALUATION OF WOMEN ENTREPRENEURS' PERCEPTION ABOUT “POWER DISTANCE” AND “UNCERTAINTY AVOIDANCE”

ABSTRACT

Standing out as the driving force for economic development, entrepreneurship has become one of the widely discussed issues in the literature in recent years. In this context, the importance of women entrepreneurs has increased. Women becoming more active in work life and being actively involved in entrepreneurial activities is vital especially for developing countries. Today where global competition is increasing, the fact that women entrepreneurship is in its beginning phase can be considered as a sign of insufficient use of economic potential for developing countries such as Turkey. Besides its economic value, entrepreneurship is closely related to the societal and the cultural structure in which individuals live. This study aims to analyse how women entrepreneurs in Turkey perceive cultural dimensions of “power distance” and “uncertainty avoidance”, defined by Hofstede (1980a), using qualitative research methods, phenomenology and in-depth interview.

Keywords: Entrepreneurship, Women Entrepreneurship, Culture, Power Distance, Uncertainty Avoidance.

* Geliş Tarihi: 29.05.2017 – Kabul Tarihi: 21.06.2017

1. GİRİŞ

Son yıllarda üzerinde ağırlıkla durulan kavramlardan biri olan girişimcilik, toplumlar için artan önemiyle ekonomik gelişmenin önemli unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Tüm dünyada, özellikle Batıda, işsizlik sorununa ekonomik politikalarla çözüm bulunamaması, ekonomik büyümeyi destekleyen küçük ve yeni işletmelere yönelik ilginin artmasına ve buna bağlı olarak girişimcilik kavramının daha fazla ön plana çıkmasına neden olmuştur.

2013 yılında Türkiye’de 18-64 yaş arasındaki yetişkin nüfusun yaklaşık %38’i gelecek 6 ay içinde yeni bir işe başlamak için fırsat oluşacağına inanırken, bu oran, 2014 yılında % 39,8’e yükselmiştir (2013 ve 2014 Verileriyle Türkiye’de ve Bölgelerde Girişimcilik GEM Raporu, 2014: 8). Fırsatları ve yenilikleri takip etme özellikleri ile ekonomileri ayakta tutan unsurlardan biri olan girişimcilerin, sayılarının yüksek olduğu toplumlarda gelişmişlik seviyesinin de yüksek olduğu söylenebilmektedir (Demirel, Tikici, 2004). Dünya Girişimcilik Platformu’nun (Global Entrepreneurship Monitor-GEM) her yıl birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede gerçekleştirdiği girişimcilik araştırmaları, yüksek girişimcilik faaliyetleri olan ülkelerin aynı zamanda ortalama ekonomik büyümenin üzerinde gelişme gösterdiğini ortaya koymaktadır (GEM, 2016/17).

Ekonomik gelişmenin önemli öğelerinden biri de kadınlardır. Kadınların özellikle 1970’lerden sonra çalışma yaşamına daha aktif şekilde katılmaya ve daha sık girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaya başlamaları ile girişimcilik dendiğinde akla sadece erkeklerin geldiği dönemler geride kalmıştır. Ancak küresel rekabetin arttığı günümüzde, Türkiye gibi birçok gelişmekte olan ülkede kadın girişimciliğinin henüz başlangıç aşamasında olduğu söylenebilir. Türkiye’de de son dönemde yapılan araştırmalar kadınların özellikle erken dönem girişimcilik faaliyetine katılımında azalma meydana geldiğini göstermektedir. Erken Dönem Girişimciler’in 2013 yılında % 31,51 kadın iken, 2014 yılında bu oran %22,24 seviyesine düşmüştür (2013 ve 2014 Verileriyle Türkiye’de ve Bölgelerde Girişimcilik GEM Raporu, 2014). Kadın girişimciliğinin henüz yeterince gelişmemiş olmasının nedenleri arasında gerekli finansal olanaklara sahip olmama gibi ekonomik nedenlerin yanında aile, ev ve çocuklarla ilgili sorumluluklar, zayıf sosyal statü, girişimcilik konusunda rol model olarak değerlendirilebilecek kişinin olmaması, toplumun ve kültürün etkileri gibi sosyal ve toplumsal etkenler de bulunmaktadır (OECD, 2004).

Bu çalışmada, öncelikle girişimcilik kavramı ve kültürün girişimcilik üzerindeki etkileri incelenerek, Türkiye’den başarılı kadın girişimciler ile yapılan derinlemesine mülakat sonunda elde edilen bulgular, kültür alanında en

kapsamlı modeli oluşturan Hofstede'in (Hofstede, 1980b) girişimcilik ile en sık ilişkilendirilen (Mueller ve Thomas, 2000, Shane, 1993, McGrath, MacMillan and Scheinberg,1992) kültür boyutlarından "güç mesafesi" ve "belirsizlikten kaçınma" ile fenomenolojik perspektiften değerlendirilmiştir.

2. GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI

Kavram bugünkü anlamıyla ilk kez, Fransız ekonomist Cantillon (1755) tarafından ekonomi literatüründe kullanılmıştır (Casson, Yeung, Anuradha, Nig, 2008). Cantillon girişimciyi sermaye sahibinden ayrı, risk üstlenen kişi olarak tanımlayarak girişimcinin ekonomik sistemin içindeki önemini vurgulamıştır (Çögürçü, 2016). Girişimciliği en geniş şekilde ilk ele alan ise, John Baptiste Say'dir. Tıpkı Cantillon gibi girişimciyi risk kavramı ile ilişkilendiren Say'a göre girişimci Cantillon'dan farklı olarak tüm üretim faktörlerini birleştiren, üretim ve dağıtımda merkezi koordinatörlük rolü üstlenen ve ihtiyaç duyulan bir malı üretmesi karşılığında elde edeceği kâr için riski üstlenen kişidir (Çiftçi, Tozlu, Akçay, 2014). Say'a göre girişimci; toprak, işgücü ve sermayeden sonra dördüncü üretim faktörüdür (Özdevecioğlu, Karaca, 2015).

20'nci yüzyılın başlarında Avusturyalı ekonomist ve siyaset bilimci Joseph A. Schumpeter (1934), girişimciliği yenilik kavramı ile ilişkilendirmiştir. Schumpeter'e (1961) göre girişimci, sadece sermaye sağlayan veya risk alan kişi değildir, aynı zamanda ekonomik gelişmeyi destekleyen en önemli aktörlerden biridir (Sciascia, De Vita, 2004). Girişimci eskinin yerine yeniyi getirerek "Yaratıcı yıkıcılık" (creative destruction) görevini üstlenir ve böylelikle değişim başlatır. Bu değişimi kolaylaştırmak için ise karşılaşabileceği her türlü zorluğu hesaplayarak bunları aşmak için gerekli önlemleri almalıdır (TÜSİAD, 2002).

Girişimciliğin tanımına yenilikçilik (inovasyon) özelliğini taşıyan en önemli isimlerden biri Peter F. Drucker'dır. Drucker için girişimcilik, yenilikçi ama riskli bir harekettir. Girişimcilik bazen küçük işletmeleri, bazen de tüm yeni işletmeleri ifade etmektedir. Drucker için girişimci faaliyeti tanımlamada kilit nokta işletmenin büyüklüğü ya da ne kadar eski olduğu değil, yenilikçiliktir (Drucker, 1998:3). Drucker'a göre girişimci ise fırsatları sürekli izleyen ve yatırıma dönüştürerek ekonomik kaynakları verimliliği düşük alanlardan getirisini yüksek olan alanlara yönlendiren kişidir (Casson, 2003). Kirzner (1985) girişimcilik

sürecini piyasada daha önce kimsenin görmediği alternatiflerin fark edilmesi ya da yeni alternatiflerin ortaya çıkarılması olarak tanımlamaktadır (Demirel, Tikici, 2004).

Kirzner'e göre, girişimci her zaman tetiktedir, var olan fırsatları keşfeder ve bunu hayata geçirmek için yeni bir girişim yaratır (Ramezanpour, Amiriyan, Shirazi, 2014). Bu fırsatlar nesnel ve herkesin görebileceği şekilde hep oradadır ancak bu fırsatların girişimciler tarafından görülüp görülmemesi kişiye göre değişen bir süreçtir (Shane, Venkataraman, 2000). Girişimciler herhangi bir fırsatı teşhis ettikleri zaman karşılabilecekleri tüm riskleri hesaplayarak planlı bir şekilde bu fırsatları elde edebilmek için çalışmaktadırlar (Eckhardt, Shane, 2003). Gartner (1989)'a göre girişimcilik yeni bir organizasyon kurma sürecidir ve girişimciyi girişimci olmayandan ayıran en önemli özellik yeni bir organizasyon kurmasıdır. Gartner çalışmalarında girişimciliğe davranışsal bakış açısı ile yaklaşmış, girişimciliği tanımlarken sadece girişimcinin kişilik özelliklerine odaklanmak yerine sürecin ve girişimcinin birbirinden ayrılmadan değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Shane ve Venkataraman ise, girişimciliği tek başına bireysel bir faaliyet olarak tanımlamanın yeterli olmadığını belirtmektedir. Girişimcilik hem fırsatların kaynaklarını keşfetme, değerlendirme ve kullanma sürecini hem de bu fırsatları keşfeden girişimci kişiyi kapsamaktadır. (Shane, Venkataraman, 2000)

İlk ortaya çıktığı günden bu yana farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışan girişimcilik kavramının evrensel olarak kabul edilmiş, üzerinde uzlaşmış bir tanımına ulaşmak zor olmakla birlikte girişimciliği yeni bir iş kurmanın ötesinde (Kuratko, 2005) "yenilik ve yaratıcılık yoluyla makul düzeyde riskin göse alındığı ticari kar ve toplumsal faydayı bir arada benimseyen bir değer oluşturma süreci" olarak tanımlanması mümkündür (Özdevecioğlu, Karaca, 2015:25).

3. GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR

Girişimcilik ekonomi ile olduğu kadar kişilerin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel yapı ile de yakından ilgilidir. Ülkelerin girişimcilik performansının belirleyicilerinden biri de ülkenin kültürel yapısıdır (KOSGEB, 2015:10). Toplumlar arasındaki girişimcilik performansında görülen farklılıklarının en önemli nedenlerinden birinin girişimcilerin içinde yaşadıkları toplumdan etkilenmeleri ve uygun davranışlar sergilemeleri olduğu söylenebilir (Demirel,

Tikici, 2004:49). Son yıllarda yapılan araştırmalarda sıklıkla bazı ülkelerin neden diğerlerinden daha çok girişimciye sahip olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır. Yapılan çalışmalar girişimciliği daha çok ekonomik faktörlerle açıklamaya çalışsa da kültür gibi sosyolojik göstergelerin de girişimciliği açıklamada kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Hofstede, ve diğerleri, 2004).

Kültürel bütünü oluşturan alt kültürler, girişimciliği olumlu veya olumsuz etkileyecek ortamlar oluşturmaktadırlar. Örneğin, aile değerlerinin baskın olduğu kültürlerde, eğer aileler çocukların bağımsız olmasını destekliyorsa çocukların da yüksek seviyede girişimcilik özellikleri taşımaları olasıdır (Hisrich, Peters, 2002). Kültürel değerler bir toplumun risk alma, bağımsız düşünme gibi girişimciliğe ait özellikleri ne derece cazip bulduğunu belirlemektedir. Bu tür davranışlara değer veren ve ödüllendiren kültürlerde yenilikçilik davranışı da daha sık görülmektedir. Bunun tam tersi kültürler ise, girişimcilere özgü davranışları sergilemede zayıf kalmaktadırlar. Bu nedenle milli kültürün girişimcilik üzerindeki potansiyel etkisini gösteren davranış odaklı araştırmalar, gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Hayton, George, Zahra, 2002).

Davidsson (1995) kültürel değerler ve girişimcilik davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak için iki farklı bakış açısı tanımlamıştır. Bunlardan ilki, girişimciliği toplam psikolojik kişilik özellikleri ile açıklayan yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bir toplumda girişimcilik değerlerine sahip bireyler ne kadar fazla ise toplumdaki girişimci sayısının da o kadar fazla olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Bir diğeri ise, ilk olarak Etzioni (1987)'nin ortaya koyduğu sosyal meşrulaştırma görüşüdür. Bu görüş girişimcilikteki farklılıkların, toplumun tamamı ve toplumdaki potansiyel girişimciler arasındaki değer ve inanç farklılıklarına dayandığına işaret etmektedir. İki grubun çarpışan değerleri potansiyel girişimcileri çalıştıkları örgütten uzaklaştırarak kendi işinde çalışmaya yönlendirmektedir (Hofstede, ve diğerleri, 2004:172).

Kültürel değerlerin ölçümünde kullanılanılması için geliştirilen modeller içinde en yaygın olan Hofstede'ye aittir (Bakan, 2008). Hofstede'ye göre kültür, bir gruba üye olan insanları ya da belli bir sınıflandırma kapsamındaki insanları diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır (Hofstede, 1980a:25). Hofstede, kültürleri birbirlerinden dört boyut ile ayırmaktadır. Bunlar; *güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dışillik* özellikleridir. Daha sonra Uzakdoğu'da gerçekleştirdiği çalışmalarının

sonucunda beşinci boyut olarak *zaman oryantasyonunu* da eklemiştir (Sığırı, Gürbüz, 2015).

Hofstede'in birinci boyutu olan "Güç mesafesi", bir toplumu oluşturan insanlar arasındaki eşitsizlik derecesini ifade eder. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşik bir yapı söz konusudur, dolayısıyla bireylerin sahip olduğu güç zorlayıcı ve baskıcıdır. Bu güç toplum üyeleri arasında mesafe oluşmasına neden olmaktadır. Girişimciliğe etkisi bakımından güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerin girişimcilik için uygun ortam yarattığı söylenebilmektedir. Güç mesafesi boyutunda yüksek toplumların girişimciliği teşvik eden değerleri yaratmadığı bilinmektedir (Hofstede, 1980a) (Demirel, Tikici, 2004). Hofstede'in araştırma sonuçları incelendiğinde, belirsizlikten kaçınma boyutunda Türk toplumunun yüksek bir puana sahip olduğu görülmektedir (Hofstede, 1980b).

Hofstede'in "belirsizlikten kaçınma boyutu" toplumların açık olmayan, belirsiz durumlardan korkma derecesini göstermektedir ve daha istikrarlı kariyer olanakları sunarak, daha formal kurallar oluşturarak, sapkın düşünce ve davranışlara izin vermeyerek kaçınmaya çalışmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek olan toplumlar daha tedirgin ve agresif özellikler göstermektedir. Bu durum toplum üyelerinde daha fazla çalışma isteği yaratmaktadır (Hofstede, 1980b). Belirsizliğe karşı toleransı yüksek kişiler sahip oldukları bilgiye ve öğrenmeye önem verme, hiyerarşiyi önemsememe ve riske karşı toleranslı olma gibi tipik girişimcilik özelliklerini taşımaktadırlar (Demirel, Tikici, 2004). Hofstede'in araştırma sonuçlarına göre Türkiye belirsizlikten kaçınma boyutunda yüksek bir puana sahiptir (Hofstede, 1980b).

"Bireycilik/toplumculuk boyutun"nda insanların kendi ihtiyaçlarına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiği dikkate alınmaktadır. Bireycilik, birey kimliğinin, grup kimliğinden üstün olduğunu vurgulayan bir kültürü tanımlarken; toplumculuk da birey ihtiyaçlarından çok grubun ihtiyaçlarına verilen önemi kültür açısından tanımlamaktadır. Bireyciliğin düşük olduğu toplumlarda ben anlayışı, düşük olduğu toplumlarda ise biz anlayışı hakimdir. Toplumculuk ise grupların uyum içinde olduğu, sadakate önem veren, grup menfaatlerinin kişisel menfaatlerin önünde olduğu toplumlarda görülmektedir (Sığırı, Gürbüz, 2015). Sargut, Türk toplumunun, ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünü olduğunu belirtmektedir (Sargut, 2001:186). Bireyci değerlerin hakim olduğu

toplumlar arasında Amerika, İngiltere, Kanada, Avustralya gibi toplumlar öne çıkmaktadır. Türk toplumu ise toplumculuğu öne çıkarmaktadır (Hofstede, 1980b). Bireyci kültürler incelendiğinde, bireyciliğin girişimcilik için olumlu anlam ifade ettiği söylenebilmektedir.

“Erillik/Dişillik boyutu”na göre; eril toplumlarda iddiacılık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler ön plandadır. Dişil kültürlerde ise hayatın kalitesi, sıcak ilişkiler kurma, zayıfları kollama, dayanışma gibi değerlerden daha baskındır. (Hofstede, 1991a: 82). Kültürün erillik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergilerken dişil kültür; şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özellikleri içermektedir (Sargut, 2001:175). Eril kültürlerde erkekler ve kadınlar için farklı roller öngörülmektedirken, dişil toplumlarda cinsiyet rolleri birbirine daha yakındır (Sığı, Gürbüz, 2015). Hofstede’in çalışmasına göre eril değerlere sahip kültürlerin girişimcilik açısından teşvik edici bir ortam sağladığı söylenebilmektedir. Hofstede’in çalışmasında Türkiye, dişillik özellikleri gösteren ülkeler arasında yer almaktadır.

Boyutlara daha sonra eklenen zaman oryantasyonu boyutunda gelecek yönlü yaklaşım, özel hayata, iş hayatına uzun vadeli bir bakış açısına sahip, ilişkilerin statüye dayandırma özelliklerine sahiptir. Geçmiş yönlü yaklaşım kısa vadeli bir bakış açısına sahip, kişisel sabır ve denge özelliklerine sahiptir. Bu yaklaşımda geçmiş korunmaya ve geçmişten gelen adetler yaşatılmaya çalışılmaktadır (Sığı, Gürbüz, 2015).

Mueller ve Thomas (2000) girişimciliğin özelliklerinden yenilikçilik ve denetim odağı ile Hofstede’in bireyselcilik ve belirsizlikten kaçınma boyutları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, yüksek bireyselcilik ve belirsizlikten kaçınmanın girişimciliği desteklediğini göstermişlerdir. Shane (1993), Hofstede’in dört kültürel boyutu ile ülkelerin yenilikçilik oranları arasındaki ilişkiyi ölçen bir araştırma gerçekleştirmiştir. 1975 ve 1980 olmak üzere iki farklı dönemde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları, her iki dönemde de belirsizlikten kaçınma boyutu ve yenilikçilik arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir boyut olan bireysellik ile yenilikçilik arasında 1975 yılı sonuçlarında pozitif bir ilişki görülürken, 1980 yılına ait bulgular pozitif yönlü bir ilişki göstermemektedir. Benzer şekilde güç mesafesi boyutu da 1975 yılı sonuçlarında yenilikçilik ile negatif ilişki içinde iken, 1980 yılında aynı şekilde bir

ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın genel sonuçlar erillik boyutunun milli kültür seviyesinde yenilikçilik ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Buna göre kültürel boyutlar arasındaki ilişkinin istikrarlı olmadığı söylenebilmektedir (Hayton, George, Zahra, 2002).

Hostede'in kültürel boyutları baz alınarak 1974-1994 yılları arasında farklı kültürlerin girişimcilik seviyelerinin incelendiği araştırmanın sonuçları, değişkenlik göstermeyen tek kültürel boyutun güç mesafesi olduğunu göstermektedir. Hoppe (1990) tarafından daha önce gerçekleştirilen araştırmanın verilerinin de dikkate alındığı çalışmada farklı zamanlarda aynı ülkelerden alınan sonuçlar karşılaştırılmıştır. Buna göre belirsizlikten kaçınma, erillik ve bireysellik boyutlarında iki çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Hofstede, ve diğerleri, 2004). Bu durum, kültür ve girişimcilik faaliyetleri arasında neden sonuç ilişkisinden çok aracı etkisi olduğunu, ulusal kültürün ülkenin girişimcilik faaliyetlerini arttıran ya da azaltan etkisi olduğunu belirtmektedir. Kültürel özelliklerin ekonomik ve kurumsal bağlamı dönüştürmek ve tamamlamak suretiyle girişimciliği etkilediği söylenebilmektedir (Hayton, George, Zahra, 2002).

4. GİRİŞİMCİLİK VE KADIN

1970'lere kadar sadece erkeklerin dahil edildiği girişimcilik ile ilgili çalışmaların kapsamı, kadınların iş yaşamına daha aktif olarak katılmasıyla değişmeye başlamıştır. Günümüzde girişimciliğin ekonomik büyüme üzerindeki etkilerinin bu açık şekilde gösterildiği çalışmalarda artış, kadınların da girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarını daha önemli hale getirmiş ve tüm dünyada kadın girişimciliğinin hızını arttırmıştır. Özellikle 90'lı yıllarda az gelişmiş ülkelerde, krizler dolayısıyla artan işsizlik ve kadın yoksulluğunun önlenmesine yönelik olarak kadın girişimciliği desteklenmiştir. 2000'li yıllarda, dünyada kadın girişimciliği artış oranlarına bakıldığında ABD'de kadın girişimcilerin oranı % 38'e, Kore Cumhuriyeti'nde ise % 32'ye ulaştığı görülmektedir (Sallan Gül, Altındal, 2016:1362). Türkiye'de 2012 yılında erkek girişimci/kadın girişimci oranı 2,55:1 iken 2013 yılında bu oran 2,13:1 olmuştur. Bu doğrultuda kadın girişimci oranlarında artış olduğu söylenebilmektedir (2013 ve 2014 Verileriyle Türkiye'de ve Bölgelerde Girişimcilik GEM Raporu, 2014)

4.1. DÜNYADA KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ

1960'lerde canlanmaya başlayan II. dalga kadın hareketinin, 1970'li yıllarda artan etkisiyle kadın örgütleri, girişimcilik üzerindeki kültürel etkilere ve çalışma hayatındaki ayrımcı hareketlere odaklanarak toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarına ve girişimciliğe destek politikalarının artmasına katkı sağlamışlardır. Boserup'ın (1970) "Ekonomik Kalkınmada Kadınların Rolü" eserinde ve Schwartz'ın (1976) yılında yayınlanan "Entrepreneurship, A New Female Frontier" isimli makalesinde kadın girişimcilerin kalkınmadaki rolüne vurgu yapılarak, Birleşmiş Milletler tarafından 1980'ler "Kadın Girişimciliğinin On Yılı" olarak ilan edilmiştir (Gül, Altındal, 2016:1364-1365).

Günümüzde kadın girişimciliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar artmaktadır. Avrupa Komisyonu üye ülkelerle kadın girişimciliği önündeki engelleri ortadan kaldırmak için başlattığı Kadın Girişimciler İçin Mentörler Ağı, Kadın Girişimci Elçiler Ağı, Avrupa Kadın Girişimciliğini Teşvik Ağı ve Kadın Girişimciliği Portalı gibi inisiyatifler bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilir (KOSGEB, 2015).

Kadın girişimciliği girişimcilikte olduğu gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ecevit, girişimci kadını, "Ev dışı bir mekânda, kendi adına kurduğu bir işletmesi olan, bir işletmede tek başına veya çalıştırdığı diğer kişilerle birlikte çalışan veya sahibi olması sıfatıyla ortaklık kuran, iş ile ilgili olarak çeşitli kamu ve özel kuruluşlarla temaslara geçen, işletmenin geleceği ile ilgili planlar yapan, işletmeden elde ettiği kazancı, yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan, işletmesi adına tüm riski üstlenen kadın" olarak tanımlamaktadır (Ecevit, 1993).

Tüm dünyada kadınları girişimciliğe yönlendiren önemli faktörler arasında kadınların gelir elde etme ihtiyacı ve işsizlik ilk sıralarda yer almaktadır. Kadınları girişimciliğe yönelten faktörler arasında yaşam memnuniyetini artırma potansiyeli, bağımsızlık, başarı arzusu ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kendi patronu olma ve kendi hayatını kontrol etme isteği, hırs, deneyim, sosyal hedefler, esnek çalışma saatlerine duyulan ihtiyaç, kendisi veya ailesi için daha fazla maddi bağımsızlık ve gelir elde etme arzusu, kişisel gelişim ve işten tatmin olma arzusu yer almaktadır. Yüksek başarı ihtiyacı da kadınları girişimciliğe yönelten faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörlerin çoğu ortak olsa da ülkeden ülkeye, kültür ve ülke şartlarına göre farklılıklar da göstermektedir çünkü girişimcilik ruhunun oluşmasında toplumun kültür yapısının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Birey içinde yaşadığı toplumun kültürel değerlerinin

taşıyıcısı konumundadır. Bir toplumdaki ekonomik gelişmişlik düzeyi de girişimcilik ruhu ile yakından ilgilidir (Durak,2011:195, Keskin, 2014:75). Girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini yerine getirirken öncelikli olarak toplum kültüründen etkilenmektedir. Bazı toplumlar girişimcilik konusunda oldukça başarılı olmalarına rağmen bazı toplumlar aynı başarıyı gösterememektedirler. Bu farkın oluşmasında kültürel değerlerin büyük etkisi bulunmaktadır (Demirel, Tikici, 2004).

Son dönemlerde kadın girişimci sayısındaki artış bu konuda yapılan çalışmalarda cinsiyetin daha fazla dikkate alınmasına neden olmuştur. Cinsiyet üzerine yapılan çalışmalarda kadın ve erkek girişimcilerin benzer ve farklı özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Kadın girişimciler erkek girişimcilerle karşılaştırıldığında kadın girişimcilerin daha iyimser ve şartlara daha iyi uyum sağlayan kişilik özelliklerine sahip oldukları, erkek girişimcilerin ise, kendilerine daha fazla güvenen, daha esnek ve daha az toleransa sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadın girişimciler yapıları gereği çok fazla güç gerektirmeyen hizmet, eğitim, danışmanlık vb. işlerde faaliyet göstermeyi tercih ederken, erkekler daha çok inşaat ve üretim sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Farklı özelliklerin yanında kadın ve erkek girişimcilerin birbirine benzer özelliklere sahip olduklarını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Bu özellikler arasında; risk alma ve başarı güdüsü, fırsatları değerlendirme, vizyon sahibi olma, liderlik, kararlılık ve kontrol odağı yer almaktadır (Uluköy, Demireli, 2014).

4.2. TÜRKİYE’DE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ

Kadın girişimciliği, ekonomiyi büyütmenin, yeni istihdam sahaları yaratarak işsizliği azaltmanın, kadın girişimcilik etkinliklerinin özendirilmesi gereken bir fenomendir (Soysal, 2010). Günümüzde kadın, sadece mesleğini icra eden veya değişik alanlarda emek gücü ile yetki alan bir çalışan değil, aynı zamanda varlığını bir girişimci olarak da ortaya koymaktadır (Savrul, Akyüz, 2016).

Türkiye’de kadın girişimciliği fenomeninin ortaya çıkma nedenlerinin başında işsizliği azaltmak, yoksulluğu önlemek amacıyla verilen mikro krediler ve girişimci eğitimleriyle gelmektedir (Gül & Altındal, 2016). Devlet İstatistik Enstitüsü kadın girişimciyi “iş kadınları, işteki durumu “işveren” veya “kendi hesabına çalışan” şeklinde belirlenen, işinin idari ve hukuki sorumluluğunu üstlenmiş olan, işinin başında fiilen bulunan, sunduğu ürün ve hizmetin fiyatı arz-talep ilişkisi içinde belirlenen kadınlar” olarak tanımlamaktadır (Çelebi, 1993).

Türkiye’de 1990’lı yıllarda kadınların ekonomik pozisyonun güçlendirilmesi, mesleki pozisyonlarının geliştirilmesi ve ücretli istihdamdaki hisselerinin arttırılmasına yönelik yaklaşımlar doğrultusunda kadın girişimciliği desteklenmiştir. Kadın girişimciliğinin desteklenmesinin nedenlerinin başında kadın işgücünde görülen düşüş ve kentlerde yaşayan yoksul ailelerin giderek yoksullaşması durumu gelmektedir (Ecevit, 2007).

1990 yılı Türk Medeni Kanunu’nda evli kadının çalışması ve ticarethane açması için gerekli ‘koca izni’ şartı kaldırılmıştır. Türkiye’de kadınlar eğitim, politik imkânlar ve iş bulma gibi insan haklarıyla ilgili konularda herhangi bir yasal engelle karşı karşıya değildir. Türkiye’de yasalar kadın ve erkek için eşit koşullar sunmaktadır. Ancak, toplumdaki cinsiyete dayalı rol ayrımı ve aile içi ataerkil üretim ilişkileri kadın girişimcilerin önündeki en önemli engelleri oluşturmaktadır (Çakıcı, 2003). Türk girişimci kadınların karşılaştıkları en önemli engellerden biri ataerkil zihniyettir.

Türkiye açısından girişimciliğin geçmişine bakıldığında, Anadolu Selçukluları dönemine kadar uzandığı görülmektedir. Selçuklu Devleti zamanında, zanaatkârların zanaatlarını icra etmeleri için, bir sanayi sitesi kurulmuş ve “Ahilik Teşkilatı” adını almıştır. Girişimciliğin her zaman desteklendiği özel ekonomik bir yapıdır. Kadınlar da bu ekonomik yapı içinde ilk Türk kadın iktisadi teşkilatı olan ve Anadolu Selçukluları zamanında “Fakiregan” diye adlandırılan Bacıyan-ı Rum Teşkilatı adındaki kadın kollarıyla aktif rol oynamış, keçecilikten kilim ve halı dokumacılığına kadar pek çok alanda üretim gerçekleştirmişlerdir (Tekin, Çotul, 2017).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde ticaret kadınların faaliyet gösterdiği en düşük alandır çünkü bu dönemde ticari faaliyetler daha çok gayrimüslimlerin idaresinde bulunmaktadır. II Meşrutiyetten sonra kadınları işçi veya memur olarak çalışma hayatına girdikleri ve özel teşebbüs kurdukları görülmektedir (Erdem, Yiğit, 2013)

1980 yılından itibaren kadınların çalışma hayatına girmesine yönelik yapılan araştırma ve çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. Bu çalışmaların yapılmasında uluslararası kurruluşların kadın girişimciliğini destekleyici ve yoğunlaştırıcı politikalar etkili olmuştur (Çelik, Özdevecioğlu, 2001).

Türkiye’de kadın girişimciliği konusu ile ilgili çalışmalar, 1992 yılında kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır (Arıkan, 2016). Türkiye’de kadın girişimciliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalardan bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- 1992-1993 yıllarında İlk kez Türkiye’de Kadın Girişimcilik semineri ve Kadın Girişimciliği Özendirme ve Destekleme Paneli ile konu tartışmaya açılmıştır. Türkiye genelini kapsayan ilk araştırma olan Bağımsız İşyeri Sahibi Kadınların Aile ve İş İlişkileri konulu araştırma, Nilgün Çelebi tarafından yapılmıştır. Halk Bankası, Kadın Girişimci kredisi vermeye başlamıştır.
- 1995 yılında Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, kadınların sahip olduğu mikro ve küçük işletmelerin durumunu incelemek amacıyla Küçük Girişimcilik Projesi konulu geniş çaplı bir araştırma yaptırmıştır.
- 2002-2003 yıllarında kadın girişimcilerin iş dünyasındaki statülerini sağlamlaştırmak ve ülke ekonomisine katkılarını arttırmak amacıyla, Kadın Girişimci Derneği (KAGİDER) kurulmuştur. Bangladeş Mikro Finans Kuruluşu ve Diyarbakır Valiliği tarafından yoksul kadınları girişimci yapmaya yönelik Mikro Kredi projesi başlatılmıştır. Avrupa Birliği ve Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) tarafından Kadın Girişimcilerin Desteklenmesi projesi hayat geçirilmiş-tir. Güneydoğu Anadolu Projesi-Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezi (GAP-GİDEM) ve Kadın Merkezi (KAMER) işbirliği ile Kadın Girişimciliği projesi uygulanmıştır.

Kadın girişimcilerin özellikleri ve sorunlarıyla ilgili olarak Türkiye’de çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çelik ve Özdevecioğlu yaptığı çalışmada, kadınların girişimci olmalarına yönlendiren nedenlerin, aileye ekonomik gelir sağlamak, ölmüş kocanın işini devralmak, bilgi beceri ve tecrübelerini iş hayatına aktarmak, kendini kanıtlamak olduğunu ifade etmektedir (Çelik, Özdevecioğlu, 2001).

Hisrich ve Öztürk’ün Türkiye’de kadın girişimciler üzerine yaptıkları bir çalışmada kadın girişimcilerin kişisel özellikleri olarak enerjik, bağımsız, sosyal olduğu, aynı zamanda rekabetçi, kendine güvenen, mükemmeliyetçi ve hedef odaklı olduğu belirtilmektedir (Keskin, 2014). Şahin’in Konya ilinde çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan kadın girişimcilerle yapmış olduğu çalışmada,

kadın girişimcilerin çalışma yaşamının kalitesine önem veren ve kalite üzerine odaklanan, esnekliği, yaratıcılığı, işletme yönetiminde insanî yaklaşımları öne çıkaran, işletmelerini yönetirken sosyal ve kültürel amaçlara finansal amaçlar kadar önem veren bir yaklaşımlar bütününe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2009).

Türkiye’de kadın girişimciler ilgili yapılan araştırmalar sonucunda ortak sorunlar arasında, kadın rollerinin sosyal ve kültürel ortamda kalıplaşmış olması, kadınların eğitim seviyelerinin yetersiz olması, aileden gelen olumsuz tepkiler, iş yükünün fazla olması, finans bulmada yaşadığı zorluklar ve güven konusunda erkeklere kıyasen daha fazla çaba sarf etme yer almaktadır (Memiş, Paksoy, Paksoy, 2007).

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, Hofstede’nin ileri sürdüğü *güç mesafesi* ve *belirsizlikten kaçınma* kültür boyutlarına Türk Kadın girişimcilerin yaklaşımlarının incelenmesi, diğer kültürel boyutları ve girişimci yaklaşımlarını incelemek üzere gerçekleştirilecek sonraki çalışmalar için de bir başlangıç oluşturulması amaçlanmaktadır.

5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında, tesadüfi seçim yöntemiyle yedi Türk kadın girişimciye ulaşılmış ancak üçünün programlarının yoğunluğundan ötürü görüşmeler, e-ticaret ve finans sektöründe faaliyet gösteren şirketleri olan dört kadın girişimcinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

5.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji ve yöntem olarak derinlemesine mülakat tercih edilmiştir. Fenomenolojinin temelini bireysel tecrübeler oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcının bireysel tecrübeleri ile ilgilenmekte, kişinin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelenmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2008). Fenomenolojinin özelliklerinden biri ortalama 3-10 kişi veya daha fazla (5-25) kişi çalışılabilmektedir (Bal, 2016).

Derinlemesine mülakat ise araştırma konusu ile ilgili bireylerle belirli bir amaç doğrultusunda konuşma yapılmasıdır. Derinlemesine mülakat ile, katılımcının araştırma konusu ile ilgili olay ya da olayları nasıl algıladığı, kavramlaştırdığı ve değerlendirdiğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Özdemir, 2010).

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenilirlik kavramları, pozitivist paradigmanın hipotez test etmeye dayalı tümdengelimci anlayışının ürünü olarak dogmatik bulunmakta ve eleştirilmektedir. Bunun yerine inandırıcılık ve aktarılabirlik gibi kavramların daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılığını) sağlamak için konu ile ilgili literatür taraması yapılmış kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Katılımcılara yöneltilen sorular bu kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulmuş ve mevcut sorulara ek olarak eklemek istedikleri olup olmadığı sorularak katılımcıların teyidi alınmıştır. Araştırmaya katılım sürecinde gönüllülük esasına vurgu yapılarak ve katılımcıların konu çerçevesinde görüşlerini özgürce ifade etmeleri yazılı ve sözlü olarak vurgulanmıştır (Şanlı, 2015).

20 soru içeren görüşme formu, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Hofstede'nin (1984) kültürel boyutlar ölçüm aracı ve Kadir Varoğlu, Nejat Basım ve Yavuz Ercil tarafından (Varoğlu, Basım, Ercil, 2000) geliştirilen *güç mesafesi boyutuna* ilişkin ifadeler baz alınarak hazırlanmış 10 soru, ikinci bölümde ise, *belirsizlikten kaçınma boyutuna* ilişkin ifadeler baz alınarak hazırlanmış 10 soru yer almaktadır. Her bir girişimci ile kendi ofislerinde yaklaşık 60 dakika süren derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiş ve görüşmelerde girişimcilerin onayı ile kayıt cihazı kullanılmıştır.

5.4 VERİLERİN ANALİZİ

Görüşmeler sonrası veriler, ses kayıt cihazından birebir alınarak yazılı hale dönüştürülmüştür. Görüşmelerin gerçekleştirildiği kadın girişimcilerin isimleri, gizli tutulma gerekçesiyle G1, G2, G3 ve G4 olarak kodlanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini betimsel bir analiz ile sunar ve sık sık doğrudan

alıntılara yer verir. Betimsel analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım, Şimşek, 2008).

Bu araştırmada elde edilen veriler, önceden belirlenmiş iki ana tema üzerinden değerlendirilmiştir. Bunlar;

-Türk kadın girişimcilerin, girişimcilik kariyerlerinde Hofstede'nin ileri sürdüğü kültürel boyutlardan *güç mesafesine* ilişkin algıları hakkında bilgi edinmek,

- Türk kadın girişimcilerin, girişimcilik kariyerlerinde Hofstede'nin ileri sürdüğü kültürel boyutlardan *belirsizlikten kaçınma*'ya ilişkin algıları hakkında bilgi edinmektir.

5.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmadan elde edilen bulgular "güç mesafesi" ve "belirsizlikten kaçınma" boyutlarına göre sınıflandırılmıştır, tablo halinde aşağıda gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan kadın girişimcilerin *güç mesafesi* ve *belirsizlikten kaçınma* boyutlarına yönelik algılarını gösteren yanıtları Tablo-1 ve Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo-1 Güç Mesafesi Boyutuna Verilen Yanıtlar

	G1	G2	G3	G4
Soru 1- Sizce sosyal hayatta ve iş yaşamında güçlü insanların desteğini almak çok önemli midir?	Önemlidir. (+)	Önemlidir. (+)	Önemli değildir, cesaret önemlidir. (+)	İş hayatında önemlidir, sosyal hayatta kişinin kendi gücü daha önemlidir. (+/-)
Soru 2- Sizce, çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalı mıdır?	Önemli değildir. (-)	Önemlidir. (+)	Önemli değildir, saygı ve sevgi önemlidir. (-)	İlkeldir, sevgi ve saygı önemlidir. (-)
Soru 3- Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, uzmanlık ve pozisyona göre daha mı etkili?	Eşit öneme sahiptir. (+/-)	Eşit öneme sahiptir. (+/-)	Eşit öneme sahiptir. (+/-)	İlişki daha önemlidir. (+)
Soru 4- İyi yönetilen bir organizasyon düşünelim. Böyle bir organizasyon astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir mi?	İçermez. (-)	İçermez. (-)	İçerir, herşey tanımlanmış olmalıdır. (+)	İçermez, bu durum yaratıcılığı engeller. (-)
Soru 5- Sizce, astlara danışmak doğal bir davranış mıdır? Nedenini açıklar mısınız, örnek verebilir misiniz?	Doğal ve faydalıdır. (+)	Doğaldır. (+)	Doğaldır ve gelişimi destekler. (+)	Doğaldır. (+)
Soru 6- Sizce, yönetimde etkililik için yansız verilerden çok yöneticilerin sağduyusu mu önem arz etmektedir?	Her ikisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)	Her ikisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)	Her ikisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)	Her ikisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)
Soru 7- Sizce, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre mi ayrılmalıdır?	Ayrılmamalıdır. (-)	Ayrılmamalıdır. (-)	Ayrılmamalıdır. (-)	Ayrılmamalıdır. (-)
Soru 8- Sizce iyi bir yönetici, otoriter-babacan yapıda mı olmalı?	Karar almada otoriter, iletişimde babacan olmalı. (+/-)	Her zaman astları ile arasında belirli mesafe olmalı. (+/-)	Org. yapısına göre her ikisi de olmalı. (+/-)	Org. yapısına göre her ikisi de olmalı. (+/-)

	(+/-)	(+)		
Soru 9- “Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır” düşüncesine katılır mısınız?	Uzmanlık ve takım çalışması daha sağlıklıdır. (-)	Hiyerarşi daha sağlıklıdır. (+)	Demodendir, takım çalışması daha sağlıklıdır. (-)	Hiyerarşik yapı daha etkilidir. (+)
Soru 10- Üstlerin, astların hakkındaki düşünceleri astların üstleri hakkındaki düşünceleri mi daha önemlidir?	İkisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)	Her ikisi de önemlidir. (+/-)	Her ikisi de önemlidir. (+/-)	Üstlerin astları hakkındaki düşünceleri daha önemlidir. (+)

* Tabloda (+) işareti soruya verilen olumlu, (-) işareti olumsuz yanıtı göstermektedir.

Tablo-2 Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna Verilen Yanıtlar

	G1	G2	G3	G4
Soru 1- Yöneticiler kendilerine sorulan her şeyi bilmelidirler, düşüncesine katılır mısınız?	Hayır (-)	Hayır (-)	Hayır (-)	Hayır (-)
Soru 2- Alışagelmiş olandan farklı şeylere yönelme birçok tehlikeyi beraberinde getirir mi?	Evet, ancak cesaret de önemlidir. (+)	Evet (+)	Evet, ancak risk almak gereklidir. (+)	Evet (+)
Soru 3- Sizce organizasyon içerisinde meydana gelecek çatışmalar mutlaka önlenmeli midir?	Çatışma gereklidir. (-)	Çatışma gereklidir. (-)	Çatışma gerekli ve faydalıdır. (-)	Çatışma faydalıdır. (-)
Soru 4- Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması mı gereklidir?	Tehlikeli ama doğaldır. (+/-)	Kontrol edilmelidir ama sağlıklıdır. (+/-)	Tehlikelidir ve azaltılmalıdır. (+)	Tehlikeli ama yararlıdır. (+/-)

Soru 5- Size göre kurallara uyum konusunda asla taviz verilmemeli midir?	Organizasyonun büyüklüğüne göre değişebilir. (-)	Kurallar önemlidir ancak dengeyi koruyarak taviz verilebilir. (-)	Koşula bağlı olarak taviz verilebilir, esneklik olmalı. (-)	Esnek olmalıdır. (-)
Soru 6- Yine kurallardan devam edelim, sizce kurallar çok önemli midir ve her şey için belirlenen kurallar mı esas alınmalıdır?	Hayır. Organizasyon yapısı daha önemlidir. (-) Esnek olunmalıdır. (-)	Evet. Önemlidir. (+) Esas alınmalıdır. (+)	Evet.Önemlidir. (+) Esnek olunmalıdır. (-)	Evet. Önemlidir. (+) Esnek olunmalıdır. (-)
Soru 7- İnsanların iş yerlerinde boş kalmaması, mutlaka meşgul olması gerektiği düşüncesine katılır mısınız?	Hayır (-)	Hayır (-)	Hayır (-)	Evet, boş kalmamalıdır. (+)
Soru 8- Sizce yöneticiler ayrıntıya inmeli ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalı mıdır?	Ayrıntıya inmemelidir. (-)	Ayrıntıya inmemelidir. (-)	Evet, inmelidir. (+)	Ayrıntıya inmemelidir. (-)
Soru 9- Sizce, kurallar mümkün olduğunca yazılı mı olmalıdır?	Yazılı olmalıdır. (+)	Yazılı olmalıdır. (+)	Yazılı olmalıdır. (+)	Yazılı olmalıdır. (+)
Soru 10- Sizce, bir yönetsel ortamda görev her şeyin önünde mi gelmelidir?	İş ortamında görev önemlidir ancak iş ve özel hayat dengesi de önemlidir. (+/-)	İş ortamında görev önemlidir ancak yönetimde insani duygular önemlidir. (+/-)	İş ortamında görev önemlidir. (+)	Görev herşeyin önündedir. (+)

* Tabloda (+) işareti soruya verilen olumlu, (-) işareti olumsuz yanıtı göstermektedir.

Derinlemesine mülakata katılan dört kadın girişimcinin “güç mesafesi” boyutuna ilişkin algıları aşağıda yer almaktadır.

Soru 1. Sizce sosyal hayatta ve iş yaşamında güçlü insanların desteğini almak çok önemli midir?

Girişimcilerden **G1**, her iki alanda da güçlü insanların desteğinin önemli olduğunu belirtmekle birlikte, sosyal hayatta güçlü network'e sahip olan insanların iş hayatında sundukları desteğe daha fazla vurgu yapmaktadır.

“...gerek sosyal gerek iş hayatında olsun güçlü insanların desteğini almak daha büyük işler yapmak adına, daha doğru işler yapmak adına onların tecrübelerinden faydalanmak için güzel bir fırsat oluyor. Bu yüzden ben bunun önemine çok inanıyorum ve yaptığım işlerde bunun faydasını aslında çok gördüm.”

“Ben burada sosyal hayatta güçlü insanların aslında networking çok inanıyorum ve farklı insanlarla tanışmanın gücüne çok inanıyorum. Özellikle güçlü insanlar dediğimiz kişiler genellikle çok farklı çevrelerden insanlar tanıdığı için bize doğru zamanda doğru kişilerle bir araya getirebiliyorlar.”

Ayrıca **G1** için, sosyal hayatta ve iş hayatındaki güçlü kişilerden alınan desteğin yanı sıra, girişimcinin çevresindeki girişimci ile benzer zihin yapısına sahip, girişimcinin hayallerini destekleyen kişilerin desteğini almak da önemli katkı sağlıyor.

“Güçlü insanların yanı sıra benzer zihin yapısına sahip kişilerin farklı bakış açıları da çok önemli bu noktada. Bazen güçlü insan olarak tabir ettiğimiz kişilerin deneyimlerinden yola çıkmazken kendi çevremizden benzer zihin yapısına sahip kişilerden farklı feedbackler elde edebiliyoruz. O yüzden bizim hayallerimizi destekleyen insanların desteğini almak önemli, farklı alanlarda farklı insanların desteğini almak önemli.”

G2, sosyal hayatta ve iş hayatındaki güçlü kişilerden destek almanın önemli olduğunu belirtmekte ancak bu desteğe dayanmanın ya da güvenmenin girişimciyi olumsuz yönde etkileyebileceğini, bu nedenle girişimcinin işine ilişkin her şeyi sıfırdan başlayarak öğrenmesinin, en alt düzeyden başlayarak uygulama tecrübesi kazanmasının da önemine vurgu yapmaktadır.

“... sosyal hayatta ve iş hayatında evet önemlidir ama nasıl önemlidir, bazı noktalarda tek başına hareket etmek gerekiyor çünkü arkandan o güç çekildiği zaman bocalamaman gerekiyor o yüzden her şeyi sıfırdan öğrenmek ve öğretilmesi gerektiğine ben inanıyorum iş hayatında özellikle. Bir yetişkin, yeni mezun, bir girişimci her şeyi, şirket kuruyorsa bile sıfırdan, o şirketin muhasebesinde de yer almalı, sekreteryasına da bakmalı, her toplantıya da ilk

başta kendi girmeli daha sonra kademesini belirliyor. Güçlü insanların desteğini almak çok önemli, ama sürekli olması gerektiğini düşünmüyorum.”

Girişimcilerden **G3**, sosyal hayatta ve iş hayatındaki güçlü kişilerden destek almanın önemli olmadığını, esas önemli unsurun, girişimcinin kendi ayakları üzerinde durabileceğine ilişkin inancı ve risk alma konusundaki cesareti olduğunu belirtmektedir.

“Bence bu destek çok önemli değil.....batacaksam da çıkacaksam da ilk başta kendi emeğimle bir yere gelmek istiyorum.Arap bir arkadaşımın kuvvetli arkadaşları vardı ortak olmak istediler zamanında onlara da hayır dedim yani kendi tırnaklarımla bir yere gelmek istedim.”

G4 ise, iş hayatında güçlü insanların desteğinin daha önemli olduğunu, sosyal hayattaki gücü girişimcinin tek başına oluşturmasına başka bir ifadeyle bu alandaki en güçlü kişinin girişimcinin kendisinin olması gerektiğine inandığını belirtmektedir.

“Sosyal hayatta olmasa da iş yaşamında güçlü insanların desteğini almak önemlidir diye düşünüyorum. Sosyal hayatta en güçlü olanı kendimiz olması gerektiğini düşünüyorum.”

Soru 2. Sizce, çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalı mıdır?

G1, çocukların itaat duygularının geliştirilmesini ya da başkalarının söylemlerine, isteklerine göre hareket etmeleri yönünde davranmalarını doğru bulmadığını, çocukların kendine güvenen, zorluklar karşısında kendi ayakları üzerinde durabilen, başkalarının tecrübelerini dikkate alan ancak kendi kararlarını tek başına verebilen bireyler olarak yetiştirilmelerinin daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

“Ben bu noktaya katılmıyorum çünkü bence çocukların itaatten ziyade daha çok kendi fikirlerini üzerinde düşünebildiği kendi kararlarını alabildiği, farklı düşüncelerin etkisinde kalabilecektir çocuk fakat sonuç olarak kendi seçimini, kendisi yapabilen çocuklar önemli...kendi ayakları üzerinde durabilen, zorluklarla daha çok başa çıkabilen ve zorlukların altından kalkabilen çocuklar oluyorlar. O yüzden itaat duygusundan ziyade tecrübeden faydalanmasının faydasını öğrenmeli çocuklar. Başkalarının sözü doğrultusunda hareket etmek yerine o sözü dinleyip doğru mu yanlış mı kendi karar verip ilerlemeli diye düşünüyorum.”

G2, itaat duygusunun çok önemli olduğunu, itaatin bir kişilik özelliği olarak görülebileceğini ve çocuklarda bu özelliğin sadece ailenin katkısı ile değil, sosyal çevre ve okulun da etkisiyle gelişebileceğini belirtmektedir. **G2**'ye göre, ailelerin çocuklarını sadece itaat duygusuna odaklanarak yetiştirmek yerine pek çok konuda –hayvan sevgisi, engelli insanlara saygı gibi- örnek davranışlarla onları geliştirmeleri daha değerlidir.

“İtaat duygusu için çok önemli, itaat duygusu kişisel özellik olduğunu inanıyorum...Sosyal faktörler de çok önemli aile, çevre, okul, İtaat duygusunun aile tarafından hedef haline getirilmesi zarar verici olabiliyor. Bunun çok önemli hedef değil de insani görev gibi yapmaları gerektiğini düşünüyorum. Ona odaklı çocuk yetiştirmekten ziyade bunun doğal olarak hayatlarında, kendi aile bağlarında, hayvan sevgisi, insan sevgisi, engelli insanlar ve herkese davranışlarını göstererek çocuklar eğitilmelidir.”

G3, çocukların itaat duygularının geliştirilmesinin ailelerin önemli hedeflerinden biri olmaması gerektiğine inanmaktadır. İtaat etmeyi gelişmemişlik göstergesi olarak görmektedir. **G3**, sadece çocuklar için değil, yetişkinler için de geçerli olanın, zorla yaptırmak yerine saygı ve sevgiyle yaptırılan işlerin daha kalıcı olmasına vurgu yapmaktadır.

“Bence olmamalıdır, itaat etmek tabiri caizse bence hayvanlara özgü bir davranıştır. Bir insan birine bir şey yaptırmak istiyorsa zorla yaptırır bu da itaatten geçer, saygı ve sevgiyle yaptırılan işler daha uzun vadeli olur bence ailelerin daha çok üzerinde durması gereken şey sevgi olmalı zaten devamı geliyor.”

Girişimci **G4**, ailelerin çocuklarını yetiştirirken hedeflerinin, onların itaat duygusu yerine sevgi ve saygı duygularını geliştirmek yönünde olması gerektiğini belirtmektedir. **G3** gibi **G4** de, itaatin ilkel bir duygu olduğuna inanmaktadır.

“İtaatten çok en önemli hedefleri saygı ve sevgi olmalı diye düşünüyorum, itaat demokratiklikten uzaklaştırır çocukları ve köle gibi hissettirir diye düşünüyorum itaat değil de saygı duymak annesine babasına büyüklerine bu itaat biraz sert bir kelime itaat ne bilim biraz ağır diyelim çocuklar için itaat biraz ağır.”

Soru 3. Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, uzmanlık ve pozisyona göre daha mı etkili?

G1, için hem etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak hem de kişinin sahip olduğu uzmanlık düzeyi ve pozisyon için üzerinde eşit öneme sahip. Her iki durumu da dikkate alarak işi yönlendirmenin gerekliliğini belirtmektedir. Buna örnek olarak T tipi insan modelini göstermektedir.

“T tipi insan modeli diye bir yapı okumuştum daha öncesinde, kastedilen yatayda çok şey bilen, çok fazla konuya hakim ama kendi alanında derinlemesine bilgi sahibi olan insanlar. O yüzden iş yaparken kendi alanında uzman olmak önemli ama farklı iş alanları farklı ilham kaynakları olabiliyor. İnsan için o yüzden etrafınızdaki işi ve gruplar iyi ilişkiler kurarsak onların hiç beklenmediğimiz bir alandaki tecrübesini elde edebiliyoruz. O yüzden iyi ilişkiler kurmak ve uzman olabilmek aslında birbirine göre kıyaslanamaz ama birbirini tanımlayıcı şeylerdir. Yani hem kendi alanımızda uzman olmamız gerekiyor hem de başka insanlarla iyi ilişkiler kurup bunu sentezleyebilmemiz gerekiyor.”

G2, iki konunun da eşit olduğuna inandığını ancak kimi zaman kişinin iletişim becerilerinin o kişinin ünvanından ya da sahip olduğu şirketin logosundan daha önemli olabileceğini belirtmektedir.

“...ikisi de eşit, ikisinin eşit olduğuna inanıyorum.kartındaki o ünvanı ya da şirketin logosunu çok önemseyip buna göre tabiri caizse havasını atan, bunu kullanan çok insan var. Ama bence o unvan ya da şirket logosundan ziyade kişinin iletişim becerisi çok kapıyı açabilir diye düşünüyorum. Yani çok iyi bir şirketin CEO’sunun açacağı kapılar varken, bir girişimci de o kapıları açabilir. Ben kendim bunları yaptığım için bu kadar net yanıt verebiliyorum.”

G3, iki konuyu birbiriyle ilişkilendirmekte, konusunda uzman ve yönetsel pozisyonlarda olan kişilerin, sahip oldukları yetkinlikler ve liderlik, iletişim gibi çeşitli alanlarda almış oldukları eğitimlerin de etkisiyle diğerlerine göre iletişimlerinin daha kuvvetli olduğunu ileri sürmektedir. Bunu yanı sıra kendi emekleriyle iş hayatında başarılı olan kişilerin, başarılı girişimcilerin de doğal olarak iletişimlerinin kuvvetli olduğunu belirtmektedir.

“İyi bir yerlere kendi emekleriyle gelen insanların iletişimleri daha kuvvetlidir diye düşünüyorum. Zaten onlar almış oldukları yetkinlikler doğrultusunda iyi ilişkiler de kurarlar. Ve ya bir girişimciyseniz özellikle hani bir yerde üst düzey yönetici olmak otorite gerektirir ama bir girişimciyseniz iletişiminizle ve networkunuzun iyi olması gerekir. Bunun için zaten belli uzmanlık eğitimlerini profesyonel olarak hani yapmayacaksınız dahi almak zorundasınız, liderliktir, insanlarla iyi etkileşim sanatları, gibi dersler almak zorundasınız ki iyi ilişkiler kurabilesiniz ama bunu genelde yapanlar uzmanlık seviyeleri iyi seviyede olan insanlar işte yöneticiler genelde iyi bir iletişim kurabiliyor.”

G4, etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmanın, uzmanlık ve pozisyona göre daha etkili olduğunu düşünmektedir. Özellikle işle ilgili sorunlarda başkalarına danışmanın, onların düşüncelerinden yararlanmanın, sahip olunan pozisyondan daha önemli olduğunu ve kişilerin hedefledikleri pozisyonlara varolan ilişkilerini doğru kullanarak ulaşabileceklerini belirtmektedir.

“.....hani uzmanlık ve pozisyona göre daha etkili olduğunu düşünüyorum iyi iletişim, iyi ilişkilerin. Yani şöyle söyleyeceğim mesela işinde bir sorun olduğu zaman o sorunu çözebilecek kişilerle iyi bir ilişkin varsa pozisyonun ya da uzmanlığın önemli olmadan onları arayıp şöyle diyebilirsin benim böyle bir sorunum var nasıl çözebilirim diye sorup danışabilirsin veya iş birliği kurabilirsin birlikte çözebilirsin. Danışmak için iyi ilişki kurmak gerekir diye düşünüyorum hem iş bağlantılarında, ofis ortamında, çalışma ortamında iyi ilişki kurmanın işin önünü açacağını, sorunları çözeceğini, ve daha aktif bir şekilde çalışma oluşabileceğini düşünüyorum.pozisyon bence çok önemli değil ama ilişki kurarak birçok şey halledilebilir, birçok sorun çözülebilir, bilgi edinilebilir. Pozisyon zaman içinde zaten o ilişkileri nasıl kullandığına göre değişebilir.”

Soru 4. İyi yönetilen bir organizasyon düşünelim. Böyle bir organizasyon astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir mi?

G1'e göre, astlara yapacaklarının tamamının belirtilmesi yerine işlere yönelik ana hatların belirtilip, kişilere ayrıntıları kendilerinin doldurabilmeleri için özerklik tanınması daha etkilidir. Aksi durumu olumsuz bir iletişim biçimi olarak değerlendirmektedir.

“Bence astlara yapılacakların tamamını belirtilmesi yerine genel bir çerçeve çizilmeli ve bu çerçevenin içerisine nasıl doldurulacağı o kişiye bırakılmalı, yani burada belirsiz alanlar olmalı diye düşünüyorum çünkü bu çerçeveyi çizenler de sonuçta insan ve çalışan onların görmediği noktayı o işi yapacak kişi farklı bir açıdan görebilir o yüzden o genel çerçevenin resmini doldurmak o kişiye kalıyor. Yani o yüzden belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapının ben sağlıklı olmadığını, iyi bir iletişim biçimi olmadığını düşünüyorum. Burada biraz çalışana alan bırakılması ve onun kendi fikirlerini hayata geçirebileceği bir yapı sunulması gerektiğini düşünüyorum.”

G2, iyi yönetilen bir organizasyonun, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içermeyeceğini düşünmektedir. Bir organizasyonda astlara özerklik tanınmamasının onların motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini de belirtmektedir.

“Katılmıyorum, iyi yönetilen bir organizasyon evet A-Z'ye her şey düşünülüyor ama birçok ast dediğimiz kesim bugün sokağa çıksanız ve sorgulamaya başlarsanız, ya da bir anket yapsanız %90 mutsuz. Bu mutsuzlukları hayatın içerisinde gördüğümüz, duyduğumuz, için. Ne kadar iyi yönetilse de A-Z'ye, her alanın iyi bir iletişim biçimini içermediğini düşünüyorum.”

G3, soruyu astlara özerklik tanınıp tanınması durumuna göre değil, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin gerekli tüm prosedür ve politikalarının ayrıntılı olarak belirlenmesi olarak algılayıp yanıtlamıştır. Bu doğrultuda, G3'e göre, astların iş yerinin çalışma kültürüne ve prensibine ilişkin hiçbir eksiklik bırakılmadan çeşitli uygulamalar aracılığı ile oryantasyon programları, organizasyon el kitapları, v.b bilgilendirilmelerinin onların performansını ya da işteki verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

“Kesinlikle katılıyorum. Bunun için de büyük firmaları düşündüğümüzde zaten çoğunun oryantasyon kitapçığı vardır. Bir firmaya girdiğinizde ilk başta oryantasyon eğitimi alırsınız ve belirli personel kitapçığı verirler size, burada da zaten eksiksiz her şey yazar. Eğer ki belli bir çeşit çalışma disiplininin gelmişseniz siz zaten kurumun tüm politikalarını, işleyişini bildiğiniz için hatasız hem siz ilerlemiş olursunuz hem de kurumu bilerek kurum kültüründe yetişerek hem de aynı zamanda şirkete daha verimli şekilde çalışma imkanı sağlamış olursunuz.”

G4, bir organizasyonda astlara kendi iş alanlarında özerklik tanınmamasının, onların gelişimini, yaratıcılığını engelleyen bir yaklaşım olarak görmekte ve böylesi

organizasyonları kısa ömürlü, inovatif olmayan organizasyonlar olarak değerlendirmektedir.

“İyi yönetilen bir organizasyonda astların yaratıcılığını öldürmemek gerekir diye düşünüyorum eğer her şey çok belirgin olursa belirsiz küçük bir alan bırakılmamışsa bir robot çalıştırılıyormuş gibi olur, insanların kendi işini kendi yöntemlerini kullanarak yapmasına izin verilmeli diye düşünüyorum. Çünkü o zekasını kullanması yaratıcılığını kullanması hem işte mutlu olmasını hem yeni yöntemler geliştirmesini hem işi de geliştirmesini sağlar. Eğer her şey çok belirginse makine gibi insanlar olur ve bu ancak fabrika üretimlerinde işe yarar diye düşünüyorum. bu yüzden böyle iyi yönetilen bir organizasyonun her şeyin belli olduğu belirsiz küçük alan bile bırakılmadığı bir organizasyon olarak düşünmüyorum çünkü bu inovatif bir şirket olamaz, inovatif olmayan bir şirkette çok uzun yönetilemez.”

Soru 5. Sizce, astlara danışmak doğal bir davranış mıdır? Nedenini açıklayın mısınız, örnek verebilir misiniz?

G1, için hem doğal hem de faydalı bir davranıştır. G1'e göre, herhangi bir alanda uzun süre çalışmak kişilerin bir yandan tecrübesini artırıp, kariyerde ilerlemelerini sağlarken diğer yandan kimi zaman mesleki körlüğe de neden olabilmekte ve kişiler kendi alanlarında karşılaştıkları sorunların bazılarını görememekte ya da fark ettikleri sorunlara çözüm üretme konusunda zorlanmaktadır. Bu nedenle dönem dönem yöneticilerin astlarına danışmaları konuları farklı bakış açısıyla yorumlama fırsatı sunabilmektedir.

“Bence doğal bir davranıştır ve faydalı bir davranıştır. Çünkü bir alanda çok uzun süre çalışmak daha üst pozisyona geçmek tecrübe açısından faydalı olsa da mesleki körlük aslında meydana gelmeye başlıyor. Yani hep aynı çerçeveden baktığımız için bazı şeyleri yenilikçi fikirler aklınıza gelmeyebiliyor doğal olarak çünkü hep aynı şeyi yapmışsınız, hep aynı çerçevede bulunmuşsunuz. Burada astlar sonuçta bu işe uzaktan yeni gelen kişiler oluyor ev daha uzaktan bakıp sistemin düzeltebilecek noktaları daha hakim olabiliyorlar o anlamda onlara danışmak gerekir diye düşünüyorum.”

G2, bu davranışın son derece doğal olduğunu kendisinin asistanı ile olan ilişkisi üzerinden açıklayarak belirtmiştir.

“Çok doğaldır. Biz, ben özellikle asistanıma danışıyorum, bizimle çalışan herkesin fikrini almaktan yanayım. Çünkü herkesin bakış açısı farklıdır özellikle çalıştığımız ortamda, benim bir açıdan baktığım şeye onlar başka açıdan bakabiliyor. Ben doğal bir davranış olduğunu düşünüyorum ve faydası da oluyor. Örneğin müşteriye bir teklif hazırlarken, operasyonda yer alan asistanıma sordum bunu nasıl yapalım diye. Toplantıda onların davranışları şu şekildeydi öyle yapmayalım şöyle yapalım diye çok akıl verdikleri de oluyor. Ben bunu kullanıyorum günlük hayatımda.”

G3, bu davranışın son derece doğal ve özellikle yöneticilerin eksiklerini fark etmelerinde, işlerin daha kaliteli yapılması, daha fazla kazanç elde edilmesinde kısacası organizasyonun gelişiminde olumlu katkı sağladığını belirtmektedir.

“Bence mantıklı, yani doğal bir davranış çünkü çok üst düzeydeki insanlar genelde eksiklerini yönetirler ya da işlerin daha kaliteli daha iyi para getirmesi gereken işlerle uğraşırlar, ama şirketin ne durumda olduğunu ya da birlikte çalışanların tam olarak neler istediğinin farkında olmayabilirler bunları yaparken bunun için de astlarla yapılan bilgi alımı olsun, haftalık ya da günlük toplantılarımız sayesinde hem astlarımızı dinledik ekiplerimizin hem de onlar sayesinde güzel öneriler alarak firmamızı da geliştirme imkanı sağlayabiliyorduk. Bence çok önemli herkesin fikirlerini, davranışlarını almak.”

G4, işi yapanın o işle ilgili en kapsamlı bilgiye sahip olacağını düşündüğünü bu nedenle astlara danışmayı, işin sahibine danışmak olarak değerlendirmekte bu davranışı doğal bulmaktadır.

“Astlara danışmak tabii ki doğal bir davranıştır çünkü asıl işi yapan astlardır. Siz onları yönlendirebilirsiniz ama işte bir sorun olduğunda ya da işte geliştirmek gerektiğinde işi asıl yapan kişilerle birlikte değerlendirmek ve onların da görüşlerine de başvurmak bence doğal bir davranıştır.....iş asıl yapanın şeyleri, işteki refleksleri daha iyi gelişmiş olur. Ama yönetici olarak bizler şeyi üstten görüyoruz sonuçlarla ilgileniyoruz bu yüzden bir karar alırken astlara danışmak doğal bir davranıştır.”

Soru 6. Sizce, yönetimde etkililik için yansız verilerden çok yöneticilerin sağduyusu mu önem arz etmektedir?

G1, doğa bilimlerinde tarafsız verilerin tek başına yeterli olabileceğini ancak içinde insanı barındıran yönetim olgusunun insan sağduyusundan bağımsız sadece verilere dayanarak gerçekleştirilemeyeceğini belirtmektedir. Yönetimde etkililik için yansız verilerin yanında yöneticinin sağduyusunun dışında empati yeteneği de son derece etkilidir.

“Yansız verilerin nasıl çıkarıldığı önemli çünkü araştırma alanına bağlı yönetim biraz insan barındırıyor içinde, insan barındırdığı için sadece verilere bağlı kalmamak gerekiyor bazı noktalarda. Eğer bilimsel bir araştırma yapsak yerçekimini inceleysek ve her şey sadece veriden ibaret olsa burada yansız veriler değerlendirilmeli sadece derim, yöneticilerin sağduyularına bakmak yerine. Ancak yönetimde insan olduğu için, insanların duyguları, hisleri verilere

yansımayabiliyor. O yüzden yöneticilerin sağduyusu önemli ama bu yöneticinin de empati yeteneği yüksek yöneticiler olması lazım yoksa bireyci yöneticiler olursa bu sefer kendi bireyleri doğrulturunda yol alabilirler. Empati duygusu yüksek yöneticilerin sağduyusu yansız verilerle sentezlendiğinde daha güzel bir yönetim biçimi ortaya çıkar. İki taraflı yönetici empati sahibi bir yöneticiyse sağlıklı çalışan empati sahibi değilse sağlıklı çalışmayabilir.”

G2, işletmelerin daha çok yöneticilerin sağduyularına göre yönetildiğini belirtmekle beraber kendi düşüncesinin, yönetimde yansız verilerin ve sağduyunun eşit derecede önem taşıdığı yönünde olduğunu vurgulamıştır.

“Yönetim sistemleri genellikle yöneticilerin sağduyularına göre yönetiliyor gerçekte, yansız veriler de özem arz ediyor. %50 %50 belki.”

G3, yönetimde etkililik için yansız veriler ile yönetici sağduyusunun birleştirilerek kullanılmasını ileri sürmektedir.

“Sağduyu önemlidir ama eğer ki o konu hakkında tecrübeniz yoksa sağduyunuza güvenip bir şirketi batırabilirsiniz de. Ondansa tamam yansız verileri alırsanız karşılıklı sağduyuyla ikisini birleştirerek sentezleriz genelde, ben bu taraftayım yani sadece yansız verileri alıp o doğrultuda ilerliyorum, ikisini birleştirerek ilerleme taraftarıyım.”

G4e göre, yansız veriler ve yönetici sağduyusu eşit öneme sahiptir.

“İkisi de eşit düzeyde önem arz etmektedir, çünkü o yansız verilere göre sağduyu kullanmamız gerektiğini düşünüyorum. Yani bir karar alırken sadece sağduyumuzla değil verileri de göz önünde bulundurarak olabilecek her tür senaryoyu canlandırıp en doğru kararı vermeye çalışıyoruz bunun için sadece sağduyu yeterli olmaz elimizde veriler olmalı ki sağduyuyu yönlendiren bir etkisi olabilsin. Doğru karar verebilmek için ikisi de eşit düzeyde önemlidir.”

Soru 7. Sizce, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre mi ayrılmalıdır?

G1, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne ayrılmaması gerektiğini, bu durumun çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğinde ve onların motivasyonlarında olumlu yönde katkı sağladığını belirtmektedir.

“Kesinlikle bir arada olmalı diye düşünüyorum çünkü genelde zaten çalıştığımız zamanlar içerisinde, kendi alanımızda çalışıyoruz ve iletişim az olabiliyor yaptığımız işlerden kaynaklı. Yemek yeme ve dinlenme zamanları aradaki iletişimi sağlandığı zamanlar o yüzden burada bir arada olunmalı ve bir arada

insanlar iş anlamında olsun, hem kendi sosyal hayatları anlamında olsun iletişim kurmalı diye düşünüyorum. Bu sayede aslında kişilerin şirkete olan bağlılıkları da artıyor, yani daha mutlu çalışma ortamı sağlanıyor, daha mutlu çalışma ortamında daha yüksek motivasyon ve daha fazla iletişim, o yüzden bir arada olmalıdır diye düşünüyorum.”

G2, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne ayrılmaması gerektiğini belirtmektedir.

“Hayır, bence herkes aynı alanda yemek yemelidir ve dinlenmelidir.”

G3, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne ayrılmaması gerektiğini, aksi durumda çalışanların kendilerini içinde buldukları organizasyonun bir üyesi olarak görmekte zorlanacaklarını belirtmektedir.

“Kesinlikle hayır, çünkü böyle bir durumda çalışanların kendilerini sürü psikolojisinde hissetmeleri ya da sürekli bir hırs uğruna diğer ekipteki arkadaşlarını egale ederek yükselme çabaları, şirketi aslında kötü bir şekilde demoralize ediyor hem çalışanı hem şirketi. Bunun aslında yemek yedikleri dönemlerde öğlen araları vs. hep bir arada olmalı ki her iki tarafta birbirinden uzak olmasın, aynı şirket için çalıştıklarını bilmeliler.”

G4'de diğer girişimciler gibi, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanlarının görevlilerin statüsüne ayrılmaması gerektiğini belirtmektedir. Tersiyönde bir uygulamanın organizasyon içinde dedikoduyu artırabileceğini, organizasyona bağlılığı ve astların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir.

“Bu birazcık kapitalist bir düzen olur organizasyonda yemek yeme dinlenme alanları ayrı olursa eğer astlar arasında dedikodu oluşur, üstler de personeli iyi anlamayabilir, onları iyi gözlemleyemeyebilir, daha yakın ilişkiler kurabilmek için ve birlikte hareket etmek için şirketi hep birlikte sahiplenmek için bu tür ayrımların olmaması gerekir. ben böyle bir ayrım yapmıyorum şirketimde yemeği her zaman aynı yerde birlikte yiyoruz, dinlenirken de birlikte dinleniyoruz., ama ayrı ayrı olması astların kendilerini küçük hissetmelerine neden olabilir. Hani ayrıyormuş gibi, önemsenmiyormuş gibi hissedebilir bir de aralarında çok dedikodu olur. Bence ayrı olmaması gerekir.”

Soru 8. Sizce iyi bir yönetici, otoriter-babacan yapıda mı olmalı?

G1, otoriter ve babacan olma özelliklerini iki ayrı süreçte değerlendirmektedir. G1'e göre, yönetici karar alma sürecinde otoriter, iletişimde ise babacan yönünü öne çıkarmalıdır.

“Karar verme noktasında otoriter olmalı yani son kararı verme, karar alınan süreçte herkesten bilgi edinilmeli ama son kararı verme noktasında sözünü geçirebilmeli. Sonuçta yöneticinin görevi aslında en sonunda bir karar alabilmek bu noktada sözünü geçirebilmeli. Babacan yapıda mı olmalı evet, herkesle iletişimi iyi olmalı, insanlar o kişiye gittiğinde o kişiyle nasıl iletişim kuracağı, soru işaretiyle gitmemeli. Aslında fikirlerini rahatlıkla sunabilmeli.”

G2, yönetici ile astlar arasında hem iş ortamında hem de sosyal hayatta paylaşılan zamanlarda belirli bir mesafenin olması gerektiğini belirtmektedir.

“Yönetici her zaman objektif olmalı, aynı mesafede kalmalı özellikle iş saatleri ile sosyal hayatta zaman geçirilen saatler birbirinden ayrılmalı ve sosyal hayatta bile bu mesafeyi korumaları gerektiğini düşünüyorum.”

G3'e göre, yöneticinin astlarına uygulayacağı yönetim biçimi çalışan profiline ve sektöre göre farklılık gösterebilmektedir.

“Çalıştığı işe göre değişir bence, mesela kendimden gene bir örnek vermek gerekirse zamanında Martı İstanbul Otelde teknik müdürlük yaptım, bilgi işlem müdürlüğünden teknik müdürlüğe terfi aldım. Türkiye’de o zamanlar hiç teknik müdür yoktu ve ben daha şantiyenin kurulumunu gerçekleştiriyordum, on üç katlı bir binanın tüm alt yapısı bana aitti. 150 tane personelimiz vardı ve hepsi de erkekti, orda otoriter olmam gerekiyordu yani otoriter liderlik vasfındakinden olanlardan bahsediyorum, babacan olduğumuz takdirde o zaman işleri yapmama durumları oluyordu. Ama kendi şirketim için geçerli değil, babacan tavırla hareket ettiğimde daha verimli oluyor, yani yaptığımız işe göre değişiklik gösteriyor aslında.”

G4, yöneticinin astlarına uygulayacağı yönetim biçiminde otoriter ve babacan tavırların dengeli kullanılmasını ayrıca **G3**’ün belirttiği gibi **G4** de yöneticinin yönetim tarzının organizasyonun yapısına ya da türüne göre değişebileceğini ileri sürmektedir.

“İkisinin de ayarı kaçmamalı, otoriterliğe çok fazla ya da babacanlığı yani ikisinden birini çok fazla arttırdığınızda işletmenin dengesi bozulabiliyor. babacanlığı suistimal edilebilir, otoriterlik insanların üzerinde baskı oluşturabilir, iyi bir dengelemek kurmak gerekir diye düşünüyorum. iyi bir yönetici organizasyona göre yapısı değişmelidir nasıl bir organizasyon varsa şirkette ya da çalışanların niteliklerine göre değişebilir bazı şirketlerde otoriter yapı daha çok belirgin olabilir ama bunların ölçüsünün kaçmaması gerekiyor bence yani babacan bir yönetici olacağım diye zorladığınızda azıcık suistimal edebilirsiniz diye düşünüyorum. Ama dediğim gibi organizasyonun

çeşidine göre, çalışan personelin niteliğine göre bunlar arttırılıp azaltılabilir ama iyi bir yönetici nasıl olur şirket iyi gidiyorsa, yönetici iyi olur.”

Soru 9. “Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır” düşüncesine katılır mısınız?

G1, organizasyonların etkinliğinde hiyerarşik yapının ağırlıklı olduğunu düşünmemektedir. Organizasyonlarda uzmanlığın ve takım çalışmalarının statüler sıralamasından daha önemli olduğunu belirtmektedir.

“Bu düşünceye çok katılmıyorum, yani hiyerarşik yapıların çalıştığı yerler genelde daha askeriye gibi yapılar, onun dışında iş yerlerinde hiyerarşik yapıdan ziyade herkesin kendi uzmanlık alanının olduğu ve herkesin bu uzmanlık alanında tamamlayıcı biri diğerinin üstü değil de, aslında tamamlayıcı olduğu bir yapıya inanıyorum, bu yapıların daha sağlıklı işlediğini düşünüyorum. Kesinlikle karar verme mekanizmaları olmalı ama bu karar verme mekanizmaları hiyerarşik yapıdan ziyade, siz o karar vericiye nasıl gideceğim düşünmemelisiniz, ona nasıl ulaşacağım bu sefer. Sonuçta bir organizasyon demek bir ekip işi demek aslında A-Z'ye herkes bu işin bir parçası ve bu parça aynı düzlemde olmalı diye düşünüyorum, hiyerarşik yapıdan ziyade.”

G2, hiyerarşik yapıların sağlıklı olduğunu, ast ve üst ilişkilerinde denge sağladığını ileri sürmektedir.

“Katılıyorum. Ben kişisel olarak eşitlikten yana olduğum için her zaman alt-üst ilişkilerinde o dengenin sağlandığı ortamları örneğin google, silikon vadisindeki birçok şirket (gidip gördüm, çalışıyorum da) ya da bizim ülkemizde ki bazı şirketlerde, şirketin içerisinde gülen insanları görmek her zaman beni mutlu ediyor ve CEO buradan geçiyor ve merhaba deyip geçebiliyorsunuz. Ama Türkiye’de öyle değil herkes masaların arkasına saklanıyor, genel müdür CEO şirket girdiği zaman. Bunu aşan şirketler var, yavaş yavaş değişiyor Türkiye’de. Ben başarıyı getirdiğini inanıyorum alt-üst ilişkisinde denge olduğu zaman.”

G3, hiyerarşik yapıların demode olduğunu ve otoriteyi içerdiğini, özellikle Y kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte etkisini yitirdiğini ve takım çalışmasına dayalı örgüt yapılarının daha öne çıktığını belirtmektedir.

“Önceki dönemde evet haklısınız hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyonlardı fakat y kuşağının devreye girmiş olduğu dönemde bence bu biraz çalışmalarını biraz daha gurup içi çalışmalara sebep olmaya başladı. Bugün baktığınız zaman ben de y kuşağıyım, x kuşağına geldiğimizde daha otoriter liderler baskındı bu yüzden yöneticiler yetiştiren ekipler vardı, bilgiyi paylaşmayan insanlar vardı, ve bu da

hiyerarşik bir düzenin olması gerektiğini getiriyordu. Fakat bu dönemde ise belli bir görevler vererek ister girişimde o kişinin yönetici olduğunu hayal ettirebilecek bir plan çizdiğiniz takdirde, hiyerarşik düzenin aslında pek bir anlamı kalmıyor. Sadece onları belli bir hedef vermemiz gerekiyor, ve daha verimli kanvas modelde ilerleyebiliyoruz. İlla bir yönetici olmak zorunda değil hepsini ekip lideri yaparak da ilerleyebilirsiniz sadece aralarında iyi olana ödül vererek ilerleyebilirsiniz.”

G4, hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olduğu düşüncesine katılmadığını, holarşik (organik) yapının daha etkili olabileceğini belirtmektedir.

“Katılmıyorum, bazı yapılan işlerde holarşik bir yapı organizasyon modeli daha iyi olabilir diye düşünüyorum. Özellikle proje bazlı çalışan şirketlerde holarşik yapının daha etkili olacağını düşünüyorum.”

Soru 10. Üstlerin, astların hakkındaki düşünceleri astların üstleri hakkındaki düşünceleri mi daha önemlidir?

G1, her iki tarafın da birbirleriyle ilgili düşüncelerinin eşit derecede önemli olduğunu, üstlerin tecrübelerini yansıtan düşüncelerini astlarıyla paylaşmaları, astların işlerine ilişkin ayrıntıları fark etmelerine ve daha etkin çalışmalarına katkı sağladığını bunun yanında astların üstlerine ilişkin düşüncelerini paylaşmalarını, üstlerine güven duygularını arttırdığını ve aralarındaki iletişimi sağlıklı kıldığını belirtmektedir.

“İkisini ayrı ayrı değerlendireceğim: Üstlerin-astları hakkındaki düşünceleri şu anlamda önemlidir: onlar bu alanda çok daha uzun süre ile çalıştıkları için işin A-Z'ye tüm detaylarını göremeyebilirler ve bu noktada üstler onlar için tamamlayıcı görev üstlenir. Onların görmediği noktaları görmeyi sağlar. Astların üstleri hakkındaki düşünceleri şu açıdan önemlidir. Astlar eğer üstlerine güvenmiyorsa, onla iyi iletişim kurmuyorsa bu sefer yapı alttan çürümeye başlar. Ancak iki tarafta iyi bir iletişim söz konusu olduğunda temel sağlam atıldığı için organizasyon daha iyi büyür.Eşit derecede önemli olduğunu düşünüyorum, karşılaştırma yapamıyorum.”

G2, her iki tarafın da birbirleriyle ilgili düşüncelerinin önemli olduğunu ancak astların üstlerine ilişkin düşüncelerini daha fazla önemseydiğini belirtmektedir. G2'ye göre, astların üstlerini örnek alıp almadıklarının, onlardan etkilenip etkilenmediklerinin öğrenilmesinde ve bu bilgilere göre yöneticilerin de kendilerini değerlendirmelerinde astların yöneticilerine ilişkin düşünceleri önem taşımaktadır.

“Bence ikisi de önemli. Ben astların-üstlerin hakkındaki düşüncelerini önemseyenlerdenim. Benim üstümdeki birinin benim hakkımda ne düşündüğü beni ilgilendirmiyor çünkü çok fazla önem arz etmiyor. Ama altımda kişilerin beni nasıl örnek aldığı, benden ne aldığı, ne gördüğü, bu daha önemli ki ben üstümden ilham alabilirim, idol koyabilirim. Onun benim hakkımdaki düşüncelerini düşünerek zaman geçiren bir insan değilim. Ama alttaki ya da

benim çalışanlarım, etrafımdaki insanlar iş hayatından söz ediyorum onların bana bakış açısı benden ilham almalarını istediğim için, benim için önem arz ediyor.”

G3, maaş ya da ücret belirlemede üstlerin astları hakkındaki düşüncelerinin önemli olduğunu belirtmektedir. G3'e göre, astların üstleri hakkındaki düşünceleri özellikle çok yöneticinin görevinde devam edip etmeme kararının verilmesi ya da organizasyonun büyümesi gibi konular üzerinde daha fazla öneme sahiptir.

“Gelir konusunu düşününce ücret kapsamında üstlerin astları hakkındaki düşünceleri daha önemli oluyor, aldıkları maaş ceplerine giriyor para önemli. Fakat astların üstleri hakkındaki düşünceleri çok önemli çünkü çoğu firma buna öncelik vererek o yöneticinin 1 yıl sonra o şirkette kalıp kalmayacağını karar veriyor. Ya da bir girişimci üst kısmında girişimciyi de düşünürsek, firma sahibini de düşünürsek firma sahipleri de astların düşüncelerine öncelik vermeli, önem vermeli ki firma büyüyebilsin. Yani ikisi de dengeli ilerleyebilmeli sadece birinin düşünceleri önemli olmamalı. Sadece para odaklıysa bir firma evet üstlerin astları hakkındaki düşüncelerine önem vermesi gerekir, ama diğer türlü değil.”

G4, üstlerin astları hakkındaki düşüncelerinin daha önemli olduğunu belirtmektedir. G4'e göre, astların yetersiz tecrübelerinin, yöneticilerin içinde buldukları durumu sınırlı algılamalarına ve yanlış yorum yapmalarına neden olabilmektedir.

“..... üstlerin astları hakkındaki düşünceleri daha önemlidir çünkü astlar üstleri hakkında onun taşıdığı

sorumlulukları çok iyi algılamıyorsa yaptıkları bazı şeyleri anlamayabiliyorlar. Aslında yanlış yaptığını düşünebiliyorlar ama üstler, üst yöneticinin gördükleri ile astların gördükleri aynı olmayabiliyor, bu yüzden ama üst yöneticiler astları iyi takip edebiliyorsa tabii ki düşünceleri daha önemlidir diyebiliriz.”

Derinlemesine mülakata katılan dört kadın girişimcinin, “belirsizlikten kaçınma” boyutuna ilişkin algıları aşağıda yer almaktadır.

Soru 1. Yöneticiler kendilerine sorulan her şeyi bilmelidirler, düşüncesine katılır mısınız?

G1, bu düşünceye katılmadığını ve yöneticilerin de bilmedikleri konuların olabileceğini ancak bu konuları tespit ettikten sonra tamamlamaları gerektiğini belirtti.

“Yok katılmıyorum. Yöneticilerin de hakim olmadığı konular olabilir. Eğer bir konuyu bilmiyorlarsa burada öğrenmeleri gerekli ve eğer biri sorduğu soruyu illa bilmediği noktayı ortaya çıkarırsa, yönetici de bu alana yönelip eksikliğini tamamlamalı diye düşünüyorum. Her şeyi bilmek mümkün değil zaten her zaman.”

G2 de bu düşünceye katılmadığını belirtti.

“Katılmıyorum, insan her yaşta öğrenir özellikle şirketler, iş dünyası, bilgi açlığı olan bir yer. Hiçbir zaman hiç kimse her soruyu bilecek diye bir kaide yok.”

G3, bu düşünceye katılmadığını ancak bir yöneticinin kendisini uzman olduğu alandaki tüm ayrıntıları bilecek düzeyde yetiştirmesi hatta alanının dışındaki konularda da fikir sahibi olmasını gerektiğini belirtti.

“Katılmıyorum ama şu bir gerçek eğer bir işte çalışıyorsanız o işin tüm ayrıntılarını bilecek şekilde eğitimler alarak kendinizi geliştirmek zorundasınız. Özellikle teknolojinin geliştiği şu dönemlerde, bir şeyde profesyonel olup, her konu hakkında fikir sahibi olmalıyız. Ama bilmek dediğimiz tamamen kimse her şeyi bilemez her konuyu ama ufak ufak tanımlamalarını öğrenmek zorunda. Üniversitedeyken kendime bir plan çizmiştim demiştim ki, bilgisayar mühendisiyim ben okuduğum zaman boyunca bilgisayarla ilgili tüm eğitimleri alacağım, sonrasında mezun olunca ilerleyen zamanlarda dedim yönetici olacağım bunun için de diğer eğitimleri almalıyım dedim. Bir bilgisayar mühendisinin insan kaynakları eğitimi aldığı pek görülmemiştir, ya da dış ticaret ya da finans yönetimi, satış yönetimi eğitimleri aldım çünkü gideceğim yolu biliyordum. Bence de her yönetici bu konularda bilgi sahibi olmalı ki ekibini nasıl yöneteceğini bilmeli. Bu şekilde az az bilmeli de olsa bilmeli.”

G4, bu düşünceye katılmadığını belirtti.

“Böyle bir şeyin mümkün olmadığını düşünüyorum. Katılmıyorum, sorulan her şeyi bilmek gibi bir yetkinlik olamaz, her şey bilinemez diye düşünüyorum.”

Soru 2. Alışagelmiş olandan farklı şeylere yönelme birçok tehlikeyi beraberinde getirir mi?

G1, yeni bir işe başlanırken alışagelmiş olandan farklı şeylere yönelme bir çok tehlikeyi beraberinde getirdiğini ancak farklı bir sonuç yaratabilmek için cesur davranılması gerektiğini belirtmektedir.

“Eğer çok sıfırdan başlanılıyorsa alışagelmiş olandan farklı şeye yönelme o zaman bir çok tehlikeyi içinde barındırır, çok fazla belirsizlik hakim. Ama bu noktada şey düşünüyorum, biraz daha insan sabırlı ve cesur olmalı yani alışagelmiş olmayan bir şeye yöneliyorsa cesur davrandığında farklı bir şey yaratacağı sonunda. Ama bu alana yöneldiğinde de eğer kendi alt yapısında daha önceden gelen alt yapısıyla birleştirirse bu birçok tehlikeyi beraberinde getirmek yerine çok daha güçlü bir şekilde yola ilerlemesini sağlar o kişinin. Bir çok tehlikeyi getirir ama insanın cesur olması lazım.”

G2, tehlike getireceğine inanmamakla birlikte, kendisinden örnek verdiğinde yeni bir işe başlarken daha çok alışlagelmiş olanları tercih ettiğini belirterek belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğunu belirtmektedir.

“Tehlikeyi getireceğini çok inanmıyorum, getireceği zamanlar da vardır bazen de risk almak gerekir ama o riskin artılarını-eksilerini çok iyi hesaplamak lazım. Bunu hesaplayabildikten sonra büyük bir belirsizlik, tehlike getireceğini düşünmüyorum.....Ben genelde 10 taneden 8'ini alışlagelmiş olanından yapıp, 2 risk alırım. Ya da 9-1 ilerlerim...Onu 5 defa 10 defa deneyimledikten sonra doğru olan bu diyorsunuz, ve onu takip etmeye başlıyorsunuz.”

G3, tehlike getireceğine inanıyor ancak girişimciliğin risk almak anlamına geldiğini de belirtmektedir. Belirsizlikten ya da riskten kaçınmadığını kendi girişimcilik öyküsünden örnekleme ile açıklamaktadır.

“Getirir tamamen risk almak dediğimiz şey, aynı zamanda bunun da bir kavramı girişimcilik aslında dediğiniz konu. Onu da kendimden gidelim Hilton Türkiye’de çalışıyordum 10.000 tl net gelirim vardı o zamanlar, her şey çok güzel gidiyordu fakat kendi hayalim olan projemi ITC devreye sokmak istiyordum. Sabit olarak 10.000 tl veya 20.000 tl şirketimin gelir getireceğini bilmeden bu işe girdim, tehlikeliydi ama devamında şu anda Türkiye’de ve yurtdışında tanınan bir firma yapmaktı. Her şey bir risk almakla başlıyor.”

G4, alışlagelmiş olandan farklı şeylere yönelmenin tehlike getirebileceğini ancak öte yandan eden farklı şeylerin de inovasyona neden olabileceğini belirtmektedir. G4’e göre, riskleri değerlendirildikten sonra alışlagelmiş ve farklı şeyler birlikte değerlendirilebilir.

“Tehlikeyi getirebilir ama alışlagelmiş farklı şeylere yönelme inovasyon da getirir, yenilik getirir, getiri sürdürülebilirliği için alışagelmemiş şeyleri de düşünüp onları da uygulamaya çalışmak gerekmektedir diye düşünüyorum. Tehlike riskse eğer o riski de, riski iyi değerlendirip nasıl o tehlikelerden, risklerden uzakta olacağıyla ilgili çalışmak gerekebilir ama alışagelmemiş olan şeylere yönelmemek anlamına gelmez.”

Soru 3. Sizce organizasyon içerisinde meydana gelecek çatışmalar mutlaka önlenmeli midir?

G1, organizasyon içinde meydana gelebilecek çatışmalar mutlaka önlenmelidir düşüncesine katılmadığını, organizasyonlarda düşünce ya da ilişki odaklı çatışmaların her zaman yaşanabileceğini çatışmaları önlemek yerine sağlıklı bir iletişim sistemiyle çözülmesinin önemli olduğunu belirtmektedir.

“Değilim, tabi ki organizasyon içerisinde fikir kaynaklı olabilir, insan kaynaklı olabilir, insanların o günkü ruh hali dış etkenlerden kaynaklı olabilir çatışmalar meydana gelebilecektir. Bu çatışmalar iletişimle çözülür, iletişim ortamı sağlandığında daha sağlıklı bir yapı ortaya çıkar. Eğer bu çatışmalar önlenirse, eğer iletişim kurulursa insanların sorun temelden çözülmemiş olur ilerde daha büyük sorunlara sebebiyet verir. Yani önleyerek değil kişilerin iletişimi ile kendiliğinden yok edilmelidir diye düşünüyorum.”

G2, organizasyon içinde meydana gelebilecek çatışmalar mutlaka önlenmelidir düşüncesine katılmadığını, çatışmaların organizasyonlarda yaratıcılığı ve başarıyı beslediğini belirtmektedir.

“Değilim, çatışmalar her zaman yapılı organizasyonları besliyor.....Her şey pozitif ve sorunsuz gitseydi ne yaratıcılık olurdu ne de başarı gelirdi. Sorun olacak ki, müdahale olup yeni şeyler keşfedilsin.”

G3, organizasyon içinde çatışmaların faydalı, organizasyonun büyümesinde olumlu katkı sağladığını, ayrıca üst düzeyde bir yönetici ile yönetilen çatışmaların daha verimli olabileceğini de belirtmektedir.

“Aslında çatışma büyümeyi de getiriyor bir yandan....Aslında firmada neyin eksik olduğunu yöneticiler gördüğü takdirde daha iyi bir şekilde ilerleyebiliyorlar, yerinde saymıyorlar bence çok verimli. Çatışma sık sık yapılmalı fakat üst düzeyde bir yönetici ile ilerlenmeli.”

G4, organizasyon içindeki çatışmaların mutlaka önlenmelidir düşüncesine katılmadığını, organizasyonlarda özellikle düşünce odaklı çatışmaların yeni yaklaşımlara neden olabileceğini belirtmektedir.

“Değilim bazen çatışmalardan yeni bir düzen, fikir doğabilir diye düşünüyorum. Bir fikirle ilgili iki farklı görüşte olan kişilerin çatışmaları o fikirle ilgili yeni yaklaşımlar çıkarabilir diye düşünüyorum açıkçası.”

Soru 4. Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması mı gereklidir?

G1, belirsizliğin tehlikeli olduğunu ancak bunun girişimciliğin doğasında olduğunu, özellikle işin başında daha fazla belirsizlik olabileceğini, ilerleyen aşamalarda bunların gerekli önlemler alınarak ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmektedir.

“Bence belirsizlik tehlikeli değildir çünkü orda doğru, belirsizlik şöyle tehlikeli değil eğer çok fazla araştırma yapar çok fazla işe hakim olup adım atarsanız ve aslında belirsizliğin bir çok noktasını yok edebilirsiniz. Her iş en başında belirsiz görünür, doğru bir noktadan başlayıp ilerlediğinizde tüm belirsizlikler yok olur. Bu yüzden belirsizlik tehlikelidir diye düşünüyorum, azaltılması mı gereklidir, belki bir işin ilerleyen süreçlerinde çok fazla belirsizlik olması organizasyonun sürdürülebilirliği açısından sorun yaratacaktır. Doğası gereği girişimci için başında her şey çok belirsizdir, müşterinizle nasıl iletişim kuracaksınız müşteriler sizin ürününüzü beğenecek mi, sizden beklentileri ne olacak ama o adımı attıktan sonra ve müşterilerle iletişime geçtikten sonra, birçok

belirsizliğinizi yok edersiniz. Bu belirsizlik sürüyorsa sistem büyüdüğünde hala devam ediyorsa o tehlikelidir diye düşünüyorum.”

G2, belirsizliğin çalışanların performanslarının artmasında, daha sağlıklı karar vermelerinde etkili olduğunu ancak belirsizlik unsurlarının kontrol altında tutulması gerektiğini belirtmektedir.

“Nerden baktığınıza bağlı, ama belirsizlik hayatın neresine koyduğunuzla alakalı. Hayatınızı belirsizlik üzerine yaşayamazsınız, zaten psikolojinizi bozar. Ama işte de öyle belirsizlik hiçbir kimse belirsiz olduğu bir pozisyonda ne mutlu olabilir çünkü herkes bir düzenin oturmasını istiyor hayatında. Tehlikelidir diyemem, azaltılması mı gerekir? Belirsizlik olmadan da insanların çalışma azmini yakalayamıyorsunuz, ya da daha sağlıklı karar vermelerine de yardımcı oluyor bazen. Bence de dengede bırakılması gerekiyor.”

G3, belirsizliğin tehlikeli olduğunu, belirsizliğin azaltılarak ileride oluşabilecek tehlikelerin önlenmesi gerektiğini düşünmektedir.

“Kesinlikle katılıyorum buraya. Belirsizlik olduğu durumlarda daha fazla araştırma yaparak, bunların neyin sebep olduğunu ve sonuçlarını araştırmamız gerekir ki ilerleyen zamanlarda ufak gördüğümüz bir tehlike kriz ortamına dönüşmesin diye.”

G4, belirsizliğin tehlikeli olduğunu ancak hiçbir belirsizlik olmaması durumunda işin tekdüze hale geleceğini, bu nedenle kaçmak yerine belirsiz durumların belirgin hale getirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

“Belirsizlik tehlikelidir ama birçok işte belirsizlik mevcuttur, azaltılması mı gerekir yani belirsiz olan şeylerin azaltılması mı bilemiyorum o konuda azaltmak yerine belirsizlikleri nasıl belirli bir hale getiririz, belirsizlikten kurtulmak anlamına gelmemeli azaltmak. Belirsizlik olmasın diye de şey yapamayız yani işimiz tek düze olsun hiç belirsizlik olmasın diyemeyiz. Azaltılmanın tanımı eğer belirsizliklerden kaçınmaksa bence o kaçınmamalı, belirsizlikleri belirgin hale getirmeye çalışmaksa evet.”

Soru 5. Size göre kurallara uyum konusunda asla taviz verilmemeli midir?

G1, kurallara uyum konusunda tavizin organizasyon büyüklüğüne göre değişeceğini, büyük organizasyonlarda özellikle kişiler arası çatışmaların daha kolay çözümlenmesinde kuralların zorunlu olduğunu ancak küçük yapılarda daha esnek olmanın ve çözüm yaratabilmenin önemli olduğunu düşünmektedir.

“Küçük yapı, büyük yapı olarak ikiye ayrılacak benim kafamda çünkü küçük yapılarda beklenmedik şeyler karşınıza çıkabiliyor ve o noktada kurala uymak

yerine o anda sorunu çözebilmek adına farklı bir yol çizebiliyorsunuz. Ancak büyük yapılardan bahsettiğimizde bazı şeylerin kurallara uygun gitmesi gerekiyor. İnsanlar arası çatışmalar yaşandığında, fikir ayrılıkları yaşandığında çok daha kolay çözebilmesi adına bazı kuralların koyulması gerekiyor.”

G2, kurallara uyum konusunda taviz verilmesi düşüncesine katılmamakla birlikte organizasyonlarda uyumsuzluklar yaşanmadan uyumun sağlanamayacağını ve dengeyi koruyarak kurallardan taviz verilebileceğini belirtmektedir.

“.....Uyumsuzluklar olmadan uyum yakalanmıyor. Taviz asla diyemem ama yine de bir denge sağlanmasından yanayım.”

G3, kurallara uyum konusunda taviz verilmemesi gerektiğini ancak duruma ve koşullara bağlı olarak kuralların esnetilebileceğini belirtmektedir.

“Genel olarak verilmemelidir ama kurallar esnetilebilir.....şirkette belli bir şekilde kurallar da esnetilebilir. Ama sabit kurallar vardır sabah 8’de gel bir müşteriye gidilecek, saat 8’de gelmeyip 9’da gelirlerse bu esnetilemez. Ama şöyle bir şey varsa 8’de gel ofiste çalışacaksın adam gelmedi ofiste çalışacak saat 9’da gelsin ama müşteri odaklı kısımlarda kesinlikle esnetilemez, diğer tarafta esnetilebilir.”

G4, kurallara uyum konusunda esnek olunması gerektiğini özellikle zamanın gerisinde kalan kuralların değiştirilebileceğini, bu konuda taviz verilebileceğini belirtmektedir.

“Kurallara uyum konusunda taviz verilebilir çünkü bazı kurallar zaman içinde eskiyebiliyor onun eskidiğini eğer kurallara çok keskin bir şekilde uyuluyorsa, anlamayabiliyoruz gereksiz şekilde o kuralı uygulamaya devam edebiliyoruz aslında bu zaman için gereksiz bir kuralı uygulamak kimse icaz etmiyorsa saçma bir şekilde yük oluşturabiliyor. Bence esnek olunmalı kurallar konusunda diye düşünüyorum.”

Soru 6. Yine kurallardan devam edelim, sizce kurallar çok önemli midir ve her şey için belirlenen kurallar mı esas alınmalıdır?

Girişimcilerden **G1**, kuraldan ziyade ekibin iç dinamiğinin önemli olduğu vurgusunu yapmaktadır. Örgütlerde gerekli olan iletişim sağlandığı sürece, kurala gerek kalmadığı düşüncesini savunmaktadır. Kuralların öneminin örgüt yapılarının büyüklüklerine göre değişiklik gösterdiğini, karmaşanın hakim olduğu yapılarda kuralların ön plana çıktığını ve uyulması gerektiğini belirtmektedir. Ancak her şey için kurallara uymak yerine esnekliğin tercih edilmesini önermektedir.

“Bence kurallardan ziyade ekibin iç dinamiği önemlidir, aslında biraz önce büyük yapılardan konuştum, büyük yapılar içinde küçük departmanlar ve küçük birimlerde var, o küçük birimler kendi içinde gerektiğinde iletişim sağladığında ve o enerjiyi kendi içinde yakaladığında zaten kurala gerek kalmıyor. Ama çok fazla karmaşanın hakim olduğu bir yer ise mecburen kurallar ön plana çıkıyor ve onlara uyulması gerekiyor. Her şey için öncelikle kurallar esas alınmayabilir esnek olmak gerekir.”

G2 kuralların önemli olduğunu, özellikle uzun bir geçmişe ve deneyime dayanıyorsa esas alınması gerektiğini düşünmektedir.

“Evet kurallar çok önemlidir çünkü kurallar deneyimlerle oluşturulmuştur. Trafik kuralları, iş kuralları, güvenlik kuralları, her şeyin bir kuralı var. Her şey için belirlenen kurallar mı esas alınmalıdır, evet bir şeyin bir kuralı varsa ve bu bir tarihi geçmişe dayanıyorsa bunlar kullanılmalıdır. Makineyi kural dışı kullanamazsınız, trafik kurallarını ihlal edemezsiniz. Ama bilgisayarınızın kullanma kılavuzu vardır, bilgisayarda başka şeyleri denersiniz, bozabilirsiniz yeniden yapabilirsiniz, bu gibi durumlarda evet ama diğer şeylerde sert bir şekilde kurallar esas alınmalıdır.”

Girişimcilerden **G3**, kuralların önemli olduğunu ancak uygulamada her şey için öncelikle kuralların esas alınması yerine durum ve kişilerin ihtiyaçlarına göre esnek olunabileceğini öne sürmektedir.

“Kurallar önemlidir ama o kadar da değil..... şu anda öyle arkadaşlarımızla çalışıyoruz ki ben kesinlikle mezun olunca patron olacağım ya da ben kesinlikle mezun olunca 10.000 TL. maaşla işe başlayacağım gibi düşüncelere sahipler. Böylelerine katı kurallar kural koyduğunuz takdirde daha sert çıkabiliyor veya kuruma aidiyetlerini tamamen kaybedebiliyorlar. Ondan dolayı her şey başta konuşulduğu takdirde, kuralların uygulanmasında esnek davranılabilir.”

G4 ise, kuralların önemli olduğunu belirtmekte fakat uygulamada esnek olunması düşüncesini savunmaktadır. Buna neden olarak ise, iş yapma sürecinde tamamen kurallara bağlı kalmanın yenilikçi çözümler üretmeyi engelleyebileceğini ve yenilik üretmeyen bir şirketin varlığını sürdüremeyeceğini ileri sürmektedir.

“Kurallar önemlidir, her şey içinde belirlenen kurallar olabilir ama esas alınırken, iş yapılırken yani kurallar çerçevesinde iş yapılırken yenilikçi çözümler de üretilebilir.....her şey için belirlenen kurallarla ilerleyen bir şirket asla yenilikçi olamaz. Ve ilerde giderek eskiyerek kapanmak zorunda kalır, yenilikçi olmayan şirketler. Ve bunu kurallar tetikliyor olabilir diye düşünüyorum.”

Soru 7. İnsanların iş yerlerinde boş kalmaması, mutlaka meşgul olması gerektiği düşüncesine katılır mısınız?

G1 girişimcisine göre, çalışanların verimli çalışma saatleri kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir, bazıları sabahları daha verimli çalışırken bazıları ise öğleden sonra daha verimli çalışabilmektedir. Dolayısıyla yorgun olduklarını hissettiklerinde, verimsiz oldukları noktada mola vermeleri gerektiği düşüncesinin daha faydalı olduğunu savunmakta, motivasyonu düşük olan kişinin tüm ekibi etkilediğini belirtmektedir.

“İnsanların kendi şeyleri var, kimse sabah daha verimli çalışır kimse öğleden sonra daha verimli çalışır hani kendi içlerinde farklı farklı çalışma saatleri var, dolayısıyla yorgun olduklarını hissettiklerinde, çok fazla bir işe maruz kaldıklarında ve artık verimsiz hale geldiklerinde o kişiyi çalış şeklinde zorlamak yerine verimsiz olduğu noktada mola vermesini sağlamakdaha faydalı olur diye düşünüyorum. -----o kişinin motivasyonu düşük olması tüm ekibi etkiliyor.”

G2 ise, bu düşünceye katılmadığını, çalışanların sürekli meşgul görünmelerine ilişkin beklentinin onları işten kaytarmaya yönlendireceğini belirtmektedir. İş molalarının gerekliliğine ve ofislerde bu zamanlara ilişkin düzenlemelerin yapılabileceğini kendi iş yeri üzerinden açıklamaktadır. G2'ye göre, çalışanların ne kadar çalıştığından ziyade ne kadar verimli çalıştığı önemlidir.

“Katılmıyorum, çünkü mutlaka meşgul yapmaya çalıştığın zaman bilgisayarın arkasında gizlenen alış-veriş sitelerinde gömülü birçok arkadaş görüyorsun, insanları yalana teşvik etmiş oluyorsunuz. Ofisimde playstation var, arada ara verip oynayabiliyorlar, bahçede sigaralarını içip-kahvelerini içebiliyorlar. Günlük iş listelerimizi yapıyoruz, şu anda benim işim bitti ara veriyorum deyip 1 saat ara veriyor. Eğer ben bunlar yapmasam sürekli bilgisayarın arkasında benim kandırıldığım bir yapı haline gelir ve daha sonrasında başarıyı etkiler.”

G3, bu düşünceye katılmadığını, çalışma sürelerinin planlamasında, ekip içi iletişimin ve çalışma disiplininin önemli olduğunu belirtmektedir. G3'e göre çalışma temposuna göre dinlenme zamanları organize edilebilir.

“Hayır katılmam her zaman iş olacak diye bir şey yok, ekip içi iletişim de çok önemli. Eğer ki bir proje varsa proje bitene kadar, evet boş kalmamalı eğer ki o projemiz 2 gün sonrasına yetiyecekse, herkes canla başla çalışmalı hatta gerekirse gecelemeli. Bence karşılıklı olarak dengelenmeli eğer bir zaman döneminde çok çalışıyorsa işçiler diğer zamanlarda boş zamanlarında taviz gösterilebilir bence.”

G4, hayatında hiç boş kalmadığını, boş kalmanın ne demek olduğunu algılayamadığını belirtmektedir.

“Yani boş kalmak benim için hayatımda boş kalmanın ne demek olduğunu algılayamadığım için, hayatım boyunca hiç boş kalmadım. Kısaca insanın boş kalması diye bir durum olamaz, insan düşünebilir, fikir tartışması yapabilir, gözlem yapabilir.”

Soru 8. Sizce yöneticiler ayrıntıya inmeli ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalı mıdır?

G1, yöneticilerin değil de aslında çalışanların ayrıntıya inmeleri ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamaları gerektiğini çünkü ayrıntıdan ve iç detaydan o işle ilgilenen kişinin sorumlu olduğu düşüncesini savunmaktadır. Yöneticinin ise, genel çerçeveden sorumlu olduğunu vurgulamaktadır.

“Bence çalışanlar ayrıntıya inmeli ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalıdır, yöneticiler genel çerçeveyi izlemesi gerekir. Yani yapıya uzaktan bakması gerekir, dolayısıyla genel çerçevedeki sorunlardan yönetici sorumludur, ama ayrıntıdan ve iç detaydan o işle ilgilenen kişi sorumludur diye düşünüyorum.”

G2, işe karşı her ne kadar o işi yapan birebir sorumlu ise de, sonuçlardan sorumlu oldukları için, yöneticilerin de ayrıntıya inmeleri gerektiğini, ayrıntıların yöneticiler için önemli olduğunu belirtmektedir. G2'ye göre iş yerinde herkesin kendi sorumluluğunu yerine getirmeli, her şey yöneticilerden beklenmemelidir.

“Yöneticiler ayrıntıya inmelidirler, çünkü ayrıntılar yöneticiler için önemlidir. Aslında her şeyi yöneticiden beklememek lazım. Herkes kendi sorumluluğunu yerine getirmelidir, günün sonunda bunun raporunu veren yönetici olduğu için, her detaya inip kontrol ederek, gözden kaçırmaması gerekiyor hiçbir ayrıntıyı”.

G3, yöneticiler ayrıntıya inmeli ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalı düşüncesine katıldığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra yöneticinin her ayrıntıyı bilerek yönetimi gerçekleştirmesinin, çalışanları daha iyi koordine etmesine neden olacağını ileri sürmektedir.

“Çok doğru, kesinlikle. Yönetici vasfıyla şirketlerin başına koyduğumuz arkadaşlarımız kesinlikle en ince ayrıntıya kadar bilmeliler ki, her şeyi takip etmeliler ki hani şey lafı var ya “şeytan ayrıntıda gizlidir”. Kesinlikle ayrıntıyı bilmeli ve bilerek ilerlemeli, herkesi düzgün bir şekilde işçileri koordine etmelidirler.”

G4, yöneticilerin ayrıntıya inmemesini, aksi takdirde asıl yapmaları gereken konulara konsantre olamayacaklarını belirtmektedir. İşletmeyi üstten görmek gerektiğini savunan **G4**, işletmenin nereye gideceğini üstten yönlendirmek gerektiğini savunmaktadır.

“Bence yöneticiler ayrıntıya inmemelidir, çünkü ayrıntıya inildikçe asıl yapılması gereken yani bir yönetici işletmenin her ayrıntısına inerse asıl yapması gereken konuları kaçırabilir. İşletmeyi üstten görmek gerekir, nereye gideceğini üstten yönlendirmek gerekmektedir.”

Soru 9. Sizce kurallar mümkün olduğunca yazılı mı olmalıdır?

G1'e göre yazılı olan her şeyin zaten kurallaşmış olduğu düşüncesini savunmaktadır. Bir kural olması için yazılı olması gerektiğini, yazılı olmayan kuralların işlemediğini belirtmektedir.

“Aslında yazılı olan şey kurallaşmıştır diye düşünüyorum ben. Yazılı olmayan şeyler havada kalıyor, bir şeyin bir kurala dönüşmesini istiyorsanız yazılı olarak ifade etmeniz gerekiyor ki sonradan o kurala başvurmanız gerektiğinde, kuralın bu olduğunu gösterebilmeniz adına yazıya dökülmesi. Yazısız kurallar işlemiyor zaten, kural olmaktan çıkıyor bir noktada.”

G2'de G1 gibi kuralların yazılı olması gerektiğini savunmaktadır. Yazıyı etkili bir çözüm yolu olarak görmekte hatta toplantı notlarının bile önemli olduğunu belirtmektedir.

“Evet yazılı olmalıdır. Söz uçar yazı kalır, her zaman yazı çok önemli çünkü toplumda inkar etme, suçu başkasına atma, gibi davranış bozuklukları var o yüzden yazı her zaman etkili bir çözümdür diye düşünüyorum. Toplantı notları bile öyle.”

G3, kuralların mümkün olduğunca yazılı olması gerektiği düşüncesine katılmaktadır. Şirketlerde her şeyin yazılı olması gerekliliğini, bir sorun meydana geldiğinde hem işçinin hem de işverenin mağdur olmaması için yazılı kuralların önemli olduğunu vurgulamaktadır.

“Yani yazılı olursa en azından karşılığı imza alınırsa, herkesin yapacağı sorumluluklar garanti altına alınış olur. Aslında şirketlerde her şey yazılı olması gerektiği düşüncesindeyim, ki gelecekte bir sorun olduğunda herkes otomatik olarak kendi hakkını savunabilsin, gerek işveren veya işçi.”

G4'de diğer girişimciler gibi kuralların yazılı olması gerektiği düşüncesine katılmaktadır. **G4'e** göre yazılı olmayan kuralların, zamanla unutulabileceğini ya da herkesin kendine göre kurallar oluşturmasına neden olabileceğini belirtmektedir.

“Evet kurallar yazılı olmalıdırlar. Çünkü yazılı olmayan kurallar unutulur ya da olmayan kurallar türetilir aslında var olmayan kurallar, herkes kafasına göre kural uydurabilir. Ama yazılıysa, belliyse bakınıp okunabiliyorsa böyle şeyler olmaz. Gereksiz kuralları karıştıranlar olabilir kuralların içine ya da unutulabilir kuralların olduğu.”

Soru 10. Sizce, bir yönetsel ortamda görev her şeyin önünde mi gelmelidir?
G1, görev her şeyin önünde gelmelidir düşüncesini savunurken, dengenin de önemli olduğunu, iş ortamında görev birinci öncelikteyken, o görevin özel hayatın merkezi olmaması gerektiğini belirtmektedir.

“İş ortamında göreviniz her şeyin üstünde gelmelidir diye düşünüyorum. Ama sosyal hayatınızda denge önemli. Yani sizin bireysel yaşantınızda o göreviniz aslında sizin sosyal hayatınızı engelleyen ve o dengeyi bozan şey olmamalı. Ama eğer işteyseniz ve bugün ofiste bulunuyor bir iş yapıyorsanız siz zaten o görev için ordasınız. Dolayısıyla iş ortamında görev birinci önceliklidir, ama kişinin genel hayatında dengelenmesi gerekir. Yani o görev hayatının merkezi olmamalıdır diye düşünüyorum.”

G2, iş ortamında herkesin görevini olması gerektiği gibi yerine getirmesini, bunun gerçekleştirilebilmesi için, yöneticilerin yönetim sürecinde insani duygulara önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

“Bir yönetsel ortamda herkes görevinin hakkını vererek yerine getirmeli gerekiyor, önce görev. Bazı yöneticiler çok kırıncı olabiliyorlar astlarına karşı ya da yönetim şekilleri öyle olabiliyor, bunun birazcık daha alt-üst ilişkisini dengeleyerek o görev her şeyin önünde mi gelmelidir kısmını yerine getirirlerse, getirdikleri takdirde evet o görev her şeyin önünde gelmelidir. İnsani duygular ön planda olmalıdır.”

Girişimcilerden **G3** ise, tüm çalışanların ister girişimci ister yönetici olsun öncelikli sorumluluklarının işteki görevlerini yerine getirmek olduğunu, yaptıkları görevler karşılığında maaşlarını hak ettiklerini belirtmektedir.

“Tabi ki yani alacakları görevler doğrultusunda zaten çalışıyorlar ve bir maaşı hak ediyorlar, hani bu herkes için geçerli yönetici de, girişimci de, çalışan da herkes için aynı şey geçerli. Görev tanımları sayesinde herkes ilerlemeli.”

G4 ise, görevin her şeyin önünde geldiğini, önce görevin yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kendi işinden örnek vererek işlerin zamanında yapılması gerektiğini, zamanında yapılmayan işlerin daha sonra çeşitli sorunlara yol açabileceğini belirtmektedir.

“Evet görev her şeyin önünde gelir, önce görevimizi yaparız sonra tartışmamızı yaparız görev bittikten sonra çünkü zamanlama çok önemlidir yaptığımız işlerde. Özellikle benim yaptığım işte çok önemlidir, bir konuyu tartışacaksa bile önce görevimizi yaparız sonra kavgamızı ederiz. Her şey zamanında, zamanında yapılmayan işler daha sonra çok zor halledilebilir benim işimde en azından.”

6. SONUÇ

Hofstede'nin, kültürel boyutları farklı ülkelere göre incelediği çalışmasında, Türkiye'de *güç mesafesinin* ve *belirsizlikten kaçınma derecesinin* yüksek olduğu sonucu yer almaktadır (Pellegrini, Scandura, 2006; Hofstede, Hofstede, 2005). Bu sonuca paralel olarak Morçin (2013), Hofstede'nin kültürel boyutları ile ilişkilendirerek yaptığı Türk kadın girişimcilerinin profillerine yönelik değerlendirmesinde, her iki boyutun derecesinin yüksek olduğu bir ülkede yetişmiş olmalarından ötürü Türk kadın girişimcilerinin daha az risk alabildiklerini, girişimleri için yakınlarından daha az destek gördüklerini ve eşitsizliklerin daha çok toleransla karşılandığı bir bakış açısıyla mücadele etmek zorunda olduklarını ifade etmektedir (s.185-186).

Sınırlı sayıda Türk kadın girişimci ile yapılan bu araştırmada ise, Türk kadın girişimcilerinin “*Güç mesafesi*” algılarına ilişkin değerlendirmelerinde; bir girişimin başarısı ve gelişiminde; girişimcilerin kurduğu network içindeki aktörlerin gücü kadar girişimcinin kendi gücünün (yetenek, bilgi, tecrübe, özgüven, cesaret,vb.), statükodan uzak, uzmanlığa ve takım çalışmasına dayalı, astların kendi iş alanlarında özerk olduğu, düşüncelerini paylaşabildikleri katılımcı bir yönetim anlayışının, herhangi bir durum ya da sorun karşısında yönetici ve çalışanların sağduyularının yansız verilerle birlikte sentezlenerek kullanılmasının etkili olduğu ve güç mesafesi derecelerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

“*Belirsizlikten kaçınma*” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde ise, belirsizliğin, tehlikeli ancak girişimciliğin doğasında mevcut olan bir öge olarak görüldüğü, yaratacağı muhtemel risklerin doğru takip yöntemleriyle azaltılarak ya da belirsiz durumların belirli hale dönüştürülebilmesi yönünde çaba sarfedilerek tehlikelerin önlenebileceği, bunun yanı sıra özellikle belirsizliğe neden olan unsurların belirlenmesi ve yönetilmesi sürecindeki tecrübelerin, edinilen bilgilerin, girişimcilere daha önce farketmedikleri yeni durum ya da konularla tanışma fırsatı sunabileceği ve bu bağlamda belirsizliğin, işletmelerdeki inovasyon uygulamalarını teşvik edebileceği yönünde görüşler öne sürülmüştür. Girişimcilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda belirsizlikten kaçınma derecelerinin ortalama düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Pilot çalışma niteliğinde gerçekleştirilen bu araştırma, zaman sınırlaması ve girişimcilerin iş programlarının yoğunluğu nedenlerinden ötürü hem sınırlı sayıda Türk

kadın girişimcinin katılımı ile gerçekleştirilmiş hem de Hofstede'nin ileri sürdüğü kültürel boyutlardan sadece iki boyut araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın bu kısıtları nedeniyle gelecekteki çalışmaların, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden daha fazla sayıda Türk kadın girişimciyi ve daha fazla kültürel boyutu içermesi, kapsamlı ve karşılaştırmalı sonuçların elde edilmesinde alanyazına önemli katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arıkan, C. (2016). Kadın Girişimcilikte Başarı ve Başarıyı Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 138-156.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14).
- Bal, H. (2016). *Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri (Uygulamalı-Örneklil)*. İstanbul: Sentez Yayıncılık.
- Casson, M. (2003). *The Enterprenuer: An Economic Theory*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Casson, M., Yeung, B., Anuradha, B., Nigel, W. (Dü). (2008). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- Çakıcı, A. (2003). *Mersin'deki Kadın Girişimcilerin İş Kurma Öyküsü ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler*. 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Çelebi, N. (1993). Kadın Girişimciliğini Özendirme ve Destekleme Konusunda Politikalar, 36.
- Çelik, C., & Özdevecioğlu, M. (2001). Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma. *Orta Anadolu Kongresi*, 487-498.
- Çiftçi, M., Tozlu, E., Akçay, A. (2014). Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme. *The Journal of Visionary*, 77.
- Çöğürçü, İ. (2016). İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der*, 65-80.
- Demirel, E., Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 49-58.
- Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Durak, İbrahim (2011). Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF.
- Ecevit, Y. (2007). *Türkiye'de Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım*. Ankara: ILO Türkiye Direktörlüğü.
- Eckhardt, J., Shane S. (2003). Opportunity and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Erdem, R., Yiğit, V. (2013). *Bacıyan-ı Rum'dan Günümüzde Türk Kadınının İktisadi Hayattaki Yeri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Gartner, W. B. (1989). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13(4), 47-68.

- GEM, (2017). Global Report (2016/17). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Gül, S., & Altındal, Y. (2016). Türkiye'de Kadın Girişimciliğinin Serüveni: Başarı Mümkün Mü? *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 1361-1377.
- Hayton, J., George, G., Zahra, S. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Hisrich, R., Peters, M. (2002). *Entrepreneurship*. Irwin:McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in work related values*. Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad. *Organizational Dynamics*(Summer), 42-62.
- Hofstede, G., G.Noorderhaven, N., Thrik, A., Uhlaner, L. M., Wennekers, A. R., Wildeman, R. E. (2004). Culture's Role in Entrepreneurship: Self Employment out of Dissatisfaction. T. E. Brown, J. Ulijn (Dü) içinde, *Innovation, Entrepreneurship and Culture* (s. 1-249). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hofstede, G.; Hofstede, G., (2005). *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*. McGraw-Hill.
- Hoppe, M.H. (1990). *A comparative study of country elites: International differences in work related values and learning and their implications for international management training and development*, Phd Thesis, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Karadeniz E., (2014). *2013-2014 verileriyle Türkiye'de ve Bölgelerde Girişimcilik GEM Raporu*. İstanbul:KOSGEB-TEB.
- Keskin, S. (2014). Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Durumu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 72-94.
- KOSGEB. (2015). Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018. http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Gisep_2015-2018_TR.pdf, 1-73.
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 578.
- McGrath R.G., MacMillan, I.C., Scheinberg, S. (1992). More like each other than anyone else? Cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*. 7(5). 419-429.
- Memiş, H., Paksoy, H. M., Paksoy, S. (2007). Bölgesel Kalkınmada Kadın Girişimciliğinin Önemi: GAP Bölgesinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 137-152.
- Morçin, S.E. (2013). Türk Kültüründe Kadın Girişimciliği: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2),167-190.
- Mueller, S.L., Thomas, A.S. (2000). "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.

- OECD. (2004). *Women's Entrepreneurship: Issues and Policies*. Paris: OECD Publications.
- Önce Günel, A., Marangoz, M., Erboy, N. (2014). Ekonomik Büyüme ve Kalkınmada Girişimciliğin Rolü ve Önemi. *International Conference on Eurasian Economies*.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 323-343.
- Özdevecioğlu, M., Karaca, M. (2015). *Girişimcilik ve Girişimci Kişilik: Kavram ve Uygulama*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Ramezanzpour, S., Amiriyan, S., Shirazi, A. N. (2014). Investigation of the Relationship Between Entrepreneurial Opportunity Recognition and Entrepreneurial Capitals. *International Journal of Asian Social Science*, 4(5), 598-613.
- Sallan Gül, S., Altındal, Y. (2016). Türkiye'de Kadın Girişimciliğinin Serüveni: Başarı Mümkün Mü? *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1361-1377.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
- Savrul, B. K., Akyüz, D. (2016). Türkiye Ekonomisinde Kadın Girişimcilerin Mevcut Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Çözüm Önerileri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 165-185.
- Sciascia, S., De Vita, R. (2004). The Development of Entrepreneurship Research. *Liuc Papers*, 146, 1-37.
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovations. *Journal of Business Venturing*, (8), 59-73.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sığrı, Ü., Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta.
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 84-114.
- Sönmez, A., Andaç, T. (2014). Türkiye'de Girişimcilik ve Türk Girişimci Profili Üzerine Bir Analiz. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 41-58.
- Şahin, E. (2009). Kadın Girişimcilik ve Konya İlinde Kadın Girişimcilik Profili Üzerine Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (17), 286-309.
- Şanlı, Ö. (2015). İngilizce Öğretmenlerinin Sınıf Yönetiminde Karşılaştıkları Zorlukların Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 371-385.
- Tekin, Z., Çotul, A. (2017). Ahi Ekonomisinde Kadın Girişimciliğinin Rolü. *Uluslararası Ekonomi Yönetimi ve Pazar Araştırmaları Kongresi*.
- TÜSİAD. (2002). *Türkiye'de Girişimcilik*. İstanbul: Tüsiad Yayınları.
- Varoğlu, K., Basım, N., Ercil, Y. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması. *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 420-445.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin.

TİCARİ BİR KAVRAM OLARAK MİSAFİRPERVERLİK: GİRİŞİMCİLİK EKSENİNDE YENİDEN YAPILANMA*

Uğur Yasin ASAL

*İstanbul Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Doktora Öğrencisi
İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörlük Asistanı
uyasal@ticaret.edu.tr*

ÖZ

Misafirperverlik disiplinler arası bir kavram olarak siyaset felsefesinden iktisat teorisine kadar geniş bir eksende araştırma konusudur. Bu çalışma, misafirperverlik kavramını ticaret kavramı ile ilişkilendirerek ele almayı ve tarihsel süreci izleyerek "Misafirperverliğin ticari yapısı kavramı hangi dönüşümlere sevk etmiştir?" sorusunu cevaplamayı hedeflemektedir. Ticaret yoluyla karşılaşılan tarafların davranışları, misafir ile ev sahibi olan arasındaki ilişki çerçevesinde sosyal bir kontrol olarak ele alınırken; bu sürecin ekonomik ve sosyal değişkenlere göre yeniden şekillendiği iddia edilecektir. Misafirperverliğin sosyal ve ekonomik bir değişken olarak tartışılmasıyla, misafirperverlik kavramının teorileştirme sürecine katkı sunulması hedeflenmektedir. Çalışmada misafirperverlik kavramındaki bu dönüşümün, Roma'dan günümüze tüccar ve ev sahibinin karşılıklı konumlarının, ilişkilerinin, misafirperver şehirlerin ve kültürlerin inşa çabası ve girişimcilik yaklaşımı ile ilişkilendirilerek sunulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Misafirperverlik, Ticari Misafirperverlik, Girişimcilik, Ticaret Heyetleri.

HOSPITALITY AS A COMMERCIAL CONCEPT: RECONSTRUCTION ACCORDING TO ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT

As an interdisciplinary context, hospitality is one of the extended academic subjects from political philosophy to theory of economics. This study will be aimed to take into consideration of the subject within the correlation of commercial executions. The following question "Which transformations were happened due to commercial patterns of the context?" will be aimed to respond by pursuing the historical background of the hospitality. The reciprocal relations of the parties that encounters with some commercial practices are embrace as guest and host like a social control, shaping of this process related to economic and social variables will be alleged. By discussing the hospitality as social and economic variable, it will be tried to make contributions on its theorizing process. Secondly, with the valuation of this transformation, the reciprocal status and the relations of the merchant and host from Rome to modern day will be aimed to correlate with the construction effort of the hospitable city, culture and entrepreneurship manners.

Key Words: Hospitality, Commercial Hospitality, Entrepreneurship, Trade missions.

* Geliş Tarihi: 09.12.2016 – Kabul Tarihi: 21.06.2017

1. GİRİŞ

En yalın ifadesiyle misafirperverlik konukseverlik anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2016). Kavramın muhtevası gereği misafirperverlik, birçok akademik disiplinin araştırma konusudur (O’Gorman vd., 2007: 89). Ev sahibi ve misafir kavramlarının tanımlanması ile başlayan bu sosyolojik araştırma sahası, kronolojik süreçte farklı akademik disiplinlerin inceleme alanına dâhil olmuştur. Kim? Sorusuna referansla başlayan bu alandaki ilk araştırmalar, kişinin kendisini nasıl tanımladığı ve bu tanımlamayı yapan kişiye karşı hangi çerçevede yaklaşılacağına da göstergesini oluşturmaktadır. Bir yönüyle bu tanımlama, davranışsal da bir ifade biçimidir (Naas, 2005: 8). Davranışsal olma boyutunu sahip ile misafir arasındaki yaklaşımda bulan kavram, toplumsal ilişkilerin ve bu yöndeki girişimcilik süreçlerinin de doğrudan bir parçası olmuştur. Öte yandan, misafire ilişkin geliştirilen yaklaşımlar, hâkim toplumsal davranış biçimleri ile yabancıya karşı geliştirilen refleksleri de tanımlama adına önem arz etmektedir (O’Gorman ve Kevin, 2007a: 10).

Söz konusu misafirperverlik yaklaşımının özellikle Avrupa tarihinde en etkin ekonomik ve siyasi rollerden birine sahip olan Roma’daki uygulamaları ve bu uygulamaların Avrupa ticaretinde gerçekleştirdiği dönüşüm, çalışmanın ana hatlarından birini oluşturacaktır. Kavramın uygulayıcılar ve akademik alanda çalışanlar arasındaki geçişleri ise misafirperverliğin kuram-eylem bağlamı ve girişimcilik alanındaki yapısını ortaya koymaktadır. Uygulama ayağı ile ticari misafirperverlik ve konaklama endüstrisi kapsamında genişleyen kavram, teorik çerçevede de sosyal bilimlerin ve işletme uygulamalarının önemli bir parçası haline gelmiştir. Sosyal bilimler ekseninde değerlendirildiğinde vatandaşlık ve insan haklarına atıflarda bulunan kavram, Derrida’nın (Bal ve De Vries, 1997) çalışmalarında da sıklıkla yerini bulmaktadır. Bir diğer ifade ile sosyal bir kontrol olan misafirperverlik, ekonomik ve sosyal değişkenlere göre yeniden şekillenebilmektedir.

Bu yönüyle çalışmaya hakim olan metodoloji, misafirperverlik kavramına disiplinler arası açılardan değinme çabasıdır. Misafirperverlik ve sosyal kontrol, misafirperverliğin sosyal ve ekonomik bir değişken olarak tanımlanması, misafirperverlik metaforu ve misafirperverlik çalışmalarının gündemi başlıklarında kendisini bulan bu metodoloji, “teorileştirme” sürecini çeşitlendirerek ele alması yönüyle değerlendirilmiştir. Buradan hareketle, makalenin sorduğu temel araştırma sorusu ise; Misafirperverliğin ticari yapısı, kavramı hangi dönüşümlere sevk etmiştir? Sorusudur (Lynch vd. 2011: 7). Dönüşümün dile getirilmesi süreci, misafirperverlik kavramını ve bunun Roma’dan itibaren uygulamasında bir takım ticari sınıfları ve girişimcilik uygulamalarını gündeme getirmektedir (Ong, 2011: 174). Bu temel sorudan

hareketle misafirperver şehir ve kültürlerin inşa çabasını beraberinde getiren bu birincil argüman, girişimcilik temelinde de bir araştırma konusu olmaktadır.

21. Yüzyıl ekseninde değerlendirildiğinde misafirperverlik, kişisel ilgi ve yönelimlerden öte, modern zamanın insan üzerinde ortaya koyduğu ötekileştirme yaklaşımından uzaktadır (Bell ve Henry, 2001: 212). Kimlik temelinde yabancı ve ev sahibi kavramsallaştırmasına atıflarda bulunan misafirperverlik kavramı, konaklama endüstrisi ve turizm uygulamalarına yönelimle birlikte kimliksel bir analizden öte ticari bir yapıya bürünmüştür. Misafirperverliğin ticari bir yapıya kavuşmasıyla birlikte endüstriyel öğeleri bünyesine dâhil ettiği görülmüştür. Söz konusu endüstriyel öğelerin ağırlıklı olarak yansımalarının görüldüğü sektör ise turizmdir. Turizm, otelcilik, restoran işletmeciliği vb. alanlarda karşılığını bulan kavramsallaştırma, misafirperverliğin farklı akademik disiplinlere konu olan eksenini bu alanda derinleştirmiştir.

2. MİSAFİRPERVERLİK KAVRAMINA GİRİŞİMCİLİK EKSENİNDE BİR YAKLAŞIM

Temelde toplayıcı ve tüccar sınıfı arasındaki ayrımı ortaya koyan mesleki sınıflandırma, Avrupa ticaretinin gerçekleştirdiği dönüşüm içerisinde misafirperverlik ve bununla doğrudan bağlantılı olarak konaklama endüstrisinin geçirdiği dönüşümlere atıflarda bulunmaktadır. Gündelik yaşamın etik yönüne referanslarda bulunan misafirperverlik, bu yönüyle kavramın ahlaki çerçevedeki zeminini de ele almaktadır. Kavramın uygulama aşamasında kapitalist ekonominin doğrudan bir parçası olması ve kar maksimizasyonunu merkeze alarak hareket etmesi, kavramın birincil çıkış açısı ile ticari eksenindeki paradoksunu ortaya koymaktadır.

Buradan hareketle kavramdaki değişimi meydana getiren temel öğeler nedir? Diye sorulduğunda, bunu tarihsel süreçte kavram üzerine geliştirilen ticari uygulamalarda görebilmek mümkündür. Ev sahibi ve misafir terminolojisinden servis sağlayıcı ve müşteri tanımlamalarına dönüşümün gözlemlendiği misafirperverlik kavramında, değişimin sosyal boyutundan öte iktisadi boyutuna ağırlık verilmektedir. İnsanın psikolojik olarak rahatlamasına ve buna ek olarak insanların konaklamanın yapıldığı bölgedeki diğer ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yaklaşım gösteren misafirperverlik, ürün ve servislerin müşteri ile buluşturulması perspektifiyle girişimcilik eksenine taşınmaktadır (Lashley, 2008: 70).

Girişimciliğin hem ekonomik ve hem de sosyal bir değer ürettiği değerlendirilmektedir. Bu çeşitliliğe rağmen, girişimci ve girişimciliğin en önemli fonksiyonu olarak ulusal ve uluslararası düzeyde ekonomik bir katma değer oluşturması gösterilmektedir (Brookes ve Altınay, 2015: vii). Ekonomik katma

değerle birlikte girişimciler öz yeterliklerini maksimize etme adına bir takım sosyal ve ekonomik faktörlere bağlı olarak, güçlü psikolojik bağlar inşa etmektedirler (Hallak vd., 2015: 38). Bu alanda yapılan araştırmalar ağırlıklı olarak girişimcilik teorileri üzerine gelişmekte, turizm uygulamaları ve konaklama endüstrisi ile zenginleştirilmektedir. Hem girişimcilik hem de misafirperverlik ve konaklama endüstrisi ekonomik araştırma ve analizlerle doğrudan ilintilidir (Skokic ve Morrison, 2011: 2) Turizm ve konaklama endüstrisi uygulamalarının girişimcilerin çaba ve inisiyatifleri ile geliştiği görülmektedir. Girişimciliğin konaklama endüstrisindeki yansıması ise turizm şirketi kurma ve bu yönde ekonomik faaliyette bulunmaktır (Altın vd., 2017: 4).

Konaklama endüstrisi ve girişimcilik arasındaki ilişkinin kurulabilmesi ve söz konusu ilişkinin sürdürülebilirliğini sağlama, konaklama faaliyetinin gerçekleştirildiği yere dışarıdan gelen konuklara sunulan özgün, nitelikli ürün ve hizmetlerin varlığı ile mümkün olabilmektedir (Deale, 2015: 2). Bu yönüyle, misafirperverlik ve konaklama dendiğinde akla ilk gelen oteller ve restoranlar olmaktadır. Buna ek olarak misafirperverlik, tanımı itibariyle misafirlerin, ziyaretçilerin veya yabancıların özgür ve huzurlu bir şekilde kabulü manasına gelmektedir. Kelime anlamı itibariyle misafirperverlik, Ortaçağda yolcuların ve ihtiyaç sahiplerinin konaklama yaptığı yerlerde onlara karşı geliştirilen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Misafirperverliğin İngilizce dildeki etimolojisi itibariyle "hospitality" ifadesinden "hospital" yani hastane, sağlık ihtiyaçlarının karşılandığı yer anlamına atıfta bulunduğu görülmektedir (Barrows ve Powers, 2009: 4).

Misafirperverlik kavramı, yeni ve eleştirel bir gözle okunduğunda disiplinler arası bir değerlendirme ve tartışmanın da anlamlı bir parçası haline gelmektedir. Misafirperverlik çalışmalarının insan hareketliliği (yer değiştirme, göç, ticari transfer vb.) uygulamaları ile yakından ilişki içerisinde olduğu gözükmektedir. Bu yönüyle eleştirel misafirperverlik araştırmalarının, mobil hareketlilik ve turizm uygulamalarındaki katkısı, akademik alanın üzerinde daha fazla durması gereken konuların başında gelmektedir. Misafirperverlik kavramının teorileştirme sürecinin sosyal yapılar ve toplumsal kontrol mekanizmaları ile değerlendirilmesinin yapılmasının ardından, daha geniş bir perspektifle ele alındığında kavramın gerçek ifadesine eriştiği görülmektedir.

Bu çalışmada ise misafirperverliğe ilişkin kavramlar arasından "Ticari Misafirperverlik" konusuna değinilecektir. Araştırma nesnesi olarak ele alınan bu kavramı daha iyi açıklamak için ise; Niçin Ticari Misafirperverlik? Sorusunu sormak yerinde olacaktır. Bu yönüyle ticari misafirperverliği, misafirperverliğin birçok noktasına dokunan, güçlü bir ekonomik etkinlik olarak ifade etmek mümkündür. Misafirperverlik kavramı üzerinden, ticari misafirperverlik

çalışmasının seçilmesi de; iktisadi ilişkiler çerçevesinde değerlendirilen analiz düzeylerine atıfta bulunma amacı taşımaktadır. Bu noktadaki araştırmaya konu olan hipotez ise; ekonomik değişkenlerin dâhil edildiği araştırma sorusu kurgulama süreçlerinin, bunlardan uzakta olan analizlere göre daha tutarlı olduğudur. Bir diğer ifadeyle, içerisinde ekonomik parametrelerin yer almadığı bir analiz düzeyinin uygulamadaki etkinliği sorgulanabilmektedir. Bu çerçevedeki hipotezi destekleyici unsurlar olarak aşağıdaki ön kabulleri sıralamak mümkündür;

- ✓ Toplumsal ilişkiler, ekonomik parametrelere doğrudan etkilenmektedir.
- ✓ Ticari rekabet, devletlerin uluslararası üstünlüğünü güçlendirir.
- ✓ Misafirperverlik, temelde ticari bir eksene oturur.

Doğru soruları sorarak araştırma yöntem ve uygulamaları geliştirme çabası içerisinde olan bu araştırmanın çerçevesini tarihsel bir izlek oluşturacaktır. Söz konusu izlek içerisinde ticari misafirperverliğin gelişim çizgisi, misafirperverlik kavramının disiplinler arası yapısı ile ele alınacaktır. Bu yapının ortaya konmasının ardından, ticari misafirperverliğin günümüz girişimcilik uygulamalarında geldiği noktalardan bahsedilecektir. Bu yönüyle tımdengelim yönteminin uygulanacağı bu araştırmadaki temel araştırma soruları ise;

1. Ticaret ve misafirperverlik arasındaki ilişkiyi kuran öğeler nelerdir?
2. Ticaretin toplumsal yaşam üzerindeki güçlü etkisini oluşturan gerekçeler nelerdir?
3. Ticari misafirperverlik hangi yönleriyle diğer misafirperverlik türlerinden ayrılmaktadır?

Araştırmanın bağımlı değişkeni ticari misafirperverlik kavramıdır. Bu değişkeni etkileme yeteneğine sahip bağımsız değişkenleri ise; ticaret yolları, ticaret heyetleri, yerel ilişkiler ve toplumsal tutum olarak sıralamak mümkündür.

Ticaretin misafirperverlik kavramını dönüştürücü etkisi ve bu çerçevede ortaya çıkan ticari uygulamalar, siyasal olan kavram ve yaklaşımlar çerçevesinde ele alınacaktır. Yani, ticaretin misafirperverlik uygulamalarında meydana getirdiği dönüşüm, onun aynı zamanda iç ve dış politikada bir araç olabilme konusunu da araştırmaya dâhil etmektedir. Bu yönüyle, bu araştırmanın takip ettiği izlek, misafirperverlik ve ticaret ilişkisini siyasal etimolojiler çerçevesinde ele almaktır. Buradan hareketle ilk olarak Roma'daki ticaret ve misafirperverlik ilişkisi incelenecek ve ardından Avrupa ticareti başta merkantilist kalkınma hareketi, akabinde ise 19. Yüzyıla gelen süreçte endüstrileşme ve ulusların yeniden yapılanma süreçleri çerçevesinde ifade edilecektir. Nihai aşamada ise gerek Avrupa'da gerekse de Asya toplumlarında 21. Yüzyılda ticaret ve girişimciliğin bir politika aracı olarak izlediği yöntem vurgulanmaya çalışılacaktır.

3. AVRUPA'DA TİCARETİN ARTAN ETKİSİ: MİSAFİRPERVERLİK KAVRAMININ KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNE DÖNÜŞÜMÜ

Piyasa davranışlarının toplumsal hayatın dinamikleri üzerindeki etkisi (Polonyi, 2007) teorik eksenindeki iktisadi çalışmaların uygulama bacağına da güçlendirmektedir. En yalın anlamıyla ticaret; en az iki aktör arasında alım ve satım faaliyetinin gerçekleştirilmesidir. Mal ve hizmetlerini satma arayışı içerisine giren satıcılar, sadece buldukları bölgelerde değil dünyanın birçok yerinde alıcı arayışına girmektedirler. Bu arayış ise tüccarları uzun vadeli seyahatlere itmektir (Güncüoğlu, 2012). Avrupa tarihinde Roma'dan başlayarak gelişen bu ticari yapı, Batı Avrupa ve Kuzey Afrika ekseninde sınırları genişleyen Roma İmparatorluğu ile önemli bir seviyeye erişmiştir (O'Gorman ve Kevin, 2007b: 44).

Avrupa ticaretinin dayandığı temel ilkeleri inşa etme adına Roma'daki uygulamaların dikkat çekici bir etkisi bulunmaktadır. Roma'nın genişleme ihtiyacının ortaya çıkması ile birlikte söz konusu ihtiyacı yeni yöntemler ile desteklemeyi arzu eden imparatorlukta, sınırlar dışındaki ilişkilerin kat sayısı artmış aynı zamanda genişleyen sınırlar ile birlikte Roma topraklarına giren ve çıkan yabancıların sayısı da hızla çoğalmıştır. Ekonomik açıdan paylaşım ve kaynakların yeniden dağıtımını konularını gündeme getiren bu genişleme, siyasal kavram ve uygulamalarda daha interaktif bir süreci beraberinde getirmiştir.

Buradan hareketle okunduğunda bugün dahi uluslararası ticaretin temel dayanak noktasını oluşturan 'karşılıklılık' ilkesi geçmişten bu yana Avrupa ticaretinin birincil davranış biçimidir (Heal, 1984: 67). Yani mal ve hizmetlerin üretimi ve pazarlanması süreçleriyle, bunun kapitale dönüşme süreçlerinde iki türlü ticari aktörün davranışları doğrudan belirleyici olmaktadır. Genel hatlarıyla alıcı ve satıcı olarak ifade edilen bu kavramlar, konaklama ve misafirperverlik endüstrisinde ise servis sağlayıcı ve müşteri tanımlamalarını ortaya çıkarmaktadır.

Seyahat edenler, tüccarlar ve denizcilere hitap etmek amacıyla kısa süreli konaklamayı sağlamak adına gerçekleştirilen faaliyetler, misafirperverliğin ticari doğasına doğrudan atıfta bulunmaktadır. Bu uzun süreli ticari seyahatlerde gerçekleştirilen konaklama faaliyetleri, ticaret kesimine karşı geliştirilen misafirperverlik anlayışının çıkış açısı olmuştur. Ticaretin, hayatın birçok noktası ile temas halinde olması, ticari misafirperverliğin de kurumsal yapısını ortaya koymaktadır. İlk olarak belirli güzergâhlar üzerinde tüccar kervanlarının konaklaması ve o süre zarfında tüccarların ticaretlerini kolaylaştırıcı bir etki oluşturma adına inşa edilen binalar, tarihi süreçte ticaret ve misafirperverliğin bütünleştiği yapılar haline gelmiştir.

Bu girişimciliğe dayalı konaklama faaliyetleri aynı zamanda topluluklar arası barışın gelişimine de katkı sağlamaktadır. Ekonomik gelişmenin barışçıl toplumların oluşturulmasında önemli katkıyı sunan faktörlerin başında geldiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte turizm faaliyetleri ile salt gelişmiş insan kaynağının değil, aynı zamanda kalifiye olmayan insan kaynağının da turizm ve konaklama hizmetlerine dâhil edilmesini beraberinde getirdiği görülmektedir (Levy ve Hawkins, 2010: 579). Girişimcilik boyutuna evrilen misafirperverlik ve konaklama, bu yönüyle istihdamı geliştirici bir rol üstlenmektedir.

Serbest ticaretin ilk kuramcısı olarak kabul edilen Adam Smith'in yaklaşımına göre, özel teşebbüsler ancak bunlara imkân sağlayacak piyasa uygulamaları ile mümkün olacaktır. Yani devlet, özel girişimlere müdahale etmemeli tam tersine bunun etkin bir şekilde işlenmesini sağlayacak kuralları oluşturmalıdır. Monarşiler ile Cumhuriyetler arasındaki ticaret uygulamaları arasındaki farkı ortaya koyan bu görüşe göre, Avrupa'da ticaretin ilerlemesi Cumhuriyet rejimlerinde daha genişlemeci bir yapı sergilemiştir (Long ve Shleifer, 1993: 672). Ancak bunun karşısında Avrupa'da yine de muhafazakâr çabaların ortaya çıktığını ifade edebilmek mümkündür. Ticaretin entegre edici yapısına rağmen, dışarıdan gelen yabancıların söz konusu ülkeler için aynı zamanda bir tehdit oluşturabileceği de ifade edilmektedir. Bu yönüyle, ticaretin çeşitliliği sağladığı ancak bu çeşitliliğin de modernleşen Avrupa'daki hükümetler ve Cumhuriyetlerin yapısıyla uyumlu olması gerektiği görüşü ağırlıklıdır (Roback, 1990: 54).

Mutlak monarşilerde ise bunun emperyalizm boyutu ile ön plana çıktığı Avrupa imparatorluklarında ticareti en etkin kullanan imparatorluklardan birisi de İngiliz İmparatorluğu olmuştur (Flynn, 2000: 11). Uzak sömürgeleri ve dünya üzerindeki kolonilerini sevk ve idare etme adına bir takım ticari uygulamalar geliştiren İngiltere, dünyanın birçok noktasından gelen farklı milletleri imparatorluk merkezinde hem çalıştırmış hem de misafir etmiştir. 19. Yüzyılla birlikte konaklama endüstrisi alanında ilk rekabetçi uygulamaların başladığını görebilmek mümkündür. Modernleşme çabalarının hızlandırılmaya çalışıldığı bu dönemde artan ticari ziyaretler ülkelere, daha iyi hizmet sağlama ve ziyaret yapılacak ticaret merkezlerinde otel açma ve işletme konusunda da girişimcilere çekici bir unsur haline gelmiştir (Sandoval ve Wilk, 2005: 162).

Öte yandan, Avrupa'da konaklama endüstrisinin ülke kalkınmasında önemli bir faktör olarak kullanılmasında temel örneklerden birisini İspanya olarak gösterebilmek mümkündür. Franco dönemi sonrası yerel ticaretin güçlendirilmesi ve turizm sektörünün genişletilmesi için İspanya tarafından kalkınma planları hazırlanmıştır. Bu master planları çerçevesinde şehirlerin yolları ve turizm destinasyonlarına ulaşım düzenlenmiştir (Morris ve Dickinson, 1987: 24). Söz konusu düzenlemelerle birlikte kırsal, gelişmemiş ve yerelde

küçük girişimlerin ve serbest faaliyet gösteren girişimcilerin gerçekleştirdiği faaliyetlerle ev sahibi ülke ekonomisine katkılar sunulduğu görülmektedir (Zapalska vd., 2012: 10). Bu katma değer artarak devam etmesi ülkeleri turizm arzına götürmekte ve uluslararası turizm pazarlaması faaliyetleri ön plana çıkmaktadır (Balaguer ve Cantavella-Jorda, 2000: 11). İspanya'nın Katalanya bölgesinin gelişiminde bu projeksiyonu görebilmek mümkündür (Morris ve Dickinson, 1987: 25). Yine aşağıda yer alan ülkelere göre ziyaretçi sayısı ve turizm gelirleri istatistiğinde İspanya'nın bu turizm başarısını görebilmek mümkündür.

Tablo 1. Ükelere Göre Ziyaretçi Sayısı ve Turizm Geliri

Sıra	Ülke	Ziyaretçi sayısı (000)	
		2013	2014
1	Fransa	83 633	83 700
2	A.B.D.	69 995	74 757
3	İspanya	60 675	64 995
4	Çin	55 686	55 622
5	İtalya	47 704	48 576
6	Türkiye	39 226	41 415
7	Almanya	31 545	33 005
8	İngiltere	31 064	32 613
9	Rusya	28 356	29 848
10	Meksika	24 151	29 091
11	Hong Kong (Çin)	25 661	27 770

Sıra	Ülke	Turizm geliri (milyon \$)	
		2013	2014
1	A.B.D.	172 901	177 240
2	İspanya	62 565	65 187
3	Çin	51 664	56 913
4	Fransa	56 683	55 402
5	Makao (Çin)	51 796	50 815
6	İtalya	43 912	45 545
7	İngiltere	41 028	45 262
8	Almanya	41 279	43 326
9	Tayland	41 780	38 437
10	Hong Kong (Çin)	38 934	38 376
11	Türkiye	32 309	34 306

Kaynak: TÜİK, 16/2016, 10 Şubat 2016 tarihli Basın Odası Haberleri.

TÜİK'in, Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) 2015 raporu¹ çerçevesinde derlediği verilerden görüldüğü üzere 2014 yılında İspanya'ya seyahat eden ziyaretçi sayısı yaklaşık 65 milyon kişidir. Söz konusu 65 milyon kişinin Fransa'yı ziyaret eden kişi sayısından iki basamak geride olduğu görülmesine rağmen, İspanya'da yaptıkları harcamalar ziyaretçi sayısı yönüyle dünyanın en çok ziyaret edilen ülkesi Fransa'dan yüksektir. İspanya'nın turizm sektörünü bir kalkınma aracı olarak ele alması, turizm ve konaklama faaliyetlerine ek olarak bu amaçla gelen ziyaretçilerin eğlence sektörü ve restoran uygulamalarının gelişimini beraberinde getirmiştir. Yine İspanya özelindeki örnekleme ek olarak Fransa'da turizmin ekonomik büyüme ve istihdam yaratma adına temel sektörlerden birisi olduğu görülmektedir. Fransa'nın yıllık 14 milyar Euro'luk

¹ Rapor için bkz. United Nations World Tourism Organization (UNWTO) Tourism Highlights 2015 <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

katma değeri güney bölgesinde yer alan Cote d'Azur'dan gelen turizm gelirleri oluşturmaktadır. Turizm bölgesi olan Cote d'Azur'da 150.000 kişilik ek istihdam sağlandığı görülmektedir (French Ministry of Foreign Affairs and International Development [FMFAD], No. 22, September 2014).

Türkiye örneğine bakıldığında ise ülkeyi ziyaret eden ziyaretçi sayısı yönüyle ilk on içerisinde yer aldığı görülürken söz konusu ziyaretçilerin Türkiye'nin turizm gelirlerine katma değer oluşturması yönüyle ilk on ülke içerisinde giremediği görülmektedir. Söz konusu sorunun ortaya çıkmasında en temel unsurlardan birisi olarak turizmin bütünsel bir kalkınma yaklaşımı içerisinde değerlendirilemediğini ifade etmek mümkündür. Akdeniz ve Ege bölgesi başta olmak üzere tatil köylerinde her şey dâhil paket satışlar olarak sunulan hizmetlerin Türkiye'ye gelen ziyaretçilerin konaklama alanı dışında satın alma yapmalarına neden olduğu görülmektedir.

Endüstrileşme süreçlerinin de başlangıcı olarak kabul edilebilecek bu dönüşüm, gerek konaklama gerekse de kongre turizminin gelişimini beraberinde getirmiştir. Her ikisinin birlikte gerçekleştiği ticari heyet ziyaretleri ise devletlerin artan ekonomik eklemlenme çabalarının bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım ise ticaretin uluslararası ilişkilerdeki yükselen etkisini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Devletler ise artık ticaret politikalarını, temel yüksek strateji hedeflerinden birisi olarak görmekte ve buna ilişkin kurumsal düzeyde politika geliştirmektedirler. Söz konusu politikaları ise çoğunlukla ekonomi bakanlıkları üzerinden formüle eden devletler, kısa süreli konaklama ve misafirperverliğe dayalı gerek protokol gerekse de ticaret ziyaretleri geliştirmektedirler.

4. TİCARİ BİR KAVRAM OLARAK MİSAFİRPERVERLİĞİN KURUMSALLAŞMASI: TİCARET HEYETLERİNİN ZİYARETLERİ

Misafirperverlik ve turizm birlikte ele alındığında yerel, bölgesel ve küresel ekonomilere önemli katkıları bulunmaktadır. Uluslararası ziyaretçiler tarafından konaklama, yeme içme, eğlence ve alışveriş dâhil turizme dayalı harcanan miktarın 2030 yılında 937 milyar Euro'ya, toplam ziyaretçi sayısının ise 1,8 milyar kişiye ulaşacağı öngörülmektedir (Brookes ve Altınay, 2015: viii). Konaklama endüstrisinin tarihi, girişimcilik sürecidir. En geniş anlamıyla girişimcilik yeni endüstriler oluşturmaktır. Girişimcilik görüldüğü üzere, fırsatları ve mevcutları akılcı bir şekilde kullanarak yeni girişimler meydana getirmektir (Enz ve Harrison, 2008: 11). Turizm sektöründe girişimcilik yansımaları ile ifade edilebilecek örneklerin başında ise ilk otelini 1919 yılında Teksas'da alan Conrad Hilton gelmektedir. 1946 yılında Hilton Oteller Şirketini kuran Hilton, 1948 yılında bugünkü dünyanın ilk uluslararası otel zinciri haline gelmiştir (Brookes ve Altınay, 2015: viii).

Ekonomik faaliyeti oluşturma ve bunu sürdürülebilir kılma adına kurumsallaşmanın kaçınılmaz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Konaklama endüstrisi boyutuyla kurumsallaşmanın, otel ve restoranlar üzerinden geliştiği görülmektedir. 21. Yüzyılla birlikte konaklama endüstrisinin ve misafirperverlik yaklaşımlarının bir takım değişiklikleri dikkate alması gerekmektedir. Bu yönüyle ele alındığında konaklama endüstrisi alanında faaliyet gösteren girişimci ve firmaların reaktif olmaktan öte pro-aktif bir görünüm arz etmesi gerekmektedir. Bugünün konaklama yaklaşımları ve sunulan hizmetlerini etkileyen faktörlerin, yakın gelecekte turizm pazarlamasına olası etkileri dikkatlice ele alınmalıdır. (Abbey, 2014: 5). Bu yönüyle turizm ve pazarlama konusunun misafirperverlik ve konaklama endüstrisi içerisinde yeteri kadar dikkate alınmadığı görülmektedir (Denizci ve Li, 2009: 212).

Kurumsallaşan konaklama endüstrisi küresel pazarlarda tüketiciye sunulmalı ve her yıl düzenlenen turizm fuarları ile ev sahibi ülkeye ziyaretçi davet edilmelidir. Konaklama endüstrisinin kurumsallaşması ve ülke gelirlerine kümülatif bir katkı sağlaması ancak bu pazarlama faaliyetleri ile yerine getirilebilecektir. Bu yönüyle, devletlerin günümüzde en önemli rekabetçilik aracı olarak gördükleri ticaret, uluslararası ilişkilerin temel aktörlerinden birisi olmuştur. Devletler, dış ticareti geliştirici, kendine özgü yöntemler belirlemektedirler. Uluslararası finans ve dış ticaretle doğrudan iç içe geçen bu sürecin birincil hedefi; ülkeye doğrudan yabancı yatırım çekmektir. Bu hedef doğrultusunda devletlerin bazen agresif bazen de olağan sürecinde işleyen bir ticari misyon inşa ettikleri görülmektedir (Wilkinson ve Brouthers, 2000: 726).

Ev sahibi ülkeye yabancı yatırımı çekme yönünde bir takım pazarlama araçları kullanılmaktadır. Bu sürecin birincil amacı ise ekonomik büyüme ve hane halkı gelirlerinde artış sağlayarak toplumsal refahın artmasına katkıda bulunmaktadır. (Young, 1991: 373) Bu yönüyle toplumsal kalkınmayı sağlama araçlarının başında görülen dış ticaret ve doğrudan yabancı yatırımlar, günümüzde en önemli uluslararası finans araçlarının başında gelmektedir. Ticaret, tarih boyunca bütünleştirici bir vazife üstlenmiştir. Buna ek olarak ticaret, finansal getiriler oluşturmada yanında karşılıklı anlayış ve ortak hedef doğrultusunda yeni tanışıklıklar ve birliktelikler oluşturması yönüyle de önemli bir vazife üstlenmektedir. Ülkeler arasında mal ve hizmetlerin akışının sağlanması aynı zamanda taraflar arasında sürekli bir bağlantı ve iletişim ağı da oluşturmaktadır (Dorussen ve Ward, 2010: 29).

Geçmişte ülkeler arasında kurumsallaşmış bir düzeyde gerçekleştirilemeyen ticari birlikteliklerin, ülkelerin ve özelden tüccarların kar maksimizasyonunu yeterli düzeye getiremediği görülmüştür (Krug, 1999: 406). Söz konusu sorunun üstesinden gelme adına devletler bir takım sistemli politika ve uygulama araçları

geliştirmişlerdir. Bu süreçlerin ise üst normunun misafirperverliğe dayalı, barış içinde ticaret yapma ilkesinden beslendiği ifade edilebilecektir. Ticaret faaliyetinin piyasadaki karşılığı girişimciliktir. Girişimciliğin yeni ekonomi tartışmaları ve gelişen piyasa araçları ekseninde yeni bir mahiyete kavuşması devletlerin de öncelikli piyasa dönüşüm hedefi haline gelmiştir. Piyasalar girişimcilik kapasitelerine göre ölçülmeye başlanmış, sahip oldukları yerel yetenekler ile uluslararası piyasalarda iş yapabilme ve girişim gerçekleştirebilme kapasitelerine göre sınıflandırılmaya başlanmıştır. Bu sürecin diplomatik temsile yansımaları ise ticareti ve diplomasiyi bütünleştirmiş, temsil makamlarında ticari ataşelik vb. kurumları ortaya çıkarmıştır.

Uluslararası ticaret politikalarının sistemli bir hale gelmesi ise bir süre sonra serbest ticaret anlaşmalarını beraberinde getirmiştir (Head ve Ries, 2010: 756). İki ülke arasında sürekli olarak işleyen ticaret sistemi, söz konusu ticaretin daha kolay sürdürülebilmesi amacıyla akit altına alınabilmekte ve ek düzenlemelere gerek kalmadan ticaret heyetleri ve şirket sahibi tüccarlar, aralarında anlaşma bulunan ülkelere kolaylıkla giriş çıkış yapabilmektedirler. Bu süreç, daha sonra ticari misafirperverlik kapsamında serbest ticaret bölgeleri ve bir takım özel imtiyazları oluşturmuştur. Bu yönüyle ticari misafirperverlik, turistik ve bireysel konaklama türlerinden ayrı bir misyona da sahip olmuştur. Bunun temelinde ise iktisadi 'karşılıklık' ve girişimciliği geliştirme ilkesi yer almaktadır.

Bu kapsamda, çalışmanın bu aşamasında Türkiye'nin gerçekleştirdiği ticari heyet ziyaretlerine değinmekte fayda bulunmaktadır. Ekonomi Bakanlığı koordinasyonunda gerçekleştirilen heyet ziyaretleri, ticaret heyetleri ve alım heyetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Ekonomi Bakanlığı'na göre ticaret heyetlerinin misyonu şu şekilde tanımlanmaktadır; *"Resmi ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla, potansiyel pazar niteliğindeki ülkelere yönelik ihracatımızda artış sağlanması, ihraç ürünlerimizin tanıtılması, yurtdışında distribütörlük ve acentelik verilmesi, ticari bağlantılar kurulması amaçlarıyla Bakanlığımız koordinasyonu, TİM organizasyonu ve İhracatçı Birlikleri tarafından 'Genel Ticaret Heyeti Programları' gerçekleştirilmektedir."* (Ekonomi Bakanlığı, Ticari Heyetler, ekonomi.gov.tr).

Söz konusu kurumsal koordinasyonun temel aktörü ise Türkiye İhracatçılar Meclisi'dir. Meclisin raporuna göre 2013 yılında Türk iş adamları heyetleri, dünyayı tam 6 kez turlamış ve yaklaşık 20.000 ikili iş görüşmesi yapmışlardır. Yine aynı yılda, 24 ülkeden 1.000'in üzerinde özel alım heyeti Türkiye'de misafir olarak ağırlanmıştır (Türkiye İhracatçılar Meclisi [TİM], 2014: 5). Ekonomi Bakanlığı verilerine göre 2015 yılında yurt dışına 183, 2016 yılında 214, 2017 yılının Ocak ve Nisan ayları içerisinde 42 heyet ziyareti gerçekleştirilmiştir

(Ekonomi Bakanlığı, Ticari Heyetler, ekonomi.gov.tr). Söz konusu heyet ziyaretlerinden Nisan 2017'ye ait veriler ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2. Ekonomi Bakanlığı Aracılığıyla Nisan 2017 döneminde Türkiye'den Yurt Dışına Yapılan Ticari Heyet Ziyaretleri

Heyet Adı	Türü	Başlangıç	Bitiş	Şehir	Ülke	Organizatör
Suudi Arabistan Sektörel Ticaret Heyeti	Doğal Taş S.T.H	02.04.2017	07.04.2017	Cidde	Suudi Arabistan	Sivas Ticaret ve Sanayi Odası
ABD Sektörel Ticaret Heyeti	Doğal Taş S.T.H	02.04.2017	09.04.2017	Orlando	ABD	Batı Akdeniz İhracatçılar Birliği
Malezya Sektörel Ticaret Heyeti	Hububat S.T.H	03.04.2017	09.04.2017	Kuala Lumpur	Malezya	İstanbul Hububat Bakliyat Yağlı Tohumlar ve Mamulleri İhracatçı Birliği
Suudi Arabistan Sektörel Ticaret Heyeti	Gıda S.T.H	21.04.2017	27.04.2017	Cidde	Suudi Arabistan	Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği
Avustralya Sektörel Ticaret Heyeti	Doğal Taş S.T.H	30.04.2017	07.05.2017	Sydney	Avustralya	Batı Akdeniz İhracatçılar Birliği
Avustralya Sektörel Ticaret Heyeti	Doğal Taş S.T.H	30.04.2017	07.05.2017	Sydney	Avustralya	İstanbul Maden İhracatçıları Birliği
Brezilya Sektörel Ticaret Heyeti	Kuru Meyve S.T.H	30.04.2017	07.05.2017	Preto	Brezilya	Antalya Ticaret ve Sanayi Odası

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, Ticari Heyetler, ekonomi.gov.tr.

Nisan 2017 dönemine ait ticari heyet ziyaretleri incelendiğinde söz konusu ziyaretlerin Brezilya, Avustralya ve ABD gibi okyanus aşırı ülkeler ile Suudi Arabistan ve Malezya'ya yapıldığı görülmektedir. Türk girişimcilerinin küresel pazarlara erişme ve bu pazarlara doğal taş gibi alternatif ürünleri ihraç etme çabası içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Türkiye ile ticari ilişkilerde görece daha yakın bir konumda olan Suudi Arabistan'a ise gıda ve yine doğal taş ağırlıklı bir ticari heyet ziyareti gerçekleştirilmiş, görece güçlü ticari ilişkilerin sağlandığı Suudi Arabistan ile bu konum muhafaza edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu heyet ziyaretleri ile birlikte Türkiye'nin ekonomik işbirliği süreci ve dolaylı olarak turizm algısı güçlendirilmeye çalışılmaktadır.

Ekonomi Bakanlığı'nın uluslararası düzeyde yürüttüğü ticaret ziyaretlerine ek olarak, ticaret odalarının da önemli bir misafir-ticari heyet organizasyonu aktörü olduğunu ifade edebilmek mümkündür. Üye sayısı ve faaliyet alanı ile dünyanın en büyük odalarından birisi olarak kabul edilen İstanbul Ticaret Odası bünyesinde periyodik olarak yurt dışı fuarları düzenlenmekte ve bu fuarlara firmaların katılımları önemli ölçüde teşvik edilmektedir. Söz konusu katılımcı firmaların, fuar masraflarının bir kısmı da yine devlet tarafından karşılanmaktadır. Buradan hareketle devletin, girişimcileri dış ticarete teşvik edici ve bu yönüyle kısa süreli konaklamalı yurt dışı ziyaretlerini bir davranış oluşturma süreci olarak gördüğü belirtilebilecektir.

Diğer taraftan yurt dışından Türkiye'ye yapılan kısa süreli heyet ziyaretleri genişleyerek uzun süreli yatırım ve şirket açma sürecine dönüşebilmektedir. Bu noktada ise İstanbul'un mevcut konumu, sahip olduğu girişimcilik ve iş fırsatları gündeme gelerek, kısa süreli konaklamalı misafir yapısından uzun süreli piyasa aktörü konumuna geçilebilmektedir (İstanbul Ticaret Odası [İTO], 2011: 38). Söz konusu süreç ise misafirperverliğin ticari doğasının, kavramı bir takım dönüşümlere sevk ettiğini ortaya koymaktadır. Bu dönüşümle birlikte ticaret aktörleri, ev sahibi ülkenin ekonomik ve siyasal yapısına adaptasyonlarını hızlandırmaktadır. Ticaretin doğasından kaynaklanan entegrasyon süreçlerinin, misafirperverlik olgusunu da hızlıca dönüşüme sevk ettiği görülebilmektedir.

5. SONUÇ

Misafirperverlik, birçok açıdan vurgulandığı üzere disiplinler arası bir kavramdır. Bu kavramın uygulama aşamasında girişimci hedeflerin öncelikli rol oynadığı görülmüştür. Söz konusu girişimci hedeflerin felsefi arka planında ise uluslararası çatışmadan öte işbirliğine dayalı ekonomik bir entegrasyon amacı yatmaktadır. Bu noktada gerek devletlerin gerekse de bireylerin birincil hedefi bireysel ve kurumsal sermaye artışını sağlayabilmektir. Bu amaç ekseninde misafirperverliğin ilk olarak Avrupa ticareti üzerindeki etkisi ve hangi yönlerle değişime uğradığı ifade edilmeye çalışılmıştır. Günümüzde ise misafirperverliğe ve konuk ağırlamaya dayalı olarak şekillenen konaklama endüstrisinin mikro ve makro ölçekte önemli bir gelir kalemi olduğu gözlenmiştir.

Birçok devlet için en çok katma değer oluşturan sektörlerinin başında gelen turizm ve konaklama endüstrisi, merkezi planlamaya dayalı politikalar çerçevesinde belirlenmektedir. Devletin konaklama endüstrisindeki bu düzenleyici rolü, misafirperverlik uygulamalarında ortaya çıkan gelişmelerin yasal zeminini de güçlendirmiştir. Bir süre sonra ticareti kolaylaştırıcı ve girişimciliği arttırıcı hukuki düzenlemelerin ve ikili ticaret anlaşmalarının yapıldığını görmek mümkün hale gelmiştir. Söz konusu sürecin başlangıcını ise ülkelere ait ticaret heyetlerinin gerçekleştirdiği ülke dışı ticaret ziyaretleri

oluşturmaktadır. Bu ziyaretlerin bir kısmı doğrudan ikili görüşmeler çerçevesinde gerçekleşirken, bir kısmı da fuarlar ve tanıtım toplantıları olarak yapılmaktadır.

Fuarların gerçekleştiği alanlarda konaklama uygulamaları çeşitlenmekte, konaklamaya ek olarak araç kiralama vb. hizmetler de katılımcıların kullanımına sunulmaktadır. Buradan hareketle çalışmada savunulan, misafirperverliğin ticari bir uygulama haline dönüştüğü tezi güncel örneklerle desteklenmeye çalışılmıştır. Misafirperverliğe ilişkin teorik tartışmaların uygulamada ifade ettiği anlam ise kurumlar üzerinden ortaya konmaya çalışılmıştır. Temelde turizm ve otelcilik uygulamaları ile karşılığını bulan bu kurumlar, girişimcilik ve misafirperverlik bağlamında ise yatırım ve ticaret ajansları, ticaret odaları ve uluslararası ticareti genişletici mekanizmalar ekseninde yansımaları bulunmaktadır.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde ise turizm ve otelcilik en önemli sektörlerden birisi olarak değerlendirilmekte ve Türkiye GSMH'sine bu sektörden maksimum katkı sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak tek tip konaklama endüstrisinin, yani deniz-kum-güneş turizminin genellikle ön plana çıkartıldığı Türkiye'de, sektörden beklenen gelirler henüz yeterli seviyede değildir. Buradaki eksikliği uluslararası yatırım ve finansal akışın ülkeye doğru aktarılmasıyla kapatabileceğini düşünen Türkiye, doğrudan yabancı yatırım alabilme konusunda önemli bir çaba ortaya koymaktadır. Söz konusu çabaların sistemli bir hale getirilişini ise Türk girişimcilerin, yukarıdaki güncel veriler ışığında Bakanlıkların yurt dışı ziyaretlerine katılmasıyla örnek gösterebilmek mümkündür.

KAYNAKÇA

Abbey, R. J. (2014), *Hospitality Sales and Marketing*, Michigan, American Hotel & Lodging Educational Institute.

Altın, M., Memili, E. ve Sönmez, S., (2017), "Institutional economics and firm creation in the hospitality and Tourism industry: A comparative analysis of developing and developed economies", *Tourism Economics*, 1-17.

Bal M. ve De Vries H., (edt.), (1997), *Of Hospitality: Anne Dufourmantelle invites Jacques Derrida to Respond*, California, Stanford University Press.

Balaguer, J. ve Cantavella-Jorda, M., (2000), "Tourism As a Long-Run Economic Growth Factor: The Spanish Case", *WP-EC 2000-10*, 1-15.

Barrows, W. C. ve Powers, T., (2009), *Introduction to the Hospitality Industry*, .New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Bell, S., ve Henry, J. F., (2001), "Hospitality versus Exchange: the Limits of Monetary Economies", *Review of Social Economy*, Vol. 59, No. 2 (June), 203-226.

Brookes, M. ve Altınay, L., (2015), *Entrepreneurship in Hospitality and Tourism A Global Perspective*, Oxford, Goodfellow Publishers.

Deale, S. C., (2015), "Entrepreneurship and Sustainability in Hospitality and Tourism: Implications for Education and Practice", *Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally 1*, 1-8.

Denizci, B. ve Li, R. X., (2009), "Linking Marketing Efforts to Financial Outcome: An Exploratory Study in Tourism and Hospitality Contexts", *Journal of Hospitality and & Tourism Research*, Vol. 33, No. 2, May, 211-226.

Dorussen, H. ve Ward, H., (2010), "Trade Networks and Kantian Peace", *Journal of Peace Research* 47 (1), 29-42.

Ekonomi Bakanlığı, Ticaret Heyetleri, www.ekonomi.gov.tr

Enz, A. C. ve Harrison, S. J., (2008), "Innovation and Entrepreneurship in the Hospitality Industry", *Cornell University School of Hotel Administration The Scholarly Commons*, 1-29.

Flynn, C., (2000), "Nationalism, Commerce and Imperial Anxiety in Defoe's Later Works", *Rocky Mountain Review of Language and Literature*, Vol 54, No. 2, 11-24.

French Ministry of Foreign Affairs and International Development, (2014), "Tourism Derives the Economy of the Provence-Alpes-Cote d'Azur region", No. 22, September, 1-2.

Göncüoğlu, S. F., (2012), *Yolu İstanbul'dan Geçen Kervan'ın Sarayları*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Hallak, R., Assaker G. ve Lee, C., (2015), "Tourism Entrepreneurship Performance: The Effects of Place Identity, Self-Efficacy, and Gender", *Journal of Travel Research*, Vol. 54 (1), 36-51.

Head., K. ve Ries., J., (2010), "Do Trade Missions Increase Trade?", *The Canadian Journal of Economics*, Vol. 43, No. 3, 754-775.

Heal, F., (1984), "The Idea of Hospitality in Early Modern England", *Past and Present*, No. 102, Feb, 66-93.

İstanbul Ticaret Odası, (2011), *Haberlerden Yansıyan İTO*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Krug, B., (1999), "On Custom in Economics: The Case of Humanism and Trade Regimes", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 155, No. 3., (Sep), 405-428.

Lashley, C., (2008), "Studying Hospitality: Insights from Social Sciences", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8, No. 1., 69-84.

Levy, E. S. ve Hawkins, E. D., (2010), "Pace Through Tourism: Commerce Based Principles and Practices", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, Supplement 4, 569-585.

Long, J. ve Shleifer, A., (1993), "Princes and Merchants: European City Growth Before the Industrial Revolution", *Journal of Law and Economics*, Vol. 36. No. 2 671-702.

Lynch, P., Molz, J. G., Mecintosh., A., Lugosi, P., Conrad, L., (2011), "Theorizing Hospitality", *Hospitality & Society*, Vol 1. Nu 1., 3-24.

Morris A., ve Dickinson, G., (1987), "Tourist Development in Spain: Growth versus Conservation on the Costa Brava", *Geography*, Vol. 72, No. 1, (January), 16-25.

Naas, M., (2005), "Alors, qui etes-vous? Jacques Derrida and the Question of Hospitality", *SubStance* #106, Vol. 34, No. 1, 6-17.

O'Gorman ve Kevin D., (2007), "Dimensions of Hospitality: Exploring Ancient Origins In: Hospitality: A Social Lens", *Advances in Tourism Research*, Elsevier, Oxford, 1-34.

O'Gorman ve Kevin D., (2007), "Discovering Commercial Hospitality in Ancient Rome", *Hospitality Review* 9 (2), 44-52.

O'Gorman, K., Baxter, I. ve Scott, B., (2007), "Exploring Pompeii: Discovering Hospitality through Research Synergy", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 7, 89-99.

Ong, C., (2011), "Hidden Injuries of Class and Bourgeoisie Dreams: Casino Workers, Traditional Shipbuilders and Boutique Hotels in Macao", *Hospitality and Society* 1 (2), 173-188.

Polonyi, K., (2007), *Büyük Dönüşüm, İstanbul, İletişim Yayınları*.

Roback, J., (1990), "Eighteenth-Century Objections to Commerce: A Modern Economic Analysis", *Publius*, Vol. 20, No. 2, *Forming the American Constitution: Liberty and Equality* (Spring), 53-68.

Sandoval, A., ve Wilk, D., (2005), "Princes and Maids of the City Hotel: The Cultural Politics of Commercial Hospitality in America", *The Journal of Decorative and Propaganda Arts*, Vol 25, *The American Hotel*, 160-185.

Skokic, V., ve Morrison, A., (2011) "Tourism and hospitality entrepreneurship, social setting and research methodology: moving 'into the beyond' In: *Contemporary Trends in Tourism and Hospitality Research*, 1-20.

TUİK, 16/2016, 10 Şubat 2016 tarihli Basın Odası Haberleri.

Türk Dil Kurumu, (2016) *Güncel Türkçe Sözlük*.

Türkiye İhracatçılar Meclisi, (2014), *Ekonomi ve Dış Ticaret Raporu*.

Wilkinson, J. T. ve Brouthers, L. E., (2000), "Trade Shows, Trade Missions and State Governments: Increasing FDI and High-Tech Exports", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, (4th Qtr.), 725-734.

Young, A., (1991), "Learning by Doing and the Dynamic Effects of International Trade", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, No. 2, (May), 369-405.

Uğur Yasin ASAL

Zapalska, M. A., Vaidayanathan, G. ve Brozik, D., (2012), "Factors influencing performance of tourism and hospitality entrepreneurial businesses in West Virginia", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 10, Issues 2, 8-15.

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE: A THEORETICAL APPROACH*

Doç. Dr.N. Öykü İYİGÜN

İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi oiwigun@ticaret.edu.tr

Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi myalcintas@ticaret.edu.tr

ABSTRACT

Social entrepreneurship has been subject to so many studies examining a field of study that covers a number of domains, including entrepreneurial studies, social innovation, and non-profit management in literature. This paper aims to present the current state of social entrepreneurship literature in creating competitive advantage by providing an overview of social entrepreneurship, making reference to existing literature. This paper also aims to extend existing research about social entrepreneurship through examining this phenomenon and discuss implications for future research and identify a research agenda for developing knowledge about social entrepreneurship and creating competitive advantage.

Keywords: *Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Competitive Advantage, Strategic Management, Corporate Social Responsibility*

REKABET AVANTAJI YARATMADA ARAÇ OLARAK SOSYAL GİRİŞİMCİLİK: TEORİK BİR YAKLAŞIM

ÖZ

Sosyal girişimcilik, literatürde girişimcilik, sosyal inovasyon ve kar amacı gütmeyen kuruluşların yönetimi gibi birçok uzmanlık dalından oluşan geniş bir alanı kapsayan çalışmalara konu olmuştur. Bu makalenin amacı sosyal girişimciliğin rekabet avantajı yaratmadaki durumunu literatüre atfen ortaya koymaktır. Bu makale ayrıca, sosyal girişimciliğin var olan araştırma alanını ileride yapılacak olan çalışmalara tavsiyeler vererek ve bilgi üretimi ile rekabet avantajı yaratma konularında araştırma takvimi oluşturarak genişletmeyi hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: *Girişimcilik, Sosyal Girişimcilik, Rekabet Avantajı, Stratejik Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk*

* Geliş Tarihi: 14.06.2017 – Kabul Tarihi: 05.07.2017

1. INTRODUCTION

Governments due to their scarce resources cannot fully provide social coverage and reach the developmental goals like economic prosperity, employment and welfare of citizens mainly in the developing countries. Thus, by the end of twentieth century, to enhance the social wealth by addressing basic human needs or by solving local problems (Santos, 2012), social entrepreneurship emerged as a complementary part of commercial entrepreneurship and governmental entrepreneurship (Salarzahi, et. al., 2010).

It is assumed that big social changes require substantial resources and investments. However there are large-scale and durable social changes that have been introduced by individuals who initially have little resources other than their social passion, creativity, and entrepreneurial frame of mind. Those individuals are social entrepreneurs that create “something out of nothing”.

Social entrepreneurship has grown into a global movement that is bringing solutions to many of the world’s problems and transforming the way we think about social change. Michael Porter suggests that “social entrepreneurship is an important transitional vehicle toward the creation of shared value and a capitalist system in which meeting social needs is not just a peripheral activity but a core aspect of every business” (Driver, 2012). The increasing recognition of the contribution made by social entrepreneurs to a nation’s social, economic, cultural and environmental wealth yielded social entrepreneurship to be identified as an innovative way of tackling unmet socioeconomic needs (Shaw & Carter, 2007).

This paper aims to extend existing research about social entrepreneurship through examining this phenomenon and discuss implications for future research and identify a research agenda for developing knowledge about social entrepreneurship and creating competitive advantage.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1. DEFINING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Social entrepreneurship could be defined as “a simple term with a complex range of meanings” (Trexler, 2008). The lack of a unified definition of the concept is one of the most important constraints to the research development

on the subject. Different definitions have emerged from different disciplines as economics, accounting and entrepreneurship (Lepoutre, et al., 2013).

Social entrepreneurship, commonly characterized as “entrepreneurial activity with an embedded social purpose”, has become an important economic phenomenon at a global scale. Social entrepreneurship has also been called “the simultaneous pursuit of economic, social and environmental goals by enterprising ventures”. Social entrepreneurship could be defined as a process of bringing resources together in an innovative way for to fulfill the social needs or stir up social change (Mair & Marti, 2006).

Defining social entrepreneurship by individual-level characteristics and activities could create more discussion about what these characteristics should be, because it is hard to apply a definitive set of characteristics to all kinds of social entrepreneurial activity across all contexts (Dacin, et al., 2011).

Dees (1998) describes social entrepreneurs as “change agents” that design the social change and take action by adopting a mission to create and sustain social value, pursuing new opportunities to serve that mission, engaging in a process of innovation, adaptation, and learning, taking actions without being limited by resources, and showing a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created (Weerawardena & Sullivan-Mort, 2001). In other words, social entrepreneurship is defined “as the generation of the earned income by ventures in the pursuit of social outcomes; whereas it is not defined by legal form and can exist in nonprofit, business, or governmental sectors” (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006).

Social entrepreneurship could be described as “innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, and public sectors” (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). According to the description, the first key element to emphasize is innovation. Entrepreneurship is a creative process that pursues an opportunity to produce something new or to bring an important new dimension or element. The second key element which differentiates social entrepreneurship from commercial entrepreneurship is social value creation because the generation of social value is the explicit, main purpose of social entrepreneurship. The third key element is the loci that social entrepreneurship transcends sectors and organizational forms by occurring in all the fields and their collaborative interactions (Austin, 2006).

Two streams of practice have resulted in two main schools of thought about the nature of social entrepreneurship, that the first school of thought is focused on the generation of earned-income to serve a social mission; whereas the second school of thought is focused on establishing new and better ways to address social problems or meet social needs. Though these schools reflect different perspectives and priorities, they contributed for the growth of the field of social entrepreneurship (Dees & Anderson, 2006). While the classic economic theory is based on the assumptions of self-interested economic actors and developing sustainable competitive advantage, social entrepreneurship often involves cooperative behavior. Thus, social entrepreneurship is seen as “a hybrid that combines elements of commercial entrepreneurship and social sector organization”. Social entrepreneurship is related to or embedded in different ways of entrepreneurship; however it also has some unique dimensions that make it an important context for exploring entrepreneurial activity more generally (Dacin, et al., 2011).

2.2. COMPETITIVE ADVANTAGE

Barney (1991) defined the competitive advantage as “*the ability of a business to derive greater profits in a competitive industry based on a value-creating strategy not simultaneously implemented by any current or future competitor*”. As Porter (1985) has suggested, competitive advantage process and innovation are interconnected; to create superior customer value and achieve competitive advantage, companies conceive new ways to conduct activities, which is in itself an act of innovation.

Since companies achieve competitive advantage by delivering superior value to its customers, it is important to discern value creating activities in the organization from the ones which do not. This concept can be used in modelling the value generation in the organization. Thus, Porter (1985) introduced the value-chain framework suggesting that a company’s activities can be divided into two main group; primary activities and support activities. Primary activities are practices which are related to the flow of the product to customer whereas the support activities merely support them. A close inspection of individual value activities will lead to a better understanding of the organization’s strengths and weaknesses. And it could be proposed that the key source of competitive

advantage for a company is the positive differentiation of its value chains (Porter, 1985).

Although the ability of driving greater profits for a company depends upon the attractiveness of its industry and its establishment of competitive advantage over rivals, most studies show that differences in profitability within industries are much greater than differences between industries (Grant, 1991). Another approach to the competitive advantage, Resource Based Theory (RBT) argues that the primary source of profit differentials between companies' being their respective competitive advantage, capabilities (capacity of resources to perform a task) are the main source of competitive advantage.

According to RBT, in achieving and sustaining competitive advantage, internal resources of a company are more important than external factors and the organizational performance is primarily determined by the internal resources. According to Barney (2002), for a sustainable competitive advantage, a company should devise strategies to develop competencies (cross-functional integration and coordination of capabilities) which are valuable, rare, and difficult to imitate and fit to the organization.

The capability-based theory suggests that strategic leadership is the driving force of competitive advantage. Social entrepreneurs are different businesses in terms of their social mission (Dees, 1998).

3. CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE WITH SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Classic economic theory suggests that economic actors will always pursue their own self-interest leading the economy to a Pareto optimal outcome where the resources are put to best possible use and where in turn the welfare will be maximized.

Since economic actors may abuse their position to maximize their profits by ignoring the unfavorable impact of their practices on others and hence reducing the value for the society, the governments have to carry regulatory functions to guarantee that the competitive market conditions are maintained. Governments also assume a redistributive function through social coverage; they strive to improve the individual welfare of every individual in society above a minimum accepted level. Yet, governments, due to their scarce resources can't always

perform these functions efficiently. Thus, corporations may apply self-regulating mechanisms. In this context Santos (2012) argued that “*corporate social responsibility (CSR) represents the duty of profit oriented corporations in accounting for the full cost of their activities to society, even beyond existing legal requirements*”.

From this perspective, Porter (2002) claims that corporations can launch social entrepreneurship programs to improve the standards of the business climate in the locations where they function. This brings social and economic objectives into alignment and improves company’s long-term commercial potentials. Social entrepreneurs conceiving social impact creation an integral part of their overall business strategy use Strategic Corporate Social Responsibility as their most effective tool. The term of Strategic Corporate Social Responsibility is first used by Baron (2001) as the use of Corporate Social Responsibility to acquire value for the company, in other words to achieve sustainable competitive advantage.

A widely practiced form of CSR is cash donations by the business to charities or to local civic causes in order to generate goodwill and publicity among customers, employees and the community. Those contributions are often reflections of personal beliefs and values of the executives and employees rather than having specific business or social objectives. That form of CSR is publicity oriented and has neither a social nor a competitive impact for the business. However companies can also use their philanthropic efforts to improve the quality of the business climate in the locations where they function. Since the competition depends heavily on the circumstances of the localities where the companies function, improving the local conditions, such as the education level of the local workforce, may affect their competition as well (Porter & Kramer, 2002). That form of context focused strategic CSR may generate both social benefits for the local community and economic gain for the company.

Furthermore, the company can also use the value chain framework to perceive the social outcomes of its activities. The company then should endeavor to remove the adverse value-chain social impacts and work on the opportunities which offer social and strategic distinction (Porter & Kramer, 2006). That will enable the company to transform its activities both to benefit the society and to achieve competitive advantage. Such value-chain innovation is a powerful tool

of creating social and economic value, making every aspect of the value-chain a reinforcement of the CSR activities which are difficult to distinguish from the day-to-day operations of the company. This framework will separate the company from its competitors empowering the delivery of superior customer value.

Referring the model of McWilliams and Siegel (2001) who used the RBT framework, it could be claimed that a company can add an extra “social” attribute or feature to a product, which is valued and demanded by some consumers and if the marginal cost of satisfying this demand is less than its marginal return, investing in this particular CSR will increase the profits of the company. Thus, social entrepreneurs aiming to achieve and sustain competitive advantage may formulate CSR strategies accordingly. The main challenge of this approach lies of course in determining how much value a particular CSR attribute adds to the company and to the society. While the costs of furnishing a product with CSR attributes may be easy to determine, the benefits may not be so because the furnished CSR attributes may form only a certain percentage of all significant attributes of the product. For example, a certain product may have the “eco-friendly” characteristic as its CSR attribute, with some other significant attributes, such as brand name, packaging and technology which makes it difficult to separate out the value for that particular CSR attribute (McWilliams & Siegel, 2011).

Similarly, we can define Corporate Social Responsibility (CSR) as situations where the company goes beyond conformity and engages in “actions that appear to further some social good, beyond the interests of the company and that which is required by law” (McWilliams, Siegel, & Wright, 2005). As the authors advocate, CSR activities may include integrating social features into products or processes such as using environmentally-friendly technologies or embracing advanced human resource management practices such as fostering employee empowerment or helping community organizations. Thus, social entrepreneurs, focusing on creating social value as core mission, embed corporate social responsibility into their startup business model and aims beyond owner wealth creation to net-positive gains for the society.

Thus, CSR activities can provide valuable resources to the company such as positive reputation, increased brand value and “free” advertisement provided by

the media. From this perspective, Mc Williams & Siegel (2011) considers CSR as a resource in the RBT sense and claims that “a CSR strategy can be a valuable (in the RBT sense) complement to a differentiation strategy, enhancing the value of the reputation and/or the brand of the company”.

4. CONCLUSION

Social problems that emerge in almost all countries have increased the importance of social entrepreneurship as a way to solve these problems, generate social value and enhance human life on the whole. A very effective method of addressing today’s problems is to mobilize businesses in ways that is beneficial both to the society and the company. There is no inherent contradiction between creating social value for the betterment of the society and individual wealth creation. If pursued correctly, social entrepreneurship can provide a valuable set of tools to create competitive advantage and can also be a very efficient tool to make the world a better place to live.

In this paper we tried to clarify how social entrepreneurship, entrepreneurial activity with an embedded social purpose, can be a tool for creating competitive advantage. To elucidate this, we defined competitive advantage from two perspectives; value chain approach and RBT approach. We discussed that context focused strategic CSR activities will improve value-chain of the organization leading to differentiation and delivery of the superior customer value. We also pointed out that properly applied CSR activities can also turn into RBT competencies also resulting to the differentiation of the company’s products and services.

Social entrepreneurship is an effective avenue for social change. We believe that conducting research in the area of social entrepreneurship will have practical implications that may influence the outcomes of social entrepreneurs and those that support or fund them. We hope that this has an impact on the fulfillment of social entrepreneurship as a driving force for positive social change.

Finally, this research does have some limitations to be noted. First, the aim of the study was to present the current state of social entrepreneurship literature in creating competitive advantage by providing an overview of social entrepreneurship, making reference to existing literature. Second, we have

especially focused on extending research about social entrepreneurship through examining this phenomenon and discuss implications for future research, but we have included neither an empirical research nor a mixed method of research. We believe that the study presented here might provide a starting point for future research aimed at identifying a research agenda for developing knowledge about social entrepreneurship and creating competitive advantage in different contexts.

REFERENCES

Austin, J. E., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006, January). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1-22.

Austin, J. E. (2006). Three Avenues for Social Entrepreneurship Research. In J. Mair, J. Rabinson & K. Hockerts (Ed.), *Social Entrepreneurship* (pp. 22-34). NY: Palgrave Macmillan.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17(1), pp. 99-120.

Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. Prentice Hall pp. 159-172.

Baron, D. P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), pp. 7-45.

Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, Vol.22(5), pp. 1203-1213.

Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship Building on Two Schools of Practice and Thought. *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, Vol.1(3), pp. 39-66.

Dees, J. G. (1998) The Meaning of Social Entrepreneurship. Stanford University: Draft Report for the Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership.

Driver, M. (2012). An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. *Academy of Management Learning & Education*, Vol.11(3), pp. 421-431.

Grant, R. (1991, Spring). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, pp. 114-135.

Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S. & Bosma, N. (2013). Designing a Global Standardized Methodology for Measuring Social Entrepreneurship Activity: The Global Entrepreneurship Monitor Social Entrepreneurship Study. *Small Business Economics*, Vol.40, pp. 693-714.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2011, September). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.37(5), pp. 1480-1495.

Mair, J. & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight. *Journal of World Business*, Vol.41(1), pp. 36-44.

McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2005, May). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Rensselaer Working Papers in Economics*, pp. 1-32.

Perrow, C. (2000). An Organizational Analysis of Organization Theory. *Contemporary Sociology*, Vol. 29(3), pp. 469–77.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985. New York: FreePress.

Porter, M. E. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, December.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2007). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 85(6), 136-137.

Salarzahi, H., Armesh, H., & Nikbin, D. (2010). Waqf as a Social Entrepreneurship Model in Islam. *International Journal of Business and Management*, Vol.5(7), pp. 179-186.

Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, Vol.111(3), pp. 335-351.

Shaw, E. & Carter, S. (2007). Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.14(3), pp. 418-434.

Trexler, J. (2008). Social Entrepreneurship as an Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable?. *Emergence: Complexity and Organization*, Vol.3(10), pp. 65–85.

Weerawardena, J., & Sullivan-Mort, G. (2001). Learning, Innovation and Competitive Advantage in Not-for-Profit Aged Care Marketing: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 9(3), pp. 53-73.

TÜRKİYE'DEKİ AKREDİTE MELEK YATIRIMCI AĞLARININ GELİŞİMİNİN VE KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİN ANALİZİ*

Sinem ULUTÜRK CİNBIŞ

Bilkent Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi
TÜSİAD Kamu Politikaları ve İlişkileri Yöneticisi ve KAGİDER Ankara Temsilcisi
sinem.uluturk@kagider.org

ÖZ

Bu makale; Türkiye'deki Akredite Melek Yatırımcı Ağlarının gelişimi ve karakteristik özellikleri analiz edilerek, girişimcilik literatürüne Türkiye'deki ağ modelleri ve bu ağların işleyişleriyle ilgili katkı sağlanmasını ve Türkiye'deki girişimcilik iklimiyle ilgili akademik literatürün genişletilmesini amaçlamaktadır. Çalışma; birincil kaynak olarak akredite ağların kurucuları, yöneticileri ve/veya koordinatörleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelere, ve web siteleri, faaliyet dokümanları gibi ikincil kaynaklardan edinilen niteliksel ve niceliksel verilere dayanmaktadır. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, Türkiye'deki Akredite Melek Yatırımcı Ağlarının; faaliyete başladıkları dönem, merkezleri, kar yönelimleri ve hizmetleri, - tanımladıkları vizyonları, misyonları ve faaliyetleri temelinde- ağların doğaları incelendiğinde çeşitlilik göstermektedirler.

Anahtar Kelimeler: Türkiye, Girişimcilik, Akredite Melek Yatırımcı Ağları

ANALYZING THE DEVELOPMENT AND CHARACTERISTICS OF ACCREDITED BUSINESS ANGEL NETWORKS IN TURKEY

ABSTRACT

This paper aims to contribute the entrepreneurship literature about the angel investor network models in Turkey, together with their ways of operation by "analysing the development and characteristics of Accredited Business Angel Networks in Turkey" and to broaden the academic literature on Turkish entrepreneurship ecosystem. This study is based on semi-structured interviews with founders, managers and/or coordinators of accredited angel networks as primary sources, and qualitative and quantitative data from secondary sources like web sites and activity reports. The results of this study show that, accredited angel investor networks vary, when their commencement periods, locations, their profit orientations, the services they provide -based on their defined vision, mission and activities-, and their natures are examined.

Key Words: Turkey, Entrepreneurship, Accredited Business Angel Networks

* Geliş Tarihi: 19.04.2017 – Kabul Tarihi: 01.06.2017

1. GİRİŞ

Özellikle son yıllarda dünyada ve Türkiye’de tartışılmaya başlanan melek yatırım, girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve gelişmesine imkân tanıyan önemli yapıtaşı finansman kaynaklardan biridir. Birçok araştırmacı tarafından, melek yatırımcılar özellikle erken aşama girişimciler için en önemli sermaye kaynaklarından biri olarak işaret edilmekte (Morrissette, 2007:52); ve bu profesyonel yatırımcı olarak ilgileri temelinde, Avrupa’da daha çok “iş melekleri” veya “enformal risk sermayedarları” olarak adlandırılmaktadırlar (Liu, Wang, Chen, 2017:109).

Melek yatırımcılar, en temelde, bir girişimcinin zihninde yakaladığı iş fikrini ticari bir değere dönüştürerek pazarda alıcıyla buluşturduğu süreç boyunca ona destek sağlayan bir mekanizmanın en önemli aktörüdür. Bahse konu destek mekanizmasının kapsam ve formu, melek yatırımcı ile girişimci arasındaki uzlaşmaya ve karara bağlı olarak değişiklik gösterebilse de, özünde melek yatırımcının girişimciye sunduğu finansal yatırım, müşteriye ulaşmasını kolaylaştırıcı kişisel network ve tecrübe aktarımını ifade eder.

Girişimciliğe yönelimin giderek arttığı ülkemizde, yeni mezun bir bireyi bir çalışan yerine girişimci bir işveren olmaya yönlendiren bir dizi faktör sıralanabilir. Bir gencin henüz öğrencilik zamanlarında zihninde oluşturduğu bir iş fikrini test etmesine ve ekosistemdeki deneyimli aktörlere sunmasına imkan sağlayan ‘lise ve üniversite girişimcilik yarışmaları’nın giderek yaygınlaşması, fikrini iş planına dönüştürmeye hazır girişimci adaylarının gerek bölgelerdeki farklı kamu ve özel sektör kurumlarında, gerekse üniversitelerde katılabilecekleri ‘eğitim programları’nın sayısının artması, fikrini ticari bir değere dönüştürmesini kolaylaştıran ‘devlet teşvikleri’nin giderek çeşitlenmesi ve daha geniş bir tabana yayılması; ve yatırımcı meleklerin sistemde sayısının giderek artarak girişimcilere yol gösterici rol oynamaya başlaması, hiç kuşkusuz, bunlardan en önemlileri olarak sayılabilir.

Türkiye’de girişimcilik ikliminin gelişmesi ve genişlemesine imkân sağlayan bunca araç ve dinamiğe rağmen, melek yatırım başlığı hala sorunlu bir alan olarak işaret edilebilir. Melek Yatırım Ağlarının kurulmasına, ağlar için akreditasyon modelinin yapılandırılmasına ve iş meleklerini tanımlayan bir

lisanslama sisteminin yaratılmış olmasına rağmen, yatırım sayısının düşüklüğü, kurgulanan sistemde bazı yapısal sorunlar olabileceğini göstermektedir.

Bu çerçevede, bu makalenin amacı; melek yatırımcılık ile ilgili farkındalığı güçlendirmek, melek yatırımcıları ve melek yatırımcı olmak isteyenleri buluşturmak ve yatırım sayısını arttırmak ortak temel amaçlarıyla kurulan, Türkiye'deki Akredite İş Melekleri Ağlarının gelişimini ve karakteristik özelliklerini analiz etmektir. Bu makalede altı çizilen niteliksel ve niceliksel tüm bilgilerin kaynağını, akredite ağların kurucuları, yönetici ve/veya koordinatörleri ile gerçekleştirilen (ağların yapısı, kurumsal çalışmalarının arkasındaki temel vizyon, faaliyetlerinin dayandığı misyon ve girişimcileri desteklemek için belirledikleri çeşitli mekanizma ve araçlarının olup olmadığı gibi soruları içeren ve yazılı notları bulunan), yarı yapılandırılmış görüşmeler gibi birincil ve bunlara ek olarak, web siteleri ve ağın faaliyet dokümanları gibi ikincil kaynaklardan sağlanan veriler oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında, elde edilen bilgiler veri üçgenlemesi tekniği ile çoklu kaynaklardan toplanmıştır; örneğin gerçekleştirilen görüşmeler ağların web sitelerinde kamuya açık bilgi ve dokümanlarının incelenmesi veya faaliyetlerinin aktif veya pasif gözlemi gibi farklı kaynaklar kullanılarak desteklenmiştir.

Bahse konu ağların yapıları ve fonksiyonları temelinde kurgulandıkları modelleri analiz edebilmek için, bu çalışma kapsamında, (i) faaliyete başladıkları dönem, (ii) merkezlerinin bulunduğu şehir, (iii) kar yönelimleri ve hizmetleri ve (iv) tanımladıkları vizyonları/misyonları ve faaliyetleri temelinde ağların doğaları incelenecektir.

Bu çalışma ile, ülkemiz ile ilgili az sayıda çalışma bulunan girişimcilik literatürüne iş melekleri ağlarının yapıları, model ve hizmetleri ile katkı sağlanması ve Türkiye'nin girişimcilik iklimiyle ilgili akademik çalışmaların genişletmesi hedeflenmektedir.

2. YASAL MEVZUATTA:

2.1. MELEK YATIRIMCI KAVRAMI

Türkiye'de iş meleklerinin kavramsal olarak tanımlandığı, faaliyet kapsam ve sınırlarının belirlendiği ve denetim mekanizmalarının belirtildiği hukuki düzenlemelerin hazırlanarak yürürlüğe konulması çok yakın bir geçmişte

dayanmaktadır.¹ Türkiye'deki yasal mevzuatlara odaklanıldığında, melek yatırımcı (mevzuattaki karşılığı ile 'bireysel katılım yatırımcısı – BKY') en genel tanımıyla "yüksek risk içermesi nedeniyle finansmana erişimde sıkıntı yaşayan başlangıç veya büyüme aşamasındaki girişimler için finansal bir araç" olarak tanımlanmıştır (Hazine Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu, 2012, ek md 5). İkincil mevzuatlarda ise, bu tanım daha da özelleştirilerek, BKY'nin 'kişisel varlıklarını ve/veya tecrübe ve birikimlerini başlangıç veya büyüme aşamasındaki şirketlere aktaran gerçek kişileri' ifade ettiği açıklıkla belirtilmiştir (Bireysel Katılım Sermayesi – BKS Hakkında Yönetmelik, 2013, md 3).

Yasal düzenlemeler, BKY tanımını sadece 'gerçek kişi' olan ve 'kişisel varlık, tecrübe ve nakdi yardım paylaşabilen' sıfatlarıyla sınırlı bırakmamaktadır. Asgari ve azami ortaklık payları üzerinden de BKY'lerin varlıklarını hukuki olarak belirlemektedir. BKY'ler, örneğin, 'girişim şirketinde hakim ortak olamayan', 'doğrudan ya da dolaylı olarak, tek başına veya birlikte girişim şirketini kontrol edemeyen' yatırımcılardır (BKS Hk. Yönetmelik, 2013, md 18). Bu hiç kuşkusuz, bir BKY'nin yatırım yaptığı girişim şirketindeki 'toplam oy hakkının %50'sinden fazlasına sahip olamama' ve 'yönetim kurulu üyelerinin %50'sinden fazlasını atayamayacağı' hususlarını da gerektirir. Bu noktada, BKY'lerin mevzuatlara göre bu sınırları ne 'birlikte', ne de 'eş ya da kendilerinin veya eşlerinin altsoyu ve üstsoyu ile üçüncü derece dahil yansoy hısımları ve kayın hısımları ile birlikte' doğrudan veya dolaylı olarak temsiliyeti içerebilir.

2.2. BİREYSEL KATILIM AĞLARI ve BİREYSEL KATILIM AĞLARININ AKREDİTASYONLARI

Melek yatırımcı ağları, hukuki düzenlemelerde 'Bireysel Katılım Ağları-BKA' olarak kavramsallaştırılmış ve 'girişimcilerin bireysel katılım yatırımcıları ile bir araya geldiği bireysel katılım yatırımcıları tarafından kurulan ağlar' olarak tanımlanmıştır (Hazine Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,

¹ Tüm düzenlemelerin en temelde dört düzenlemede toplandığı göze çarpmaktadır: (i) 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 5 inci maddesi; (ii) 13/06/2012 tarihinde kabul edilen 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanununun geçici 82nci maddesi; (iii) 15/02/2013 tarihli ve 28560 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Bireysel Katılım Sermayesi Hakkında Yönetmelik ve (iv) 21 Ağustos 2013 tarihli ve 28742 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmış "Maliye Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığından: Bireysel Katılım Yatırımcısı İndirimi Hakkında Tebliğ".

2012, ek md 5). 'BKA'ların akreditasyonları' ve bunu takiben 'izlenme ve denetlenme' süreçleri Hazine Müsteşarlığı'nın görevleri arasında yer almaktadır. İkincil düzenlemelerde ise bu ağlar daha yalın haliyle "Girişimcilerin BKY'ler ile bir araya gelmesine aracılık eden, BKY'ler tarafından 22/11/2001 tarihli ve 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu veya 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca kurulan tüzel kişiliği haiz yapıları" olarak tanımlanmıştır (BKS Hk Yönetmelik, 2013, md 3).

Hazine Müsteşarlığı tarafından kurulan Bireysel Katılım Sisteminde ağların rolü ve Müsteşarlık ile iş birlikleri, akreditasyon süreçlerinin tamamlanması ile başlar (BKS Hk. Yönetmelik, 2013, md 32). Ağların Müsteşarlık tarafından akredite edilebilmeleri için istenen temel şartlar arasında; '(i) BKY ağının, BKY ve girişimcilerin bir araya gelmelerini sağlayacak, ayrıntıları protokolle belirlenecek olan yeterli teçhizata sahip fiziki bir mekana sahip olması; (ii) BKY ağında girişimci tekliflerinin ön elemesini yapacak üniversite lisans mezunu en az bir kişinin istihdam edilmesi; (iii) BKY ağına üye en az beş lisanslı BKY'nin bulunması ve bu BKY'lerin son mali yıldaki net satışları 5.000.000 TL'nin altında olan toplam en az beş şirkete yatırım yaparak ortak olması; (iv) BKY ağının işlevsel bir internet sayfasının ve veri tabanının olması; ve (v) Müsteşarlıkça düzenlenen protokolü imzalamış olması' yer almaktadır (BKS Hk. Yönetmelik, 2013, md 34).

Ancak ve ancak bu kriterleri sağlayan veya sağlayacağını taahhüt eden ağlar ile Müsteşarlık, BKY faaliyetlerini birlikte izlemek ve denetleyebilmek amacıyla iş birliği gerçekleştirebilir. Akreditasyon için ikincil düzenlemelerde tanımlanan yasal süre beş yıl olmakla birlikte, beşinci yılın sonunda yapılacak performans değerlendirmesinin ardından BKA'ların akreditasyonları yenilenebilir (BKS Hk. Yönetmelik, 2013, md 35). Bu süreç içerisinde BKA'lara yasal olarak tanımlanmış sorumluluklar arasında 'dönemsel raporlamalar', 'üyelerin usulsüzlüklerinin bildirilmesi', 'resmi olarak talep edilen bilgilerin zamanlı olarak sağlanması' ve 'üye bilgilerinin gizliliğinin korunması' bulunmaktadır (BKS Hk. Yönetmelik, 2013, md 37).

Hiç kuşkusuz, ağlar Müsteşarlık ile işbirlikleri temelinde kamuya sağlayacakları bilgiler kapsamında sistemin en değerli ana yapı taşlarından biridir. Ancak, sadece bu yönüyle değil, aynı zamanda da üyeleri olan yatırımcılar için önemli değer yaratmaktadırlar. BKY'lerin yatırımları kapsamında devlet desteğinden

faydalanabilmeleri için, müracaatlarını akredite olmuş ağlar üzerinden gerçekleştirmeleri gerekmektedir (BKS Hk. Yönetmelik, 2013, md 36). Bu, bir BKY'nin birden fazla BKY ağına üye olabileceği ihtimalini de dışlamaz. BKA'ların akreditasyon iptali de, Hazine Müsteşarlığı ile yaptıkları protokol kapsamında iptale ilişkin olarak belirtilen herhangi bir hususun ihlali çerçevesinde söz konusu olabilir (BKS Hk. Yönetmelik, 2013, md 39)

3. BİREYSEL KATILIM AĞLARININ NİTELİKSEL ANALİZİ

Dünyada iş melekleri ağlarının doğuşuna odaklanıldığında, en erken kurulanlar arasında 1993 yılında İskoçya'da 'hızlı büyüyen şirketleri potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları melek yatırımla buluşturarak ülke ekonomisi güçlendirebilmek için' kurulan *LINC İskoçya*; 1999 yılında Avrupa Komisyonu liderliğinde Brüksel merkezli olarak hayata geçirilen uluslararası *Avrupa Melek Yatırım Ağı (EBAN)*, farklı ülkelerde ise bunları takiben sırasıyla 1999 yılında İtalya'da kurulan *İtalian National Association (IBAN)*, 2000 yılında Almanya'da hayata geçirilen *Business Angels Netzwerk Deutschland e.V (BAND)*, 2001 yılında Fransa'da kurulan *FranceAngels* ve aynı yıl 'Asya'daki organizasyonlar arasında bağ kurabilmek ve melek yatırımcı marketini geliştirebilmek amacıyla' Singapur'da kurulan *the Business Angel Network of SouthEast Asia (BANSEA)* sayılabilir (OECD, 2011). Bu yapılardan sonra ülke bazlı organizasyon ve federasyonlar düşünüldüğünde ise, takip eden ilk beş yıllık dönemde; 2002 yılında Kanada'da, 2004 yılında da Amerika, İngiltere, Şili ve İspanya'da benzer yapı ve amaçta farklı ağlar kurulmuş olmakla birlikte; 2006 ve 2011 yılları arasında ise, Portekiz, Rusya, Avustralya, Çin, Yeni Zelanda, İrlanda, İspanya, İsrail, Hollanda, Finlandiya ve Türkiye'de yeni kurulan ağların izlediği belirtilebilir (OECD, 2011: 118). Dünyada farklı ağları bir araya getiren yapılar dikkate alındığında ise, literatürde 1999 yılında kurulan EBAN'ı takiben, 2005 yılında kurulan *Amerika Melek Yatırımcılar Derneği (ACA)*, 2009 yılında kurulmuş *Dünya İş Melekleri Derneği (WBAA)*, 2014 yılında kurulan *Orta Doğu ve Kuzey Afrika İş Melekleri Ağı (MBAN)* ve *2015 yılında kurulan Afrika Melek Yatırımcılar Ağı* işaret edilebilir (OECD, 2011; EBAN; 2017).

Türkiye'deki ekosistemde ise, Hazine Müsteşarlığı tarafından akredite edilmiş 13 Bireysel Katılım Ağı bulunmaktadır (Hazine Müsteşarlığı BKS İlerleme Ocak Raporu, 2017). Mevzuatlarda, BKS'ye ilişkin lisans ve yatırım başvurularının akredite ağlar üzerinden yapılması düzenlenmiş olup, BKA'lar Türkiye'de

faaliyetlerine başlama tarihleri ve merkezleri, kar yönelimleri, tanımladıkları misyon ve vizyonları temelinde doğaları ve sağladıkları hizmetler noktasında birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler. Bu çalışma kapsamında, altı çizilen bu noktalar temelinde BKA'ların niteliksel karşılaştırılmasının yapılması amaçlanmakta ve her bir ilgili konu ile ilgili analiz aşağıda detaylandırılmaktadır:

3.1. Faaliyetlerine Başlama Tarihleri

Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminde yatırımcı ağların oluşmasının ve farklı modellerde aktif çalışmalarına başlamasının yaklaşık 10 yıllık bir geçmişte bulunmaktadır.

İlk ağlardan biri olan Teknokent Teknoloji Yatırımcıları Derneği (MetutechBan), Ankara merkezli olarak kurulan ve ODTÜ ve ODTÜ Teknokent'in atmış olduğu büyük adımlardandır. Başarılı iş insanlarının ve kurumsal şirketlerin 'yatırımcı' sıfatıyla üye olabilmesini sağlamayı ve -özellikle teknoloji tabanlı- girişimcilerle yatırımcılar arası bir köprü görevi görmeyi amaç edinerek faaliyetlerine 2007 yılında başlamıştır (MetutechBan, 2011).

E-ticaret konusundaki iş fikirlerini hedefleyerek faaliyetlerine başlayan Etohum ise 2008 yılının ikinci yarısında bir proje olarak ekosistemdeki yerini almış; 2008 ve 2009 yılları arasında ekosistemdeki farkındalığı arttırmak amacıyla seminer, panel ve organizasyonlar düzenlerken, 2009 yılında seçilen girişimcilere eğitim desteği sağlanmaya, 2010 yılında seçilen bu girişimcileri aynı zamanda yatırımcıyla buluşturma etkinlikleri düzenlemeye ve 2011 yılında "Etohum Yatırımcı Kulübü" ve Nokia desteğiyle yatırım modelleri geliştirmeye başlamıştır (Etohum, 2017).

Türkiye'deki en aktif ağlardan biri olan Galata İş Melekleri Ağı (GBA)'nın da kurulma kararı 2009 yılında alındıktan sonra, 2010 yılında bir Platform olarak hayata geçmiştir ve 2011 yılında ise ekosistemi güçlendirici bir rol üstlenmek üzere dernek statüsünde çalışmalarını sürdürmeye devam etmiştir (A. İnal, kişisel iletişim, 7 Nisan 2015).

Birincil mevzuatın kabul edilerek, ikincil mevzuatların da taslaklarının oluşturulmaya başlandığı 2012 yılında, BIC Melek Yatırım ve İstanbul Melek Yatırım Merkezi – İstanbul MYM (diğer bir adı ile İstanbul Startup Angels) gibi Türkiye'de yeni ağlar oluşturulmuştur. BIC Melekleri temel olarak teknoloji

çözümleri, web tabanlı girişimler ve mobil hizmetlere kadar farklı iş modellerine yatırım vizyonu ile ekosistemdeki yerini almıştır (E. Arık, kişisel iletişim, 28 Mart 2017). Yatırım alanları önceliği noktasında benzer bir yaklaşımla, İstanbul MYM’de ‘yazılım, ileri teknolojiler, mobil ve internet teknolojileri’ne tohum ve erken aşama dönemlerinde yatırım yapma hedefiyle kurulmuştur (*IstanbulStartupAngels*, 2017). Bu ağların yanısıra, aynı yıl, halihazırda 2000 yılında San Francisco’da kurulan, 3 kıtada 49 şubesi ve 2500’ün üzerinde akredite lisanslı yatırımcı üyesi olan organize melek yatırımcı ağı olan Keiretsu ise Türkiye’deki faaliyetlerine bu yıl başlamıştır (Z. Muslu, kişisel iletişim, 19 Aralık 2014; ve *Keiretsu*, 2017)

2013 yılında, Türkiye Ekonomi Bankası – TEB ‘melek yatırımcı’ konseptini alternatif bir yatırım aracı olarak TEB Özel Bankacılık müşterilerimize sunma kararı alarak; bu kapsamda Özel Bankacılık bölümü altında TEB Özel Melek Yatırım Platformu’nu “melek yatırımı yapmak isteyen varlık sahibi, yenilikçi, farklı alternatifler arayan yatırımcı müşterilerini,

MYA Adı	Faaliyet Başlangıçları	Merkezi	Kar Yönelimleri	Hizmetleri	Doğası
Bahariye MYA	2013	İstanbul	Tanımsız	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Ulusal
				Mentorluk / Danışmanlık	
BIC Angel Investments	2012	İstanbul	Var	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Sektörel
				Eğitimler	
				Mentorluk	
				Danışmanlık (Yönetim vb)	
				Diğer (Teknoloji, Muhasebe, Maliye, Pazarlama vb)	
BÜMED-BUBA	2014	İstanbul	Var	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Ulusal
				Danışmanlık	
				Diğer (Akademik Kaynaklara Hızlı Erişim vb)	
EGİAD Melekleri	2015	İzmir	Var	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Bölgesel
				Mentorluk	
ERBAN	2016	Kayseri	Yok	Yatırımcı Girişimci	Bölgesel

				Buluşması	
				Eğitim (Ortaklarla)	
				Mentorluk (Ortaklarla)	
Etohum	2008	İstanbul	Var	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Sektörel & Uluslararası
				Eğitimler	
				Seminer, Panel, Toplantılar	
				Mentorluk	
Galata Business Angels – GBA	2009	İstanbul	Yok	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Sektörel
				Eğitimler	
				Seminer, Panel, Toplantılar	
				Mentorluk	
İstanbul Melek Yatırım Merkezi	2012	İstanbul	Var	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Ulusal
				Eğitimler (Potansiyel Yatırımcı ve Girişimcilere)	
				Seminer, Panel, Toplantılar	
				Mentorluk	
Keiretsu Forum İstanbul	2012	İstanbul	Yok	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Uluslararası
				Eğitim (üye yatırımcılarına)	
				Mentorluk	
METUTECHBAN	2007	Ankara	Yok	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Ulusal
Şirket Ortağım	2013	İstanbul	Var	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Ulusal
				Seminer, Panel, Toplantılar	
				Mentorluk	
TEB Özel Melek Yatırım Platformu Ağı	2013	İstanbul	Yok	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Ulusal
TR-Angels	2014	İstanbul	Var	Yatırımcı Girişimci Buluşması	Ulusal
				Seminer, Panel, Toplantılar	
				Mentorluk	

gelecek vaat eden girişimlerle bir araya getirme” amacıyla oluşturmuştur (E. Atsan, kişisel iletişim, 4 Nisan 2015). 2015 yılında akredite edilen bu ağın yanısıra, Şirket Ortağım Melek Yatırım farklı sektörde uzun iş deneyimi ve iletişim kanalları ile altı ortak tarafından “erken aşama girişimcileri, onlara sermaye ve bilgi birikimi aktarabilecek melek yatırımcılarla buluşturabilme” hedefiyle kurulmuş ve 2013 yılında modeli ve çerçevesi yapılandırılarak, akreditasyon sürecini takiben şirket olarak yasal statü kazanmıştır (E. Atsan, kişisel iletişim, 4 Nisan 2015). Temelleri 2013 yılında atılan, Bahariye Melek Yatırım Ağı – Bahariye MYA ise Girişimci İş Adamları Vakfı’nın çatısı altında kurulan ve katmadeğeri yüksek başlangıç ya da ileri seviyedeki girişimcilere finansal destek ve danışmanlık hizmetleri verebilmek üzere kurulmuştur (*BahariyeBusinessAngels*, 2017).

2014 yılında ise “başarılı iş planlarının hayata geçmesine destek olmak” ve “girişimlere değer katmak” gibi benzer misyonlarla [Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği tarafından](#) BUBA ve kurucularının iş dünyasındaki tecrübeleri temelinde ise TR-Angels Melek Yatırımcı Ağı faaliyetlerine başlamıştır (*BUBA*, 2017; *TrAngels*, 2017). 2015 ve 2016 yılları ise Türkiye’nin farklı bölgelerinden değişik ağların oluşmasına tanıklık etmiştir. Bunlardan ilki, 2011 yılından bu yana girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi ve desteklenmesi için çalışmalarını hızlandıran Ege Genç İş Adamları Derneği – EGİAD tarafından özellikle İzmir ve Ege Bölgesindeki yatırımcı ve girişimci potansiyelini buluşturabilmek amacıyla kurulan EGİAD Melekleridir (*EGİADMelekleri*, 2017; M. İtmeç, kişisel iletişim, 4 Nisan 2017). Diğeri ise; kendi şehir ve çevre illerinin melek yatırım ve girişim ekosisteminin canlandırılması hedefiyle Kayseri’de temelleri 2014 yılında atılan ve 2016 yılında Anadolu’daki ilk akredite iş melekleri ağı olarak faaliyetlerine başlayan Erciyes Teknopark Erciyes Melek Yatırım Ağı’nda (ERBAN)’dır (A. H. Kiraz, kişisel iletişim, 17 Mart 2017).

3.2. Merkezleri

Akredite Melek Yatırım Ağlarının kuruldukları merkezler dikkate alındığında ise, ağların Türkiye’deki dört şehirde konumlandıkları görülmektedir: İstanbul, Ankara, İzmir ve Kayseri.

EGİAD Melekleri, ERBAN ve METUTECH-BAN haricindeki diğer ağlar İstanbul merkezli çalışmalar yürütmekte birlikte, Türkiye genelinden başvuru kabul edebilmekte ve bu başvuruları yatırımcılarıyla buluşturabilmektedir. Bunun yanısıra, bu ağlar arasında faaliyetlerini bu şehirler dışında Etohum, İstanbul Melek Yatırım Ağı, Galata İş Melekleri Ağları, Keiretsu Forum gibi sürdürenler de bulunmaktadır. Faaliyetleri dışında, ekosistemdeki aktif üyelerinden bazıları

merkezlerinden farklı şehirlerde olanlar da – Galata İş Melekleri, İstanbul Melek Yatırım Ağı ve Şirket Ortağım gibi- göze çarpmaktadır.

Bu kapsamda, merkezi İstanbul'da olduğu halde akredite BKA'ların büyük bir çoğunluğunun faaliyet alanları, girişimci başvuruları ve üyelerinin konumlandığı şehirler noktasında çalışmalarının merkez şehirleriyle sınırlı kalmadığı söylenebilir. Bu sınır, Keiretsu Forum İstanbul gibi ulusal bir ağ yapısından farklı, uluslararası bir oluşumun parçası olması temelinde de farklı bir boyut kazanmaktadır.

3. 3. Kar Yönelimleri ve Hizmetleri

Akredite BKA'lar, Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminde üstlendikleri roller, kuruluş amaçları ve kaynakları temelinde farklı yasal statülerde çalışmalarını sürdürmektedirler ve bu çerçevede bazılarının doğrudan 'kar' amaçları bulunmakla birlikte, bazılarının kazanç elde etme hedefi bulunmamaktadır.

Bu çalışma kapsamında değinildiği üzere, BKA'lardan bazıları bir vakıf – Bahariye MYA, bazıları bir banka – TEB Özel Melek Yatırım Platformu ya da bazıları ise teknoparklar kapsamında – ERBAN oluşturulan yapılar olmakla birlikte, diğerleri bir proje ya da platform olarak faaliyetlerine başlamış; ancak ekosistemin gelişmesiyle dernek ya da şirket statüsüne evrilmiştir.

Bir yapı içerisinde varlık gösteren BKA'lara odaklanıldığında; Bahariye MYA'nın girişimcilere 'eğitim, mentorluk ve network aktarımı' gibi temel hizmetler sağlamayı planladığı, stratejisinde ise 'girişimcilerin Girişimci İşadamları Vakfı'nın eğitimlerinden, istedikleri takdirde, indirimli olarak yararlanma imkanı sağlanabilmesinin' hedeflendiği görülmektedir (*BahariyeBusinessAngels*, 2017). Stratejisine eklediği mentorluk kapsamında ise Bahariye MYA'dan destek alan girişimcilerin kendi yatırımcılarının mentorluğu ile sınırlı bir mekanizma yaratıldığı işaret edilmektedir.

Girişimci için (eğitim ve mentorluk olmak üzere) benzer destek mekanizmaları kurgulanmış olmakla birlikte, çok yakın bir geçmişte hayata geçen ERBAN'ın 2017 yılındaki hedeflerinde diğer yatırımcı ağları ile geliştirilecek iş birlikleri çerçevesinde sağlanacak işbirlikleri ile hizmetlerinin genişletilmesinin amaçlandığı işaret edilmektedir (A. H. Kiraz, kişisel iletişim, 17 Mart 2017).

TEB Girişim Bankacılığı bünyesinde oluşturulan TEB Özel Melek Yatırım Platformu Ağı, TEB Girişim Evi inkubasyon merkezi tarafından sağlanan eğitim, mentorluk ve programlarla girişimcileri desteklemekte ve aynı zamanda

müşterisi olan melek yatırımcılar ile onları buluşturmaktadır. Gerek girişimci, gerekse yatırımcılara farklı fırsatlar sunan TEB Özel Melek Yatırım Platformu Ağı, Amerika'daki ofisleri aracılığıyla her iki gruba da Silikon Vadisi'ndeki networklerin kapılarını açmaktadır (E. Atsan, kişisel iletişim, 4 Nisan 2015).

Yasal statüleri temelinde düşünüldüğünde, bir şirket olarak çalışanlar arasında BIC, BUBA, EĞİAD Melekleri, Etohum, İstanbul Melek Yatırım Ağı, Keiretsu Forum İstanbul, Şirket Ortağım ve TR-Angels bulunmaktadır. Gerçekleştirdikleri çeşitli organizasyonlar, girişimciye sağladıkları mentorluk ve danışmanlık hizmetleri ve yatırımcılara yönelik seminer veya eğitimler birbirlerinden misyonları, şehirleri, kapsam ve içerikleri noktalarında farklılıklar gösterebilse de, tüzel kişiliklerinin benzer yapılar oldukları belirtilebilir.

Girişimcilere sağladıkları servisler ve girişimciler için yarattıkları hizmet mekanizmaları temelinde bakıldığında ise, bu BKA'lar birbirinden temel farklılıklar göstermektedir.

Örneğin, Bahariye MYA, girişimcileri yatırımcıları ile buluşturacağını ve mentorluk sağlayacağını belirtirken, BIC MYA, girişimcilere "(doğrudan nakit kaynak, diğer yatırımcılarla birlikte ortak yatırım yapma, diğer partilerden ikinci tur) yatırım imkanları sağlamanın yanısıra, strateji desteği kapsamında mentorluk desteği, yönetim danışmanlığı ve kurumsallaşma (organizasyonel planlama, süreç geliştirme ve analiz), teknoloji desteği kapsamında online ve mobil platform geliştirme, online pazarlama, sosyal medya, SEO, SEM, online güvenlik performans ölçmek, ve diğer destek servisleri sayesinde de muhasebe, maliye, insan kaynakları ve pazarlama" gibi ilgili konularda katkı sağlamaktadır (E. Arık, kişisel iletişim, 28 Mart 2017).

BÜMED BUBA ise, girişimcileri yatırımcılarla buluşturan üniversite-merkezli bir BKA olmasının yanısıra, aynı zamanda girişimcileri geliştirme hedefiyle farklı stratejik ortaklarla birlikte (geçmiş dönem örneklerinde Garanti Bankası ile GarantiPartners, Vodafone ile FikirÇarkı gibi) programlar organize etmekte ve şirketlere -özellikle patentli teknolojileri ile ilgili- danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır (C. Ener, kişisel iletişim, 12 Nisan 2015). Yatırımcı faaliyetleriyle ilgilenen potansiyel melek yatırımcılar, ağıdaki yatırımcılarla buluşmayı hedefleyen girişimciler ve farklı danışmanlık desteğine ihtiyaç duyan şirketler için bir adres olarak düşünülebilir. BUBA'nın bir başka temel farkı ise kuşkusuz, Boğaziçi merkezli olması nedeniyle akademik kaynaklara (akademik danışman, laboratuvar, araştırma merkezleri gibi) hızlı erişim imkanı yaratabilmesidir (C. Ener, kişisel iletişim, 12 Nisan 2015).

EGİAD Melekleri, girişimcileri desteklemek amacıyla 'finansmana erişimlerini kolaylaştırmak' ve 'yatırımcı-girişimci' ilişkilerini geliştirmek vizyonuyla faaliyet göstermekte, yatırımcı-girişimci buluşmalarının yanısıra, girişimciye sağladıklarına odaklanıldığında, EGİAD bünyesindeki iş insanlarının bilgi ve tecrübelerine ve özellikle İzmir ve Ege Bölgesi'ndeki doğru networklere erişimi önceliklendirmektedir (M. İtmeç, kişisel iletişim, 10 Mart 2017). Bu çerçevede girişimci mentorluğu yapacak bir ağı da bünyesinde oluşturmuştur (EGİADMelekleri, 2017).

Bu BKA'lara ek olarak, Türkiye'nin ilk girişimci ile yatırımcı ve mentorları buluşturmaya amaç edinmiş yapılarından Etohum, yatırımcı kulübü ile girişimcileri buluşturmakta; bunun öncesinde her sene gerçekleştirdiği Girişimcilik Zirvesi kapsamında o sene için seçtiği girişimleri açıklamaktadır (Etohum, 2017). Seçilen girişimcilere (son birkaç senedir Antalya'da gerçekleştirilen Startup Turkey etkinliği kapsamında gerçekleştirilen kamplarda) -iş modeli, şirket kurulumu, yatırımcı sunumu vb konulu- özel eğitimler vermektedir (StartupTurkey, 2017). Bu eğitimlerin yanısıra, ekosistemdeki geniş katılımlı mentorluk hizmetleri de sağlamaktadır (StartupTurkey, 2017).

İstanbul Melek Yatırım Merkezi, gerçekleştirdiği girişimci-yatırımcı buluşmalarına ek olarak, Türkiye'de potansiyel melek yatırımcılar ile de buluşmakta ve onlara özel farkındalık artırma ve eğitim programları modellemektedir. Girişimcilerle biraraya gelinen seminer, panel ve farklı toplantıların yanısıra, seçilen girişimcilerle mentorluk sağlanan (IOT-Telco Labs gibi) farklı programlar organize etmektedir (IstanbulStartupAngels, 2017).

Keiretsu İstanbul ise tüzel kişiliği noktasında Anonim Şirket olarak kurulmuşsa da, ağın herhangi bir kar amacı olmadığı belirtilmektedir (C. Methson, kişisel iletişim, 10 Mart 2017). Bu noktadaki farklılığın yanısıra, diğer ağların tamamı gibi yatırımcı-girişimci buluşmaları organize etmekte, yatırımcılar için farklı eğitim programları ve uluslararası bir ağın bir parçası olmasının avantajı ile, Keiretsu diğer ağlardan farklı olarak girişimcilere; uluslararası şubelere tanıtılma fırsatı, global fonlara ve kaynaklara erişebilme imkânı, Silikon Vadisi'ndeki iyi uygulamalar hakkında tecrübe aktarımı şansları da tanıyabilmektedir.

Şirket Ortağım MYA ise, misyonu temelinde 'sermaye ve bilgi birikimi aktarımı' amacıyla 'melek yatırımcılar ile erken aşama girişimcileri biraraya getiren yatırımcı-girişimci platformları' oluşturmakta ve yatırımcı-girişimci buluşması amaçlamaktadır. Hukuki yatırım süreçlerinin yönetilmesi ve ağ üzerinden gerçekleştirilen melek yatırımların izlenmesi Şirket Ortağım'ın faaliyetleri arasında tanımlanmaktadır (ŞirketOrtagim, 2017).

TR-Angels MYA'da yukarıda detaylı olarak listelenen birçok ağ gibi "erken aşama" girişimcilere odaklanmaktadır. Bahse konu bu girişimlere yatırımı sadece finansal araçlarla değil, "akıllı sermaye" yoluyla da yapabilmektedir (M. Alper, kişisel iletişim, 10 Mart 2017). Bu çerçevede, girişimcileri yatırımcılarla biraraya getirirken, onlara farklı noktalarda mentorluk hizmeti sunabilmektedirler. Satış mentorluğu, pazarlama mentorluğu, kurumsal ve operasyonel mentorluk, teknik mentorluk ve işbirlikleri oluşturma konusunda sağlanan mentorluk bunlar arasında yer almaktadır (*TrAngels*, 2017). Bunların yanısıra, 'ürün veya hizmete ilişkin teknik destek, fikri mülkiyet haklarının sağlanması, devlet desteklerinden yararlanma ve/veya network desteği, üretim ve tedarik konularında da mentorluk desteği' de üyeleri aracılığıyla sağladıklarını belirttikleri diğer hizmetler arasında yer almaktadır (*TrAngels*, 2017).

Bunların yanısıra, dernek statüsünde ve herhangi bir gelir elde etme amacı bulunmayan Galata İş Melekleri Ağı-GBA özellikle İstanbul'da, METUTECH-BAN ise Ankara'da faaliyetler gösterebilmektedir.

GBA'nın diğer ağlar gibi seçtiği girişimcilere özel gerçekleştirdiği girişimcilere özel gerçekleştirdiği girişimci-yatırımcı buluşması etkinlikleri bulunmaktadır. Bunların yanısıra, girişimcilere, kendi organize ettiği eğitimler sağlamakla birlikte, başka yapı ve kuruluşlar tarafından modellenen eğitimlerin belirli modüllerine de üyeleri tarafından katkı sağlayabilmektedir. GBA, Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminde, girişimci mentorluğunu da sağlamaya başlayan ilk ağlar arasında gösterilebilir. Düzenledikleri 'GBA Mentor Clinic' etkinliklerinin yanısıra, diğer mentorluk organizasyonlarına da katılım göstermektedirler (C. Dilmener, kişisel iletişim, 2 Nisan 2017).

METUTECH-BAN özellikle 2010-2012 döneminde aktif yatırımcı-girişimci buluşmaları, girişimcilere özel farklı eğitim, seminer, panel, ulusal ve uluslararası organizasyonlar gerçekleştirmiştir. Yıllar içerisinde bu etkinlik ve programların sayısı azalmış olmakla birlikte, bir süredir yatırımcı-girişimci buluşmalarının da sınırlı sayıda gerçekleştirildiği görülmektedir.

3.4. BKA'ların Doğaları (Vizyon, Misyon ve Faaliyetleri Temelinde)

Gullander ve Napier'in (2003) kavramsallaştırmalarını takiben, tanımladıkları misyon ve vizyonları ve faaliyetleri düşünüldüğünde Türkiye'deki Akredite BKA'lar, ilgi ve hedef kitle yönelimleri doğrultusunda sektörler, bölgesel, ulusal ya da uluslararası ilgi, strateji ve networkleri ile hangi girişimcilere ulaşacakları ve onları hangi kanallar ile hangi temasları ile buluşturacakları temelinde çeşitlilik göstermektedirler.

Ulusal BKA'lar

Ağlardan bazıları Türkiye'deki girişimciyi, Türkiye'deki yatırımcı ile buluşturmaya odaklanırken, diğerleri girişimcilere yurtdışındaki yatırımcıya da bağlayabilecek vizyon, yetkinlik ve programlara sahiptirler.

Örneğin, Bahariye MYA üyelerinin hem erken hem de ileri aşamadaki girişimci profilini hedeflediği, kendi ağına başvuru yapan girişimcilerin tamamını değerlendireceği de anlaşılmaktadır (*BahariyeBusinessAngels*, 2017). Diğer bir deyişle, bu ağ odak grubunu "küresel bir marka olabilecek katma değeri yüksek girişimciler" oluşturmakta; ve bu çerçevede, operasyon alanı düşünüldüğünde, "ulusal" bir ağ olduğu izdenimi yaratmaktadır.

BUBA, Boğaziçi Üniversitesi mezunlarının uluslararası temasları temelinde, girişimcilere Türkiye girişimcilik ekosistemi dışında da destek ve imkanlar yaratabilmekle birlikte, misyonu ve vizyonu temelinde farklı sektörlerden başarılı iş planlarını ve girişimcileri, fikir ve deneyim aktarımı yapabilecekleri yatırımcılarla buluşturabilmeyi amaç edinmiştir (*BUBA*, 2017). Faaliyetlerinin de büyük çoğunluğu düşünüldüğünde, BUBA da en temelde "ulusal" bir ağ olarak işaret edilebilir.

İstanbul Melek Yatırım Ağı ise girişimcilere sağladığı servislere bakıldığında, potansiyeli yüksek girişimcileri tohum ve erken aşama döneminde keşfederek, onlara mentorluk desteği sağlamayı ve seçilenleri de yatırımcı üyeleri ile buluşturmayı amaçlamakta; ve aynı zamanda Türkiye'de yatırımcı ekosisteminin gelişmesi ve yeni yatırımcıların oluşmasına katkı sağlayabilmek için 'melek yatırımcı' eğitimleri düzenlemektedir. Farklı bölgelerdeki çalışmaları ve farklı sektörlerden girişimcilerin değerlendirildiği ağ, sınırları ve doğası gereği rahatlıkla "ulusal" bir ağ olarak ifade edilebilir.

Herhangi bir sektör ayrımı olmadan farklı girişimcilerle iş deneyimi ve tecrübeye sahip yatırımcıları buluşturan METUTECH-BAN, Ankara merkezli olmasına rağmen farklı şehirlerden girişimcilerin de başvurularına açıktır. Çeşitli şehirlerdeki Yarışma, etkinlik ve organizasyonları da desteklemesi temelinde doğası gereği bölgesel bir kalkınma önceliği olduğu söylenemeyebilir. Uluslararası organizasyonlara da destek yaratmakla birlikte, hedef ve amacı temelinde ulusal bir ağ oluşumu olduğu aşikardır.

Şirket Ortağım Ağının misyonu incelendiğinde, ağın tanımlanan genel ve özel misyonları üzerinden doğasının sektörel ve/veya uluslararası bir özellik taşımadığı görülmektedir. Bu yapı, sektör ayrımı yapılmaksızın, her alandan

girişimciyi destekleme ve girişimcileri, üyeleri olan melek yatırımcıların finansman, bilgi birikimi ve tecrübe aktarımı hizmetlerinden faydalandırmayı hedefleyen bir nevi katalizör olarak modellenmiştir. Büyük resimde, ekosistemi geliştirmek olarak tanımlanan genel misyonu, Şirket Ortağı'mı 'ulusal' bir ağ olarak işaret edilebilir.

TEB Özel Melek Yatırım Platformu Ağı'nın hizmetleri de melek yatırımcılık ile ilgilenen sektör ve bölge ayrımı gözetmeksizin açıktır. TEB Girişim Bankacılığı bünyesinde oluşturulan ve inkubasyon merkezi tarafından desteklenen girişimler arasından seçilenler yatırımcı üyelerle buluşturulurlar. TEB Melek Yatırım Ağı'nın, ODTÜ Teknokent ve TEB Girişim Bankacılığı ile açtıkları San Fransisco ofislerinde, Türk girişim ve yatırımcılara Silikon Vadisi'nin fırsatlarından faydalanma olanağı sağladığı belirtilmekle birlikte, bu işbirliğinin sürdürülebilir örnekleri netleşmediği ve girişimci ve yatırımcı noktasında ağ tarafından tanımlanan hedef melek yatırımcı ve girişimcilerin Türkiye'den olduğu düşünüldüğünde, ağın hakim niteliğinin "ulusal" olduğu söylenebilir.

TR Angels ülke ekonomisine katkı sağlayabilmek amacıyla gerek yerel, gerekse küresel pazarlar hedefi ve potansiyeli olan farklı sektörlerden ve farklı aşamalardaki girişimciler ile buluşmak, yatırım ve danışmanlık yapmak amacı olan bir yapı olarak, Türkiye'deki girişimciler kümesine odaklanması ve onları geliştirme hedefleri temelinde ulusal bir ağ olarak düşünülebilir.

Uluslararası BKA'lar

Benzer yaklaşımları olan bu ağların yanısıra, Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminde uluslararası temasları, faaliyet alanları ve kapsamaları bulunan iki ağdan da bahsedilebilir. Bunlardan ilki, Amerika merkezli Keiretsu Forum İstanbul, dünyada önde gelen iş insanları, girişimci ve risk sermayesi sermayedarları, kurumsal ve özel sermayedarlardan oluşan uluslararası bir yatırımcı topluluğunun İstanbul'daki yapılanması olarak modellenmiştir. Başvuru sürecinde herhangi bir sektör kısıtlamasına gidilmemekle birlikte, üyelerinin başlangıç sermayesi sağlayabileceği girişimleri aramakta ve onlara danışmanlık, mentorluk, yatırımcı buluşturması gibi servisleri sağlamakla birlikte, uluslararası temas noktalarında farklı işbirlikleri de yaratabilmektedir.

Diğeri olan Etohum, özellikle uluslararası konuşmacı ve eğitimcilerin katılımlarıyla gerçekleştirdiği eğitim ve mentorluk organizasyonları temelinde uluslararası niteliğini oluşturmaktadır. Doğası uluslararası bir nitelik ile sınırlı kalmamakla birlikte, hedef kitle tanımlaması noktasında diğer boyutu (aşağıda) ilgili bölümde işaret edilecektir.

Bölgesel BKA'lar

EGİAD Melekleri de öncelikli bazı alanlar belirlemiş olsalar da, bu yapının girişimci seçimleri noktasında sektörel bir elemeleri bulunmamaktadır. EGİAD Melekleri, Egeli iş insanlarını temsil eden bir sivil toplum kuruluşundan doğan ve öncelikli olarak İzmir ve Ege bölgesindeki girişimci ve yatırımcılara ulaşarak, bölgedeki ekosistemi güçlendirmeyi amaçlayan bir yapıdır. Bu açıdan, “bölgesel” doğaları kuşkusuz ön plana çıkmaktadır.

Benzer olarak, öncelikle kurulduğu şehirde ve çevre illerdeki girişimcilik farkındalığının artırılması, imkanların çoğaltılmasını, sağlanan destek mekanizmalarının geliştirilmesini amaç edinmiş ERBAN da doğası gereği “bölgesel” bir ağ olarak işaret edilebilir.

Sektörel BKA'lar

Bunun yanısıra, BIC'nin hedef girişimci grubu özellikle “teknoloji” girişimcileridir. Yatırım konsantrasyonuna bakıldığında, ‘e-ticaret projeleri, mobil uygulamalar, sosyal ve lokasyon bazlı hizmetlere’ kadar geniş bir spektrumdan bahsedilebilir. BIC melek yatırımcı ağı, dolayısıyla, doğası gereği “sektörel” bir ağ olarak rahatlıkla nitelendirilebilir.

Etohum, hedef kitlesi en net tanımlı BKA'ların arasında bulunmaktadır. ‘Internet, e-ticaret, mobil, oyun, yazılım’ sektörlerinde şirketi olan veya henüz iş fikrini hayata geçirmek için arayışları bulunan takımlara odaklanmaktadır. Bu kapsamda, Etohum’u doğası gereği “sektörel” bir ağ olduğu vurgulanabilir. Dolayısıyla, uluslararası yapısına ek olarak sektörel bir nitelik taşımakla birlikte, hibrit bir doğası olduğunu belirtmek sağlıklı olacaktır.

GBA'nın ‘girişimcilerin başarılı olmaları için fırsatları geliştirmek çabası içinde olmak ve akıllı Türk melek yatırım ortamını teşvik etmek’ misyonu düşünüldüğünde, kamu yararına bir inisiyatiften olduğu aşikar olmakla birlikte, yatırımcılarının öncelikli olarak ilgilendiği alanlar ‘internet, mobil, yazılım ve telekom’ gibi belirli sektörlerdeki başlangıç aşamasındaki girişimlerdir. Bu kapsamda, GBA'yı “sektörel” bir ağ olarak değerlendirmek mümkün olabilir. GBA'ya başvurular bu sektörler dışında da gelmektedir; ancak biyoteknoloji, yaşam bilimleri, film ve bunlar gibi belirli sektörlerle öncelikli yatırım yapılmaktadır.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Türkiye'deki on üç Akredite Melek Yatırımcı Ağını odağına alan bu çalışma 5 temel sonucu işaret etmektedir. Bunlardan ilki, Türkiye girişimcilik ekosistemi melek yatırım vizyonu ile 2007 yılı itibariyle Ankara merkezli bir ağıın oluşumuyla tanışmış, bunu takiben İstanbul'da 2008 ve 2009 yıllarında kurulan iki farklı yapı ile de ülkemizde melek yatırımcılıkla ilgili ilk toplumsal algı ve farkındalığının oluşması güçlenmiştir. Bu üç ağıdan sonra kurulan ağların 2012'de faaliyet göstermeye başlamalarında ise, kuşkusuz BKS ve BKA'lar ile ilgili kabul edilen yasal düzenlemelerin büyük rolü olduğunu düşünmek rasyonel olacaktır. Diğer bir sonuç olarak, bu ağların Ankara, İstanbul'u takiben, Ege Bölgesi'nde İzmir'de, İç Anadolu Bölgesi'nde de Kayseri de kurulmasının farklı coğrafi bölgelerimizde yükselen ilgi ve bölgesel ihtiyacın sonucu olduğu düşünülebilir. Üçüncü bir çıktı olarak, Türkiye'deki melek yatırımcı ağlarının kar yönelimleri temelinde 3 grupta sınıflandırılabilirler: (i) kar amacı gütmeyen dernek ve yapılar olarak modellenmiş olanlar; (ii) şirket olarak kar amacı ile faaliyet göstermek üzere kurulmuş olanlar, ve (iii) şirket statüsünde; ancak doğrudan bir kar amacı gütmeyenler. Bu çalışma kapsamında, ağların sağladıkları hizmetler temelinde diğer bir sonuca daha ulaşmak mümkün gözükmemektedir: Temelde hepsi kuruluş amaçlarına paralel olarak yatırımcı-girişimci buluşması yapmakla birlikte, diğer 4 temel hizmet alanları bulunmaktadır: (i) ilgili konularda seminer, panel veya toplantı organizasyonları gerçekleştirmek, (ii) eğitimler düzenlemek, (iii) mentorluk ve/veya (iv) danışmanlık hizmetleri sağlayabilmek. Bunlara ek olarak, çalışmadan çıkarılabilecek beşinci sonuç ise, doğaları düşünüldüğünde ağların (i) ulusal, (ii) uluslararası, (iii) bölgesel ve (iv) sektörel özellikler gösterebilmekle birlikte, ilk gruba giren ağların sayısının, diğer üç gruba girenlerin toplamından bile fazla olduğudur. Bu çıktıların, Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin gelişmesini doğrudan işaret ettiği düşünülebilir; ancak bu çıkarım kuşkusuz niceliksel başka veri setleri ve analizlerle de desteklenmelidir ve ülkemizdeki girişimcilik ikliminin geliştirilebilmesi için ağların faaliyet alanları, bölgeleri, kapsam ve içerikleri de değişen ulusal ve küresel dengeler gözetilerek düzenli olarak iyileştirilmelidir.

5. KAYNAKÇA

Bahariye Business Angels. (2017). 1 Nisan 2017 tarihinde <http://bahariyebusinessangels.com/> adresinden erişildi

Bireysel Katılım Sermayesi Hakkında Yönetmelik, Resmi Gazete No: 28560, Kabul Tarihi: 15/02/2013

BUBA. (2017). 8 Mart 2017 tarihinde <http://www.buba.com.tr/> adresinden erişildi

EBAN (2017). 20 Mayıs 2017 tarihinde <http://www.eban.org/mban> ve <http://www.eban.org/continent-angel-investors-abans-year-review> adresinden erişildi

EGİAD Melekleri. (2017). 14 Mart 2017 tarihinde <http://egiadmelekleri.org/kurumsal-yonetim-kilavuzu-ve-prosedurler/> adresinden erişildi

Etohum. (2017). 4 Mart 2017 tarihinde <https://www.etoHum.com/blog-tr/etoHum-nedir/> adresinden erişildi

Gelir Vergisi Kanunu, Geçici Madde 82, Kanun No: 193, Kabul Tarihi: 13/06/2012

Hazine Müsteşarlığı BKS İlerleme Ocak Raporu (2017). 14 Nisan 2017 tarihinde <https://www.hazine.gov.tr/tr-TR/Rapor-Sunum-Sayfasi?mid=250&cid=30&nm=45#> adresinden erişildi

Hazine Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu, Madde: Ek 5, Kanun No: 4059, Kabul Tarihi: 13/06/2012

İstanbul Startup Angels. (2017). 28 Mart 2017 tarihinde <http://istanbulstartupangels.com/> adresinden erişildi

Keiretsu. (2017). 27 Mart 2017 tarihinde <http://keiretsuforum.com.tr> adresinden erişildi

M. Mannie Liu, J. Wang ve S. Chen (2017). *Angel Investing in China*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd

Maliye Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığından: Bireysel Katılım Yatırımcısı İndirimi Hakkında Teblig, Resmi Gazete No: 28742, Kabul Tarihi: 21/08/2013

MetutechBan. (2011). Ağın Faaliyet Dokümanı.

OECD. (2011). *Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors*, OECD Publishing.

Sirket Ortagim. (2017). 8 Mart 2017 tarihinde <http://www.sirketortagim.com/> adresinden erişildi

StartupTurkey. (2017). 16 Mart 2017 tarihinde <http://startupturkey.com/> adresinden erişildi

S. Gullander and Napier. (2003). *Handbook in Business Angel Networks – The Nordic Case.* Nordic Industrial Fund, Stokholm: Stokholm School of Entrepreneurship.

S. G. Morrisette. (2007). A Profile of Angel Investor. *The Journal of Private Equity*, Vol. 10, No: 3, pp: 52-66

TrAngels. (2017). 12 Nisan 2017 tarihinde <http://www.trangels.com/> adresinden erişildi

TÜRKİYE’DE KADINLARI GİRİŞİMCİLİĞE YÖNELTEN FAKTÖRLER KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ*

Doç. Dr. İ. Kahraman ARSLAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi karslan@ticaret.edu.tr

M. Demet TOKSOY

İstanbul Ticaret Odası demet.toksoy@ito.org.tr

ÖZ

Son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışma hayatında ağırlıkları büyük ölçüde hissedilen kadınların, sahip oldukları yetenekleri kullanabilme, ekonomik bağımsızlık, esnek çalışma saatleri, kendi kendinin patronu olmak istemesi gibi nedenlerle ücretli çalışan olmak yerine kişisel tasarruflarını veya banka kredisi kullanarak kendi işlerini kurmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda kadın girişimcilerin sorunlarını tanımlamak ve çözüm önerileri oluşturmak amacıyla yapılan çalışma neticesinde Türkiye’de faaliyet gösteren kadın girişimcilerin demografik özellikleri, girişimcilik performansları, karşılaştıkları sorunlar ve kadınları girişimci olmaya yönlendiren nedenler değerlendirilerek çözüm önerileri oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, kadın girişimcilik, kadın girişimcilerin sorunları, tarihsel gelişim, kadın girişimcilerin önemi

WOMEN ENTREPRENEURS IN TURKEY: MOTIVES, CHALLENGES AND SOLUTION PROPOSALS

ABSTRACT

It is widely observed that in recent years, while women’s participation in working life has gained an enormous significance in both developed and developing countries, for a variety of reasons such as being able to deploy the skills they possess, economic independence, flexibility in work hours and being their own bosses, certain women prefer to set up their own businesses - rather than being a wage earner - by using either their personal savings or bank loans. In this study, it is aimed to determine the problems of women entrepreneurs in Turkey, and also to offer solutions by evaluating the demographic profiles, entrepreneurial performances, problems faced and the reasons to become an entrepreneur.

Keywords: Entrepreneurship, women entrepreneurship, problems of women entrepreneurs, historical development, the importance of women entrepreneurs

* Geliş tarihi: 02.01.2017 – Kabul Tarihi: 01.06.2017

1.GİRİŞ

Kadınların işgücüne katılımlarındaki artış genellikle 20.yüzyılın en önemli sosyal ve ekonomik gelişmesi olarak algılanmaktadır. 1980'lerden sonra girişimcilik anlayışı hızlı bir gelişme göstererek ekonomide üretim faktörü olarak yerini almış, dünyada çalışanların demografik özelliklerinde birçok değişime neden olmuş ve bu değişimden kadınlar da önemli bir oranda etkilenmiştir. Sanayi Devrimi'ne kadar kadının görevi ev işleri ve ailenin bakımından ibaretken, yaşanan gelişmeler sonucu kadının iş hayatına girmesi ile çalışan karı-koca sayısı artmış ve ailenin geçimini tek başına sağlayan anneler daha çok görülmeye başlamıştır.

Günümüzde çok sayıda kadın, kendi işinin patronu olma, bağımsız çalışma, risk almaya yatkınlık, yenilik ve değişiklik arzusunun tatmin etme, vb. şekilde ifade edilebilecek nedenlerden dolayı girişimcilik mesleğini "tercih eder" duruma gelmişlerdir. Kadınlara ait girişimlerin giderek çoğalmasını çeşitli nedenlere bağlamak mümkündür. Birinci olarak, sosyo-kültürel altyapıdaki değişim sonucu günümüzde çok sayıda kadının çalışma hayatına girmesi ve öğretim düzeylerinin yükselmesi; ikinci olarak, yönetimin orta kadrolarında bulunan kadınların çalıştıkları şirketlerde bir gün işlerini kaybedecekleri düşüncesi ile kendi kendilerinin patronu olmayı arzulamaları; üçüncü olarak, başarılı kadın girişimcilerin sayısının artması ile örnek alabilecekleri kimselerin çoğalması; dördüncü olarak da birçok işletmede "cam tavan" (glass ceiling) olarak adlandırılan ve kadınların işletmelerde ancak belli bir yere kadar yükselebilecekleri düşüncesinin geçerli olması, yani iş dünyasının hala erkeklerin egemenliği altında bulunmasıdır (Gürol, 2000:242).

Bu çalışma, kadınların çalışma hayatında girişimcilik faaliyetlerinde demografik ve kişisel özelliklerini ve yaşadıkları sorunları belirlemeyi ve bu doğrultuda girişimciliği bir kariyer tercihi olarak seçecek olan kadınlara tavsiyelerde bulunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda ilk iki bölümde, girişimcilik ve kadın girişimciliği konuları teorik olarak ele alınmıştır. Araştırma kısmında ise girişimci kadınların demografik özellikleri, girişimcilikte karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimci, çevresel fırsatları gözlemlenerek suretiyle risk üstlenen ve yenilik yapan kimsedir. Diğer bir tanıma göre girişimci, sürekli olarak çevreyi gözleyip talebi takip eden, yeni talepler yaratan, talepteki değişimleri zamanında fark eden, kaynak temin etme ve kaynak yaratma suretiyle işletme kuran, rekabete açık,

riske girmek ve sorumluluk almak konusunda tereddüt etmeyen, dinamik ve yaratıcı yeteneklere sahip kişilerdir (www.gyte.edu.tr).

Geleneksel anlamda girişimcilik ise, risk üstlenme eylemidir. İşletmelerde özellikle profesyonel yönetici ve girişimciyi birbirinden ayırt etmek için, girişimcilerin yöneticilerden farklı olarak kar ve zarar riskini bizzat üstlenmesine vurgu yapılmaktadır. Üstlenilen risklerin karşılığında girişimcinin yegane beklentisi, başarılı olmak ve başlangıçta belirlediği hedeflere ulaşabilmektir (Erdem, 2001:46).

Girişimcilerin ortak özellikleri; eğitilmiş olma, risk alabilme, yenilikçi ve yaratıcı, yüksek başarı güdüsüne sahip, vizyon sahibi ve hayal gücü kuvvetli, özgüveni yüksek ve sorumluluk sahibi olma, analitik ve sentezci düşünme yeteneğine sahip olma, problemleri çözerek hızlı karar verebilme, yüksek motivasyon sahibi, zamanı etkin bir şekilde kullanabilme ve yönetme, liderlik özelliklerine sahip, takım çalışmasına önem verme, küresel ölçekte düşünebilmedir (Çevik, 2006:58).

Girişimci ile ilgili tanımların ortak noktası, girişimcinin başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, onları birer iş fikrine dönüştürebilmesi ve bir de risk almaya yatkınlığıdır (Titiz, 1996:3). Girişimci, bir işi yapmaya girişen ve bundan çekinmeyen kişidir. Üretim faktörlerini bir araya getirerek, iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan, ayrıca üretim için gerekli finansal kaynakları ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişidir (Çetin, 1996:29).

Bu açıklamalar ışığında girişimcilik; bir iş fikrine sahip olarak pazardaki fırsatları değerlendirmek, mal ve hizmet üretmek amacıyla sermaye, doğal kaynak, emek gibi üretim faktörlerinin bir araya getirilerek, işletmesiyle ilgili faaliyetler olarak tanımlanabilir (Tekin, 2004:2).

Girişimcinin yukarıdaki belirgin özellikleri, girişimciyi diğer kişilerden ayıran temel özelliklerdir. Bu özelliklere sahip olmak girişimcinin başarısını belirleyici olacaktır. Günümüz koşullarında rekabetin küresel boyutlara ulaştığı, ülke ekonomileri üzerinde ulusal düzenlemelerin etkisini kaybetmeye başladığı ve dünyada üretim faktörlerinden bilgiye sahip olanların ve bilgiyi kullanabilenlerin faydalandığı bir ortamda ulusların zenginliği ancak girişimci bireylerin artmasıyla mümkün olmaktadır. Piyasa koşullarının belirsiz olmasına karşılık, girişimciler piyasada oluşan fırsatları görebilen, yenilikçi, risk alan ve yaratıcı bireylerdir (Ören ve Bıçkes, 2011:68)

3. KADIN GİRİŞİMCİLİĞİNİN TANIMI

Kadın girişimciliği kavramına farklı yazarların farklı anlamlar yüklediği bilinmektedir. Girişimci kadın kategorisi içine kimlerin dahil edilmesi, kimlerin dışarıda bırakılması gerektiği üzerine henüz bir ortaklık sağlanabilmiş değildir (Ecevit, 1993:17). Kadın girişimciler; işteki durumu işveren veya kendi hesabına çalışan şekilde belirlenen, işinin idari ve hukuki sorumluluğunu üstlenmiş olan, işinin başında fiilen bulunan, sunduğu ürün ve hizmetin fiyatı arz –talep ilişkisi içinde belirlenen kadınlardır (Çelebi, 1993:36). DİE sınıflamalarında kadın girişimciler "kendi hesabına çalışan" ve "işveren" statüsünde belirlenmiştir.

Kadın girişimci; ev dışı bir mekanda, kendi adına kurduğu bir iş yerinde tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle birlikte çalışan ve/veya işin sahibi olması sıfatı ile ortaklık kuran, herhangi bir mal veya servisin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri yürüten, bu mal veya servisin dağıtım, pazarlama ve satışını yapan/yaptıran, işi ile ilgili olarak ilişkiye girilmesi gereken kişi, örgüt, kurum veya kuruluşlarla kendi adına ilişki kuran, iş sürecinin örgütlenmesi, mal ve hizmet üretiminin planlanması, iş yerinin işletilmesi, kapatılması veya geliştirilmesine kendisi karar veren ve işinden elde ettiği kazancın yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan kadındır (Ecevit, 1993:19-20).

Bu tanımlar, kadın girişimcilikle ilgili şu ortak noktaları içermektedir (Ecevit, 1993:19-20);

- Evinde veya ev dışı bir mekanda, kendi adına kurduğu bir iş yeri olan.
- Bu iş yerinde tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle birlikte çalışan ve/veya işin sahibi olması sıfatı ile ortaklık kuran.
- Herhangi bir mal veya servisin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri yürüten, bu mal veya servisin dağıtım, pazarlama ve satışını yapan/yaptıran.
- İş ile ilgili olarak ilişkiye girilmesi gereken kişi, örgüt, kurum veya kuruluşlarla kendi adına ilişki kuran.
- İş sürecinin örgütlenmesi, mal ve hizmet üretiminin planlanması, iş yerinin işletilmesi, kapatılması veya geliştirilmesine kendisi karar veren.

- İşinden elde ettiği kazancın yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan kadındır.

Diğer bir tanıma göre ise; piyasa ekonomisi içinde, hesaplanmış riskleri göze alarak, doğrudan doğruya pazara yönelik, nakde dönüştürülebilen mal veya hizmeti üretip satan, kendi işinin sahibi olup vergi kaydı ve Esnaf ve Sanatkarlar odalarına veya TOBB odalarına üye kaydı olan, sosyal güvenlik kurumlarından birinin şemsiyesi altında, tek başına ya da yanında başka kişileri istihdam eden kadınlar "Kadın Girişimci" olarak tanımlanabilir (Saray, 1993:118).

4. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ

Kadınlar tarih boyunca hemen her dönemde içinde yaşadıkları toplumun özelliklerine göre değişen şartlarda ekonomik faaliyetlere katılmışlardır. Özellikle sanayileşme ile bu sürecin hızlandığı söylenebilir (Ayaz, 1993:175). Kadınların bir zamanlar sadece erkeklere açık olan iş dünyasına girdikleri ve bu dünyada güç, yetki, mevki elde etmek için yoğun bir mücadele verdikleri gözlenmektedir. Çalışma yaşamında küreselleşme çerçevesinde yaşanan değişimler ve yeni değerler, iş dünyasında erkek hakimiyetinin kırılarak kadının güçlenmesine neden olmuştur (Aşkın, vd. 2011:58).

Kadın girişimciliği, tarihsel süreçte varlığını ve önemini çeşitli formlarda koruyup sürdürmüştür. Ancak, kadın girişimciliğinin gelişmiş ülkelerde ulusal kalkınma yolunda öncelikli devlet politikaları arasında birincil seçenek olarak ilgi odağı haline gelmesi, daha çok, 1970'lere tekabül etmektedir. Bununla birlikte, kadın girişimciliğinin gelişmiş ülkelerdeki yükselişini mümkün kılan dinamikler çeşitlilik göstermektedir. Özellikle bireyciliğin yükselmesi, bireysel hak ve özgürlüklerin artışı, iletişim teknolojisindeki gelişmelerin bir sonucu olarak bireyler ve toplumlararası etkileşimin oldukça ileri bir noktaya erişimi, bilgi ve teknoloji sirkülasyonu hızının artması, fırsat eşitliği alanındaki görece iyileşme, girişimci kesimin hacminin büyümesi vb. kadın girişimciliğinin gelişmesini ve kurumsallaşmasını etkileyen temel dinamikler arasında yer almaktadır. Kadın girişimciliğinin gelişmesinde etkili olan bu dinamikler yanında özeldir, yeni tüketim anlayışı da belirleyici bir rol oynamıştır. Özellikle, standart kitlesel üretimin hedefini oluşturan geleneksel homojen tüketim kalıpları yerine, sürekli değişen ve çeşitlenen tüketim kalıplarının ortaya çıkması kadın girişimciliği teşvik edici bir unsur olmuştur (Ayaz, 1993:175).

Kadınlar tarih boyunca hemen hemen her dönemde içinde yaşadıkları toplumun özelliklerine göre değişen şartlarda ekonomik faaliyetlere katılmışlardır. Özellikle sanayileşme ile bu sürecin hızlandığı söylenebilir. Bu dönemde her alanda kendini gösteren değişim ve gelişmeler çerçevesinde kadınların bir zamanlar

sadece erkeklere açık olan iş dünyasına girdikleri ve bu dünyada güç, yetki, mevkii elde etmek için yoğun bir mücadele verdikleri gözlenmektedir. Küreselleşme ile beraber artan rekabet, işletmeleri bir taraftan kalite ve fiyat açısından malları ve hizmetleri daha etkin bir biçimde tüketiciye yönlendirmeye, diğer taraftan da mevcut kurumsal yapı ve uygulamalarını insan kaynaklarının geliştirilmesi doğrultusunda "çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi", "işin insanileştirilmesi", "esneklik" vb. uygulamalarıyla çevrelenmiş yeni işgücü yapısı ve davranış biçimine uygun hale getirmeye mecbur kılmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda iş hayatında katılımı yetersiz olan, bilgi, beceri ve yeteneğinden yeteri kadar yararlanılmayan kadınların iş hayatına büyük oranda katılması ve daha etkin rol alması gelişen ekonomiler için bir "stratejik" zorunluluk halini almıştır (Bayrak ve Yücel, 2000:125).

Bu bağlamda, kadın girişimciliğinin ekonomik ve toplumsal hayata önemli yarar ve fırsatlar sunduğu bir gerçektir. Kanıtlar göstermektedir ki girişimcilik, ekonomik gelişme ve iş yaratımına değişik yollar sağlamaktadır. Kadınlar kendi ülke ekonomilerini geliştirmede potansiyel girişimcilik faaliyetleri ile önemli bir kaldıraç kuvveti oluşturmaktadırlar (Minniti ve Arenius, 2003:3).

Dünya genelinde 1980'li yıllardan itibaren kadın girişimciliği farklı disiplinlerin ilgi alanı haline gelmiştir. Kadın girişimciler üzerine yapılan çalışmalar, genellikle kadınların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi, iş kurma nedenleri, iş kurma ve sürdürmede karşılaştıkları sorunlar, örgütlenme eğilimleri üzerine odaklanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2013). OECD kaynaklı bir araştırmada da belirtildiği gibi, kadınların fırsatlara nispeten yenilikçi bir tarzda yaklaşımları, iş yaşamının "yaşam kalitesi yanında yeni ekonomik çevrenin gelişimine de katkı sağlayacak" niteliktedir. Kadının kendine has karakteristiklerinden biri olan yenilikçi amaçlara daha fazla önem verdikleri ifade edilmektedir (Carter vd. 2003:13-39).

Dünyada yüksek üretim kapasitesine sahip ve sosyal gelişme düzeyi açısından ileri olan bütün toplumlarda kadın girişimciliğinin gelişmiş olması ve teşvik görmeye devam etmesi, kadın girişimciliğinin ekonomik büyümede olduğu gibi, sosyal gelişmedeki rolünü de ortaya koymaktadır. Sosyo-ekonomik süreçte yaşamsal işlevler yerine getiren kadın girişimciliğinin ortaya çıkması ve gelişmesi ise hiç kuşkusuz, çok sayıda faktörün rol oynadığı karmaşık bir süreçte gerçekleşmektedir. Bu süreçte rol oynayan faktörler çeşitlilik göstermekle birlikte, bunlar arasında devletin önemli bir misyon üstlendiği görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde kadın girişimciliğinin öneminin anlaşılmasıyla, devlet girişimciliğinin sosyo-kültürel/politik kanallarını açarak ekonomik yapıyı girişimcilik temelinde organize etmiştir. Bunu da, öncelikle kendini özel girişimciliğinin önünü

açacak biçimde kurgulayıp çeşitli düzenlemeler yapmakla gerçekleştirmiştir (Zimmerer ve Scarborough, 1998). Bu nedenle kadın girişimci sayısının arttırılması ve kadın girişimcilerin çağcıl girişimcilik nitelikleriyle donanımlı kılınmaları, sosyo-ekonomik sürece hızlı bir ivme kazandırmanın temel koşullarından birini oluşturmaktadır. Bu düşünceyle birlikte iş dünyasının profilinin de değişmesi, kadınların içinde yıllardır gizli kalmış olan doğal yeteneklerin başarıma güdüsüyle birleşerek açığa çıkmasını sağlamıştır (Berberoğlu, 1989:289).

Girişimciliğin cinsiyetinin olmadığı artık genel kabul görmektedir. Dolayısıyla eskiden olduğu gibi iş dünyasının kuralları sadece erkekler tarafından belirlenmemektedir. Artan sayıda kadın iş dünyasına girmekte ve kuralları yeniden oluşturmaktadır. Doğuştan getirdikleri doğal özellikleriyle kadınlar, iş dünyasındaki erkek egemenliğine son vermektedir. İletişim yeteneği, doğru kullanılan duygusal zeka, sabırlı, şefkatli ve empatik olmak, duyu organlarından azami derecede faydalanabilmek, çözüm üretebilme yeteneği, çatışma yöneticiliği, yaratıcılık, organize etme-zaman yönetimi, vb. gibi doğuştan getirilen ve annelik rolünün etkisiyle yoğunlaşan duygu ve düşünceler davranışa yansiyarak kadın çalışanı, kadın yöneticiyi ve kadın girişimciyi başarılı kılmaktadır (Zhao, vd. 2005:26).

1980'li yıllar batılı ülkelerin birçoğunda, liberal ekonominin ve girişimcilik kültürünün benimsendiği yıllar olarak anılır. Bu dönemde kadın girişimcilerin sayısının batılı ülkelerde erkek girişimcilere oranla çok daha hızlı biçimde artmakta olduğu saptanmıştır. Kadının işgücüne katılımı ile ilgili çalışmalar, 1980'li yıllara kadar ekonomik büyümeye katkıları açısından olumlu olarak değerlendirilmeyen, küçük işletme girişimciliğinin desteklenmesi ile oldukça bağlantılı olduğu söylenebilir. Bu yıllardan itibaren küçük işletme girişimciliği, Üçüncü Dünya Ülkeleri açısından yoksulluktan ve işsizlik sorunlarından kurtulmanın bir yolu olarak ele alınmıştır. Üçüncü Dünya ekonomilerinde küçük girişimciliğin tarım ve sanayi kesimlerinin dışına taşan bir öneminin olduğu, bakım-onarım, ticaret ulaşım ve diğer hizmet kesimlerinde bu olgunun sanayi kesimine oranla daha önemli bir yer tuttuğu vurgulanmıştır (Yetim, 2008). Bu çerçevede siyasal, ekonomik ve toplumsal gerekçelerle küçük girişimciliğin yaygınlaştırılması, geliştirilmesi, kadınların girişimci olarak yeterliliklerin sağlanması yönündeki eğilimler ve bunları destekleyici uygulamalar giderek yoğunluk kazanmıştır.

Kadınların bu süreçte çalışma yaşamına daha aktif olarak katılımlarının artmasında başlıca şu faktörlerin etkili olduğu söylenebilir: Dünya genelinde çalışan kadınları koruyucu ve destekleyici yasaların ve uygulamaların artması, demografik gelişmeler, şehirleşme oranlarında artış, eğitim olanaklarının

artması, standart dışı (atipik) çalışma şekillerinin ortaya çıkması, geçim sıkıntısı ve ekonomik zorluklar, evlenme oranlarında azalma, buna karşılık boşanma oranlarında artış, toplumların kadınların çalışmasına yönelik tutumlarında meydana gelen olumlu gelişmeler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler (Kocacık ve Gökkaya, 2005:199).

Bu kapsamda ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadınların gittikçe daha fazla aktif olarak çalışma hayatına katılmalarına yol açmıştır (Ayaz, 1993:175). Bunun sonucu olarak günümüzde kadın; yalnızca belli bir mesleğin uygulayıcısı veya çeşitli kesimlerde kol gücü ile görev alan bir emekçi olarak değil, aynı zamanda bir girişimci olarak da varlığını ortaya koymaktadır (Narin, vd.2006:69).

Diğer yandan Geçmişte kadınların; okuma-yazma ve iş yaşamına katılım oranlarının düşüklüğü, finansmana erişim olanaklarının yetersizliği gibi nedenlerle girişimci olmaları daha düşük düzeyde kalırken, son yıllarda yapılan çalışmalarda, kadınların iş yaşamında, karşı cinse göre, daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise (Narin vd., 2006:67); önceden erkeklere özgü olduğuna inanılan işlerde başarılı olmaları, erkeklerle aralarındaki girişimcilik konusundaki bilgi ve deneyim farkının giderek azalması, çok daha iyi örgütlenir hale gelmeleri ve doğaları gereği olaylara karşı daha duyarlı, daha sakin, daha yoğun insan ilişkilerine sahip olmalarıdır.

5. KADINLARI GİRİŞİMCİ OLMAYA YÖNELTEN FAKTÖRLER

Türkiye'de girişimci kadınların iş kurma nedenleri itici ve çekici faktörler olarak iki grupta toplanmakta ve itici faktörler olarak, kadınları kendi işlerini kurmaya mecbur eden eşin ölümü ve boşanma şeklindeki faktörler, çekici faktörler olarak ise konuya ilgi, mücadele ruhu, istek ve pazar fırsatı yakalamak şeklinde ifade edilmektedir (Arat, 1993:27-28).

Kadınları iş kurmaya "iten faktörler" arasında ülkenin ekonomik koşullarından kaynaklanan işsizlik sorunları, kadınlara uygun olmayan iş koşulları ve kadınların özellikle ücretli işlerde cinsiyet ayrımcılığına uğramaları sayılabilmektedir. Bunun aksine, bağımsızlık isteği, kendini gerçekleştirme isteği, kendi işinin patronu olma, aile ve iş sorumluluğu arasındaki dengeyi kurma isteği ise kadınları iş yaşamına "çeken" faktörler arasında yer almaktadır (Cohen ve Mallon, 1999). Kadını girişimci olmaya hem iten ve hem de çeken farklı faktörler bulunmakta ve her iki faktör de farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda geçerliliğini korumaktadır.

Kadınları girişimci olmaya iten bir diğer neden ise hükümetler tarafından kadınların yerel ekonomiyi kalkındırmada önemli bir aktör olarak görülmesi politikasıdır. Bu politikada özellikle yerel aktörler içerisinde yer alan potansiyel kadın girişimcilerin yönlendirilmesi, teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi öngörülmektedir. Böylece özellikle kırsal alanda ekonomik faaliyetlerde yeterince yer alamayan kadınların mikro finansman yöntemi ile gelir elde etmelerinin sağlanması amaçlanmıştır. Çünkü iş hayatında erkeklere göre kadınların yeterli öz sermayeye sahip olmadığı veya başlangıç için gerekli finansmana ulaşamadığı bir gerçektir.

Buna karşın Dünyanın her yerinde kadınlar, çocuklar ve erkeklerin birlikteliğindeki eski algılamaya biçimleri çözülmekte ve yeni bir algılamaya biçimi öne çıkmaktadır. Özellikle "kadın girişimciliği"nin gelişmesine etken olan nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Ataerkil ailedeki çözülme,
- Çalışma hayatındaki değişme,
- Büyük şirket krizi ve KOBİ'lerin öne çıkması,
- Üretimde "seçkin azınlıklara" dayalı yapının "kitle potansiyeline" kayması,
- Üretimin "emek-sermaye" ekseninden "yaratıcı-girişimci" eksenine yönelmesi,
- "Satıcı piyasalar" egemenliğinin "alıcı piyasalara" kayması,
- Satışlarda marka ve imajın öne çıkması ve "tavsiyelerin" önem kazanması.

Piyasa ekonomisinde iş başarısının en önemli belirleyicisi olan girişimci, içinde yer aldığı sosyal, ekonomik ve kültürel çevrenin bir ürünüdür. Girişimcilik ruhunun aile, çevre, eğitim, örf, adet ve geleneklerden etkilendiği kabul edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin girişimcileri, ataerkil yapıdaki toplumsallaşma süreçleri, ekonomik yapıdaki riskler ve sosyal çevre nedeniyle ağır hareket edebilmektedir (Eyüboğlu, 2002:284). Bu toplumlarda kadın girişimci sayısının artması ve gelişmesi daha yavaş olmaktadır. Günümüzde kadının çalışma yaşamında her geçen gün etkinliğini arttırması, hem kendisi hem de toplum açısından oldukça önemli görülmektedir. Özellikle kadının daha eğitilmiş, azimli, hırslı ve kararlı duruşu, onu erkeğe bağımlı olmaktan kurtararak ekonomik anlamda bağımsızlığını ve toplumdaki konumunu güçlendirmesine olanak sağlamaktadır. Kadına bu gücü sağlayan en önemli olgu ise onun girişimcilik özelliğidir. Girişimcilik faaliyeti ile kadın, bir taraftan maddi ve manevi

kazanımlar elde ederken, diğer taraftan bağımsızlık, finansal fırsatlar, toplumsal hizmet, iş güvenliği, aile istihdamı ve meydan okuyuculuk gibi özellikler ile de cinsiyet ayrımcılığına yönelik yargıları kadınlar lehine çevirebilme fırsatını da elde etmiş olmaktadır.

Kadınların girişimcilik süreci incelendiğinde kadınları girişimciliğe yönelten farklı nedenler tespit edilmiştir (Yetim, 2008);

1. Aile geçiminden sorumlu olması: Özellikle eşin çalışmadığı veya gelirinin düşük olduğu ailelerde kadınlar çalışma yolunu seçmektedirler. Burada başarma ve kendini gerçekleştirmeden çok ailenin geçimini sağlamak temel güdü olarak belirginlik kazanmıştır.

2. Eşin pasif durumu ve çalışamaz olması: Eşe veya aileye ait bir işyerinin var olması ancak eşin bu işyerini sağlık nedenleri veya psikolojik durumu gereği yürütemeyecek bir yapıya sahip olması nedeniyle kadının işin başına geçmesi de bir neden olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum biraz çaresizlik, biraz tepki içeren bir eğilim olarak önem kazanmaktadır.

3. Ücretli bir işte çalışmaya eşin izin vermemesi: Özellikle ailenin gelir seviyesinin yüksek olması durumunda eşin ısrarlı çalışma isteğine karşı erkeğin bulduğu bir çözüm olarak "bir işyeri açalım da oyalansın" düşüncesiyle oluşmaktadır. Özellikle bu durumda "oyalanma" anlayışının varlığı nedeniyle aslında kadının başarılı olması veya kazanç elde etmesi yönünde bir beklenti söz konusu değildir. Bu anlayış ile gerçekleşen girişimcilik bir anlamda kadının bireyselleşmesi açısından engel ve olumsuzluklar içermektedir.

4. Özgürlük ve bağımsızlık isteği: Kadın girişimcilerin başarma isteğinin ön plana çıktığı bağımsız ve ekonomik özgürlüğü kazanabilmek için böyle bir seçim yaptığı da görülmektedir. Kadının girişimci olarak varlık kazanması sadece ekonomik değil, iş yürütümü açısından da bağımsızlığı beraberinde getirecektir ki bu da arzu edilen bir durumdur.

5. Eğitimini veya bilgisini değerlendirme isteği: Daha önce bir işyerinde çalışıp gerekli tecrübe ve sermayeyi sağladıktan sonra kendi işini kurma isteği de söz konusudur.

6. İş bulamama sonucu yönelim: Zaman zaman "işsiz kalmaktansa bir iş kuralım" düşüncesinin varlığı da kadınları girişimciliğe yönlentmektedir. Önemli boyutta olmasa da işsizliğin alternatifi olma durumu, iyi bir iş bulunana kadar sürdürme isteği ve iş bulunduğu terk edilecek bir süreç olarak da ele alındığı görülmektedir.

Diğer yandan ücretli bir işte çalışırken, yaşadığı olumsuzluklar sonucunda kadınların girişimciliğe yöneldiği görülmektedir. Hayal kırıklığı ve can sıkıntısı gibi zorlayıcı faktörler kadın girişimciliğinin gelişmesinde baskın bir rol oynamaktadır. Bu yüzden zorlayıcı faktörlerin kadınları erkeklerden daha fazla etkileyen ve girişimciliğe iten bir araç olduğu iddia edilebilir (Catley ve Hamilton, 1998:76).

Farklı kültürlerde motivasyon faktörlerinin belli faktörler içerisinde yoğunlaştığı görülse de; ulusal kültür bağlamında bazı faktörlerin değişiklik göstereceği yadsınılamaz. Özellikle bireyciliğin, belirsizlikten kaçışın, maskülen değerlerin yüksek olduğu toplumlardaki motivasyon faktörleri fırsatların peşinden koşma, yenilik yaratma, rekabet etme gibi faktörlerde yoğunlaşmaktadır. Kanaatkar ve kadercı toplumlarda rekabet, fırsat kollama, çok çalışma gibi tutum ve davranışlar daha az görüldüğünden, girişimciliği etkileyen motivasyon faktörleri arasında da bu faktörlere daha az rastlanılmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2007).

Gelişmiş ülkelerde girişimciliği motive eden faktörlerle ilgili yapılan çoğu çalışmada kadınlarla erkekler arasında çok büyük bir fark olmadığı, genellikle bağımsız çalışma, başarıya ve zenginliğin hep ilk sıralarda yer aldığı belirtilmiştir (Sarri ve Trihopoulou, 2005). Fakat sadece kadınlar üzerine yapılan son çalışmalarda, işe başlamada kadınları motive eden faktörlerin ya "itici" yani olumsuz şartlardan kaynaklanan veya "çekici" yani olumlu fırsatlardan kaynaklanan nedenler olduğu bulunmuştur. İtici faktörler için, işsizlik, ailede yaşanan ekonomik sorunlar, mevcut işinden memnun olamamak, şeffaf tavanlar ve ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorumluluklarından dolayı esnek çalışma saatlerine ihtiyaç gibi zorunluluk nedenleri sıralanabilir.

Çekici faktörler için ise başkalarına yardım etme, başarıya isteği, sosyal statü, zenginlik ve güç gibi nedenler sayılabilir (Dechant ve Al-lamky, 2005). Kadınlar için işe başlamada çekici ve itici faktörlerin birbirini tamamen ikame eden etkenler olmadığını, bazen hem başarıya isteği hem de aile içi yükümlülüklerini de bir arada yürütebilmek için yani esnek çalışma saatlerinden dolayı kadınların kendi işlerini kurmak isteyebildikleri görülmüştür.

Kadınların girişimci olmalarında kendilerini motive eden faktörlerin önem dereceleri incelendiğinde kadın girişimcilerin, öncelikle güçlü bir başarıya isteği, başkalarına faydalı olabilme ve sosyalleşme arzusunda oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmalar kadınların genellikle işle birlikte annelik rollerini daha iyi gerçekleştirebilmek için girişimci olmayı tercih ettiklerini, buna karşılık erkeklerin ise para kazanma arzusu nedeniyle girişimci olmayı tercih ettiğini göstermektedir. Bu sonuç kadın ve erkeklerin toplumdaki farklı sosyal sorumluluklarına, yani kadınların ev işi ve çocuk bakımından sorumlu olduğu,

erkeklerin ise para kazanmak ve evi geçindirmekle yükümlü olduğu anlayışının toplumda hakim olmasına bağlanmaktadır (Arat, 1993; Çelebi, 1997).

6. KADIN GİRİŞİMCİLİĞİNİN ÖNÜNDEKİ SORUNLAR

Kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin yaşamaları ve devamlılığında önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu durum kadın girişimci sayısının sınırlı kalmasına, kadın girişimcilerin işletmelerinin büyümelerinde ve gelişmelerinde zorluklara neden olmaktadır.

Kadınlar, sosyal prestij edinmede girişimciliğin önemli bir katkı sağladığını düşünmektedir. Kadınlar hem kendi kazançlarını sağlayarak başkalarına olan bağımlılıklarını azaltmada, hem de kendilerine kariyer sağlama aracı olarak girişimciliği avantajlı bulmaktadır. Bununla birlikte, kadınlar için girişimci olmanın en büyük dezavantajı, aile içi sorumluluklar ve cinsiyet rollerine ilişkin algılarla bağlantılıdır. Kadınların önemli bir kısmı, eşine ve çocuklarına zaman ayıramadığından yakınmaktadır. Girişimci kadınlar tarafından en çok belirtilen diğer bir zorluk ise ekonomik belirsizlikler ve girişimcilikle yaşanan risk durumudur. Kadınların ve erkeklerin eşit rekabet koşullarına sahip olmaması, kadınlar tarafından girişimcilikle birlikte yaşanan bir diğer sorun kaynağıdır. Kadınlarla yapılan görüşmelerde, özellikle erkek girişimcilerin bulunduğu meslek gruplarında, eşit rekabet olanağının bulunmadığı belirlenmiştir (Yetim, 2008).

Kadınlar girişimci olmak isteseler de, karşılıklarına çıkan bazı koşullar onları bazen yüreklendirmekte ama çoğu kez de çekingen davranmaya itmektedir. Bu koşulların çoğunun sosyo-kültürel sebeplerden ortaya çıktığı görülmektedir (Narin, vd. 2006):

- Öncelikle kadınların aile içi sorumlulukları, başarılı girişimci olmalarının önünde engel teşkil etmekte çocuk, ev ve aile bireylerinin yükü kadının tüm enerjisini işine yöneltememesine neden olmaktadır.
- Kadınların sosyo-ekonomik statüleri ve toplumun kendisine verdiği roller, kaynaklara erişimlerini kısıtlamakta, bu nedenle kadınlar genellikle düşük kazançlı, ev eksenli faaliyetlere yönelmektedir. Bu tip faaliyetleri genişletmek için gerekli bilgi ve teknik yardımdan yoksun kalmaktadırlar.
- Kadınların, kendi işini kurabilmeleri için kendilerine ait birikimleri bulunmadığından eşlerinin veya ailesinin desteği gerekmekte olup, ancak bu şekilde finansal kaynak sağlayabilmektedirler..

- Banka kredisi imkânlarından yararlanabilmeleri için kefil, teminat veya gayrimenkul ipoteği talep edilmektedir. Bu durum da kadınlar için bir kısıtlayıcı faktör olmaktadır.
- Kadınlar farklı bakış açıları ve iletişim becerileriyle iş hayatında farklı alternatifler ileri sürebilseler de erkek egemen bir iş dünyası içinde zaman zaman yalnızlığa ve umutsuzluğa kapılabilmektedirler.
- Sırf kadın oldukları için kimi zaman görmezden gelinen kadınların azim ve kararlılıkları "hırs" olarak olumsuz manada algılanmakta ve erkek meslektaşları tarafından dışlanmaktadır.
- Kız çocuklarının eğitime önem verilmeyişinin yanı sıra baskılı bir şekilde yetiştirilmesi de kadınların genellikle risk düzeyi düşük, çalışma saatleri yoğun olmayan işlere yönelmesine neden olabilmektedir.

Kadın girişimciler, iş başarılarını sınırlandıran en önemli üç hususu, "makro ekonomik nedenler", "finansal yetersizlikler" ve "haksız rekabet" olarak belirtmişlerdir. Bunlardan makro nedenler arasında ekonomik krizler, enflasyon, talep durgunluğu gibi hususlar sayılmıştır. Finansal sorunlar, gerek faaliyetlerin yürütülmesinde gerekse büyümenin önündeki en büyük engellerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Yetim, 2008).

Kadının başarısını sınırlandıran ailevi nedenler, kadına özgü bir sınırlamadır. Kadınlar, bir taraftan işlerini yürütürken; diğer taraftan, kadınlık rollerini de yerine getirmek, sosyal beklentilere yanıt vermek durumundadırlar. İşini aile sorumlulukları ile bağdaştırma güçlüğü, ailenin kadını "iş kadını" olarak kabullenmemesi durumunda daha ağır yaşanmakta, bu da iş başarısını sınırlandırabilmektedir. Kadınlık rollerinde aksamalar olduğunda, yakınmalar başlamakta; bu ise, kadın girişimcileri vicdanen rahatsız edebilmektedir (Kutunis, 2006).

Kadın girişimciler, tüm girişimcilerin karşılaştıkları finansman yetersizliği, nitelikli eleman bulamama, talep durgunluğu, verimliliği artırma sorunu, alacakların zamanında tahsil edilememesi, haksız rekabete dayalı rakip engellemeleri sorunu gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Eğitim seviyeleri görece olarak düşüktür. İnternet kullananların oranı azdır. Kadın, aile ve kariyerini uzlaştırma çabası içinde olmaktadır. Kadınların iş sahibi olarak kolayca kabul edilmedikleri ülke ya da bölgelerde, cinsiyete dayalı engeller artabilmektedir. Kadınlar, kendi hesaplarına çalışmaya erkeklere göre çok daha sonra başladıklarından, özellikle işletmecilik ve sermaye edinimi konusunda daha az profesyonel deneyime

sahiptirler (OECD, 1998:14-16). Bu nedenlerle, belirlenen sorunları erkeklere kıyasla daha ağır yaşamakta ve bu da kadın girişimcilerin ayrıca desteklenmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.

İşletme kurmak isteyen kadın girişimciler finansmana ihtiyaç duymakta ve ilk olarak kredi kullanımına başvurmak istemektedir. Fakat, gayrimenkullerin çoğunlukla erkeklerin üzerine kayıtlı olması nedeniyle finans kurumları tarafından istenen teminatın kadınlar tarafından bulunamaması ve kadın girişimcilerin finans kurumları ile ilişkilerde deneyim ve bilgi eksikliği yaşamaları sermaye temini konusunda önemli bir sorun oluşturmaktadır. Finans kurumlarının teminat ve kredi koşullarını iyileştirerek kredi faizlerini düşük tutması, teminat koşullarını hafifletmesi ve kredi verilecek alanları sınırlandırmaması alternatif çözüm yollarını oluşturmaktadır (Soysal, 2010).

Ülkemizde mevcut eğitim sisteminin kadınların girişimcilik becerilerini geliştirecek ve güçlendirecek nitelikte olmaması, kadınların erkeklerden daha az eğitim almalarına ve iş hayatında rekabet açısından güçlüklerle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Şekerler, 2006:123). Kadın girişimcilere yönelik eğitim eksikliklerini tamamlamak üzere örgün ve yaygın eğitim programları hazırlanmalı, girişimcilik eğitimleri yaygınlaştırılarak kısa vadeli programlar düzenlenmelidir.

Kadın girişimciler uygun işe uygun eleman temin etmede sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunlar kadın girişimcilerin işe uygun eleman alamamalarından kaynaklanabileceği gibi çalışanın kadın patrona güvenmemesinden de kaynaklanabilmektedir. Bu konuda çeşitli danışmanlık firmalarından destek alınarak kalifiye eleman temin edilebilir.

7. TÜRKİYE'DE KADIN GİRİŞİMCİLERİN SORUNLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

7.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye'de kadınları girişimciliğe yönlendiren faktörlerin ve karşılaştıkları sorunların belirlenerek çözüm önerilerinin oluşturulmasıdır. Literatürde kadın girişimcilerin sorunlarının belirlenerek çözüm önerilerinin oluşturulmasına ilişkin pek çok çalışma bulunmakla birlikte, yapılan çalışmalar il bazında gerçekleştirilen çalışmalar olup, Türkiye genelinde yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu husus dikkate alınarak bu çalışmanın Türkiye genelinde

81 ilde faaliyet gösteren kadın girişimcilerin katılımıyla gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

7.2.Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla ilgili literatür ve daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınarak 16 sorudan oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Ankette ilk beş soru demografik bilgilere yönelik, 6. ile 10. soruları ise ailede başka girişimci olup olmadığı, firma kuruluş şekli, kuruluş sermayesi temini ve girişimci olma yaşlarını öğrenmeye yönelik olarak oluşturulmuştur. 11. soruda sıralama ölçeği kullanılarak girişimci olmaya yönelten nedenler belirlenmiştir. Toplam 10 sorudan oluşan bu kümede söz konusu nedenler arasında ilk sırayı %19.5 oranı ile “ekonomik bağımsızlık” arzusu almıştır. Bunu %18.2 oranı ile “kendimin patronu olmak” ve %15.7 oranı ile “idealimi gerçekleştirmek” şeklindeki cevaplar izlemiştir. Buna göre kadınları girişimciliğe yönlendiren faktörlerin genellikle çeken faktörler olduğu saptanmıştır. 12. 13. ve 14. sorularda ise beşli likert ölçeği kullanılarak kadınların firmalarını kurarken ve işlerini yürütürken karşılaştıkları sorunlar ile belirtilen görüşlere ne ölçüde katıldıkları belirlenmiştir. 15. ve 16. sorular açık uçlu sorulardan oluşmaktadır ve firmaya ilişkin bilgilerle kadın girişimcilerin sorunlarına ilişkin çözüm önerilerini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir.

7.3.Araştırmaya Katılan Kadın Girişimcilerin Seçilmesi

Araştırmaya dahil edilen kadın girişimciler, 2007 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) çatısı altında kurularak 81 ilde örgütlenen İl Kadın Girişimciler Kurulları'na üye olan kadın girişimcileri arasından seçilmiştir. Bu bağlamda, 12-13 Mart 2016 tarihlerinde Denizli'de gerçekleştirilen “Girişimci Kadınlar Zirvesi”ne 81 ilden katılım sağlayan 250 kadın girişimciden 123 adet anket formu elde edilmiştir. Bu % 49,2'lik bir katılım oranı olup, daha önce yapılan çalışmalar dikkate alındığında, ana kütleden seçilen örnekler üzerinde gerçekleşen katılım oranının kabul edilebilir bir oran olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7.4.Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi

Alınan anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS (Statistical Package For Social Scienses – Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) 23 ile analiz edilmiştir. SPSS; istatistiksel olarak işlenecek veriler için bir data girişi ve analiz programıdır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılarak, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları ve varsayımların doğrulanıp doğrulanmaması değerlendirilmiştir.

7.5.Araştırmaya Katılan Kadın Girişimciler Hakkında Genel Bilgiler

Girişimci kadınların genellikle orta yaş diliminde girişimci olabilme potansiyeline eriştikleri literatür bilgileri arasındadır. Kadın girişimcilerin evli ve çocuklu olması, genel olarak kadınların girişimci niteliklerini olumsuz yönde etkilememektedir. Aile ve özellikle evli girişimciler için eşler, işletmenin kuruluş aşamasında ve kadının girişimcilik kararında, önemli sosyal sermaye kaynaklarıdır. Kadınlar kişisel karakteristiklerini, girişimci nitelikleriyle bütünleştirebilmekte; yenilikçilik, yaratıcılık gibi girişimsel değerler, kadınların iletişim yetenekleri ve problem çözme becerileriyle pekiştirilmektedir.

Literatürdeki bu bilgilere uygun olarak, araştırma kapsamında anket yapılan kadın girişimcilerin % 34,1'i 40-49 yaş, % 30,1'i 30-39 yaş ve %26'sı 50-59 yaş aralığındadır. Kadın girişimcilerin % 44,7'si üniversite ve % 34,1'i lise mezunudur. Bu sonuca göre kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe girişimci olma oranı yükselmekte ve kadın girişimcilerin eğitim durumları ile iş kurma nedenleri arasında oldukça anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kadını girişimciliğe çeken etmenler, daha belirgin olarak üniversite mezunu kadınlar için geçerli olmaktadır. Buna karşın, itme faktörleri ise özellikle ilkökul ve ortaokul mezunu kadınlar için belirleyici olmaktadır. Kadınların eğitim düzeyleri düştükçe, kadını girişimci olmaya iten faktörlerin etkisi artmaktadır.

Ankete katılan kadın girişimcilerin %63,4'ü evli ve % 36,6'sı bekarıdır. Bu durum bekar bir kadının kendi işini kurmasının önünde bazı engeller olduğunu ve toplumun değer yargıları ile erkek egemen iş kollarının bekar kadınların girişimci olmasını engellediği sonucunu vermektedir.

Kadın girişimcilerin % 26,8'i çocuk sahibi değildir. Bu oran, bekar kadın girişimci oranından düşük olduğu için evli olup, çocuk sahibi olmayan kadın girişimci bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan kadın girişimcilerin % 35,8'i 2 çocuk ve % 23,6'sı bir çocuk sahibidir.

Tablo 1. Kadın Girişimcilerin Ailesinde Bulunan Girişimciler

Girişimci	Frekan s	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hayır	51	41,5	41,5	41,5
Annem	5	4,1	4,1	45,5
Babam	20	16,3	16,3	61,8
Kardeşim	28	22,8	22,8	84,6
Eşim	14	11,4	11,4	95,9
Diğer	5	4,1	4,1	100
Toplam	123	100	100	

Tablo 1’de yer alan oranlara göre kadın girişimcilerin %58,5’inin ailesinde girişimci bulunmaktadır. Bu durum, ailede girişimci bulunmasının kadınların girişimci olmasında etkili olduğu konusunda yapılan araştırmaları doğrular niteliktedir.

Tablo 2. Kadın Girişimcilerin Firmasını Kurma Şekli

Firma Kuruluş Şekli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kendim Sıfırdan Kurdum	88	71,5	71,5	71,5
Aile Şirketi	21	17,1	17,1	88,6
Eşimin Şirketi	8	6,5	6,5	95,1
Diğer	6	4,9	4,9	100
Toplam	123	100	100	

Tablo 2’de görüldüğü üzere kadın girişimcilerin % 71,5’i firmasını sıfırdan kurmuştur. Bu oran kadın girişimcilerin sorunlarına ilişkin elde edilecek verilerin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 3. Kadın Girişimcilerin Kuruluş Sermayesi

Kuruluş Sermayesi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kişisel Tasarruf	40	32,5	45,5	45,5
Akraba/Arkadaş Borçlanma	13	10,6	14,8	60,2
Banka Kredisi	13	10,6	14,8	75
Karşılıksız Destek	7	5,7	8	83
Diğer	15	12,2	17	100
Cevap Yok	35	28,5	100	
Toplam	123	100		

Tablo 3’de görüldüğü üzere kadın girişimcilerin firmasını kurma aşamasında %32,5 oranla kişisel tasarruflarını kullandığı, %10,6’lık oranlarla akraba/arkadaş borçlanma ve banka kredisi kullandığı tespit edilmiştir. Bu durum kadınların firmalarını kurarken banka kredilerinden faydalanma oranının erkeklere göre çok düşük seviyelerde kaldığını göstermektedir.

Kadın girişimcilerin işletme kuruluş sermayesini sağlama kaynakları kadın girişimcilerin formel ve informel kaynakları değerlendirme şekillerini göstermektedir. Kadın girişimciler, modernleşmenin bir göstergesi olarak ele alınabilecek kurumsal kaynaklı krediler kullanmak yerine genellikle kendi öz kaynakları ve eşlerinden aldıkları yardımlar aracılığıyla işlerini kurmuşlardır. Kadın girişimciler kendi mallarını ve hizmetlerini üretebilmek için tamamlayıcı kaynaklara ihtiyaç duymakta ve özellikle iş kurma aşamasında tamamlayıcı kaynak desteği informel kaynaklardan edinilmektedir. Akrabalar kadın girişimciler için önemli sosyal destek sağlayıcı kaynaklardır.

Tablo 4. Kadın Girişimcilerin Firmasını Kurarken Karşılaştığı Zorluklar

Zorluklar	Önem Derecesi	Frekans	Yüzde	Aritmetik Ortalama	Toplam Yüzde
Sermaye Temini	Çok Önemli	98	79,7	3,98	100
Bürokratik İşlemler	Çok Önemli	104	84,5	4,23	100
Deneyimsizlik	Çok Önemli	84	68,3	3,41	100
Bilgi Eksikliği	Çok Önemli	95	77,3	3,86	100
Uygun Yer Seçimi	Çok Önemli	96	78,0	3,90	100
Kiraların Yüksek Olması	Çok Önemli	92	74,8	3,74	100
Uygun Eleman Temini	Çok Önemli	119	96,7	4,84	100
Uygun Materyal Temini	Çok Önemli	108	87,8	4,39	100
Pazarda Tanınmamış Olmak	Çok Önemli	78	63,5	3,17	100
Aile İle İlgili Sorunlar	Çok Önemli	63	51,2	2,56	100

Tablo 4 te görüldüğü gibi araştırmaya katılan kadın girişimcilerin işlerini kurarken karşılaştıkları sorunların başında %96,7'lik oranla “uygun eleman temini” gelmektedir. Uygun işe uygun eleman bulma kadın girişimciler kadar erkek girişimcileri de ilgilendiren ve birçok sektörün yakındığı vasıflı eleman temininde karşılaşılan bir sorundur.

Kadın girişimciler ikinci olarak % 87,8'lik oranla “uygun materyal temini”nde sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Son olarak ise %84,5'lik oranla “bürokratik işlemler” yer almaktadır.

Tablo 5. Kadın Girişimcilerin İşlerini Yürütürken Karşılaştığı Zorluklar

Zorluklar	Önem Derecesi	Frekans	Yüzde	Aritmetik Ortalama	Toplam Yüzde
Pazarın durgun olması	Çok Önemli	113	91,9	4,59	100
Borç ödemeleri	Çok Önemli	120	97,5	4,88	100
Vergi ödemeleri	Çok Önemli	118	95,9	4,8	100
Bürokratik engeller	Çok Önemli	115	93,5	4,67	100
Kredi alamama	Çok Önemli	87	70,7	3,53	100
Elemanlar ile ilgili sorunlar	Çok Önemli	105	85,3	4,27	100
Müşteriler ile ilgili sorunlar	Çok Önemli	108	87,7	4,39	100
Ticari tecrübe eksikliği	Çok Önemli	94	76,4	3,82	100
Aile ilişkileri	Çok Önemli	92	74,8	3,74	100
Toplumun geleneksel baskısı	Çok Önemli	62	50,4	2,52	100
Aşırı yorgunluk	Çok Önemli	63	51,2	2,56	100

Tablo 5 incelendiğinde kadın girişimcilerin işlerini yürütürken karşılaştığı zorluklar arasında % 97,5 oranla borç ödemeleri, % 95,9 oranla vergi ödemeleri ve % 93,5 oranla bürokratik engeller ve % 91,9 oranla pazarın durgun olması sayılmaktadır. Ancak, söz konusu zorluklar sadece kadın girişimcilere has sorunlar olmayıp ülkemizin bu alandaki temel yapısal sorunlarından kaynaklanmaktadır. Bu zorlukları aşmada, kadınların erkek girişimcilere nazaran daha daha az donanımlı olmaları, söz konusu sorunları daha farklı olarak algılamalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla genel olarak kadın girişimcilerin neredeyse tamamına yakınının ekonomik nedenlerden dolayı zorluklar yaşadığı ifade edilebilir.

Tablo 6. Kadın Girişimcilerin İhracat Yapma Durumu

İhracat Yapma Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	25	20,3	20,3	20,3
Hayır	98	79,7	79,7	100
Toplam	123	100	100	

Tablo 6'de görüldüğü üzere kadın girişimcilerin sadece %20,3'ü ihracat yapmaktadır. Kadın girişimcilerin sahip olduğu işletmeleri büyütmeleri ve ekonomik olarak güçlenmeleri için ihracat bilgi ve tecrübelerinin artırılması ve ihracat yapmaya teşvik edilmeleri gerektiği sonucuna varılmaktadır.

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde kadının çalışma yaşamında, her geçen gün etkinliğini arttırması, hem kendisi hem de toplum açısından oldukça önemli görülmektedir. Özellikle kadının daha eğitilmiş, azimli, hırslı ve kararlı duruşu onu, erkeğe bağımlı olmaktan kurtararak ekonomik anlamda bağımsızlığını ve toplumdaki konumunu güçlendirmesine olanak sağlamaktadır. Kadına bu gücü sağlayan en önemli olgu ise onun girişimcilik özelliğidir. Girişimcilik faaliyeti ile kadın, bir taraftan maddi ve manevi kazanımlar elde ederken, diğer taraftan bağımsızlık, finansal fırsatlar, toplumsal hizmet, iş güvenliği, aile istihdamı ve meydan okuyuculuk gibi özellikler ile de cinsiyet ayrımcılığına yönelik yargıları kadınlar lehine çevirebilme fırsatını da elde etmiş olmaktadır.

Kadının girişimci olarak çalışma yaşamına katılmasının, kadın açısından getirdiği zorluklar ve engellerin de bu süreçte dikkate alınarak değerlendirilmesi daha gerçekçi olacaktır. Çünkü kadın, gerek kadın olmanın, gerekse iş ve toplumsal yaşamın "erkek egemen kurgulanmış düzeni"nde oldukça güç şartlar içerisinde girişimcilik faaliyetini sürdürme çabası içerisinde. Kadının çalışma yaşamında varlığını kısıtlayan bu düşünce ve uygulamaların, kadını ekonomik hayatta pasifleştirme anlayışına ittiğini söylemek çok da doğru olmayacaktır. Özellikle son yıllarda, kadınların iş yaşamında, karşı cinse göre, daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Bunun nedeni ise; önceden erkeklere özgü olduğuna inanılan işlerde başarılı olmaları, erkeklerle aralarındaki girişimcilik konusundaki bilgi ve deneyim farkının giderek azalması, çok daha iyi örgütlenir hale gelmeleri ve doğaları gereği olaylara karşı daha duyarlı, daha sakin, daha yoğun insan ilişkilerine sahip olmalarıdır.

Bu bağlamda, kadın girişimciliği, ekonomik ve toplumsal hayatta önemli yarar ve fırsatlar yaratarak, kendi ülke ekonomilerini geliştirmede ve iş yaratımında önemli katkılar sağlamaktadır. Yani kadınların, potansiyel girişimcilik faaliyetleri ile ekonomik ve toplumsal yaşamın "erkek egemen" cinsiyetler arası adaletsizliğini "insani" boyuta dönüştürerek, çalışma yaşamını daha etkin hale getirdiğini söylemek mümkündür.

Günümüzde teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve endüstrileşmenin artması sonucu kadınların iş hayatına katılımlarında artış meydana gelmektedir. Ülkemizin ataerkil toplum yapısı, kadınların kuruluş sermayesine ulaşmalarının önündeki engeller, toplumda kadına biçilen annelik rolü gibi kadınların kendi girişimlerini kurmalarını engelleyen birçok sorunun çözülmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada kadın girişimcilerin firmasını kurarken karşılaştığı zorluklardan bürokratik işlemler, uygun eleman ve materyal temini gibi çok önemli sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın girişimcilerin erkek girişimcilere göre yoğun ve karmaşık bürokratik işlemler konusunda daha deneyimsiz olması ve bilgi eksikliği bürokratik işlemlerin önemli bir sorun olarak karşılına çıkmasına neden olmaktadır. Firma kurma aşamasında olan kadın girişimcilere devlet ve ilgili kuruluşlar tarafından danışmanlık desteği verilmesinin ve firma kuruluşu hakkında eğitimler düzenlenmesinin kadın girişimcilerin bürokratik işlemler hakkında bilgi sahibi olmasına ve bu sürecin önemli bir sorun olmaktan çıkarılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Uygun eleman temini sorunu ise firmanın kuruluşunda ve başarılı bir şekilde yürütülmesinde hayati bir öneme sahip olup, meslek liseleri ve üniversiteler aracılığı ile uzmanlık alanlarına göre eleman yetiştirilmesinin teşvik edilmesi gerekmektedir.

Araştırmaya katılan kadın girişimciler finans kuruluşlarından kredi kullanımında sorun yaşadıklarını belirtmektedirler. Devlet tarafından kadın girişimcilere yönelik pozitif ayrımcılık yapılarak finans kuruluşları tarafından düşük faizli kredi ve danışmanlık desteği sağlanmasının kadın girişimciliğini teşvik etmek için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kadın girişimcilerin işlerini yürütürken karşılaştıkları zorluklar ağırlıkla ekonomik ve iş çevresi ile ilgili sorunlar olmakla birlikte, aile ilişkileri ve toplumun geleneksel baskısı da önemli derecede belirtilen zorluklar arasında yer almaktadır.

Kadın girişimciler erkeklerin kendileri ile rekabeti göze alamayacakları alanlarda iş kurma eğilimindedirler. Kadın girişimcileri erkek girişimcilerden ayıran noktalardan bir tanesi: kuruluş sermayesinde kendisini göstermektedir. Erkeklerin aksine kadınlar finans kurumlarından kredi desteği ile işlerini kurmak yerine o zamana değin biriktirmiş oldukları küçük kişisel servetlerini, bunun yetersiz kalması durumunda ise aile ve yakın çevreden alınacak takviyelerle bu sorunu çözmeye yoluna gitmektedirler.

Öncelikli olarak kadının girişimcilik algılayışının farklılaştırılması ve süreçle bağının güçlendirilmesi gerekmektedir. Kadın girişimcilere finansal ve teknik bilgi sağlayacak birimlerin güçlendirilmesi ve kadının ulaşılabilirliğinin artırılması gerekir. Bu bağlamda, Ticaret odaları bünyesinde oluşturulacak bir birim kadın girişimcilerin yönlendirilmesi ve desteklenmesine katkılar sağlayacaktır.

Bireyleri girişimci olmaya yönlendiren nedenler veya motivasyon faktörleri önemlidir, çünkü bu nedenler, bir ölçüde niyetlerin belirleyicisidir. Yeni örgütler, rastlantısal olarak kurulmamaktadır; yeni iş kurmak için ayrılması gereken çaba ve zaman, girişime yönelik faaliyetlerin amaca yönelik, bilinçli olarak yapılandırılmış faaliyetler olduğunu göstermektedir. Buradan çıkacak önemli sonuçlardan bir tanesi, potansiyel girişimcileri kazanmak için verilen eğitim veya mentorluk çalışmalarında bu eksikliğı giderecek konulara veya sosyal desteğe yer verilmesidir.

Kadınlar, iş çevresiyle ilişkiler geliştirmek, kamusal kuruluşlardaki yetkililere ve iş örgütlerine yönelik taleplerini belirlemek için iş ve mesleklerle ilgili örgütlere katılmalıdırlar. Bu örgütler kadınlara ait yeni işlerde yönlendiricilik ve destek sağlayarak sürekli bir hizmet döngüsü yaratabilir.

Girişimcilik, kadınların kendi yetenek ve potansiyellerini keşfedebileceğı, bağımsız karar alabilecekleri bir iştir. Girişimcilik rolü ile kadınlar karar alan, risk üstlenen ve yöneten konuma gelebilmektedirler. Kadını ücretsiz aile işçisi konumundan kendi hesabına çalışan konuma taşımak, kadının statüsünü yükseltmenin bir aracıdır.

KAYNAKÇA

- Aşkın, A., Nehir, S. ve Vural, S. Ö. (2011). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 6:2. s.55-72
- Arat, N. (1993). Sosyo Kültürel, Hukuksal Bakış ve Alternatif Öneriler, Kadınlar, *Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu*, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, s.89-94
- Ayaz, N. (1993). Türkiye’de Çalışan Kadınların Sorunlarına Yönelik Bir İnceleme, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8/1:175-191
- Carter, N. M. and Kolvereid, L. (1998). Women Starting New Businesses: The Experience in Norway and the United States. In *Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises*, pp. 185–202. OECD, Paris.
- Catley, S. and Hamilton, T.T. (1998), “Small business development and gender of owner”, *Journal of Management Development*, Vol. 17 No. 1, pp. 75-82
- Cohen, L. ve Mallon, M. (1999). The Transition From Organizational Employment to Portfolio Working: Perceptions of Boondryless Work, *Employment and Society*, Vol. 2, s.329-352
- Çelebi, N. (1993). Kadın Girişimciliğini Özendirme ve Destekleme Konusunda Politikalar, Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli, *Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Eğitim Serisi*, Yayın No:74,s.35-42
- Çevik, E. (2006). Girişimcilerin, Girişimcilik Tipleri ile Çalışma Amaçları Arasındaki İlişki. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Dechant, K. and Asya .L (2005),. Entrepreneurship Toward an Understanding of Arab Women Entrepreneurs in Bahrain and Oman,10, 123 (2005). DOI: <http://dx.doi.org/10.1142/S1084946705000100>
- Ecevit, Y. (1993). Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli, Bildiriler ve Tartışmalar. *Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Eğitim Serisi*. Ankara. Yayın No: 74.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişisine Kültürel Yaklaşım, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*,

Gürol, M. A. (2000). Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük işletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler, *Atılım Üniversitesi Yayını* No:2, Ankara

Hisrich, R. ve Peters M. (2013), *Entrepreneurship*, McGraw_Hill/Irwin, 9th Edition, USA.

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*. Çizgi Kitabevi, Konya

Kocacık, F. ve Gökkaya, V.B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, C. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 6/1:195-21

Kutanis, R. Ö. (2006). Girişimci Kadınlar, Değişim Yayınları, Sakarya.

Minniti, M. ve Arenius, P. (2003), “Women in Entrepreneurship”, The Entrepreneurial advantage of Nations:First Annual Global Entrepreneurship Symposium United Nations Headquarters 29, 2003.

Narin, M., Marşap, A. Ve Gürol, M. A. (2006). Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslar arası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi, 8/1:65-78

OECD, (1998). Women Entrepreneurship: Issues and Policies, 2. OECD Conference of Ministers Responsible for SMEs, İstanbul.

Ören, K. ve Biçkes, M. (2011). Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri: Nevşehir’deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma.

Saray, G. (1993). Türkiye’de Kadın Girişimciliği, Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Eğitim Serisi Yayın No:74, s.117-125

Sarri, K. ve Anna T. (2005) "Female entrepreneurs' personal characteristics and motivation: a review of the Greek situation", *Women in Management Review*, Vol. 20 Issue: 1, pp.24-36, doi:

Soysal, A. (2010). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.

Şekerler, H. (2006). Kadın Girişimciler, Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya

Tekin, M. (2004). Girişimcilik, B:4, Ankara

Yetim, N. (2008). Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği, eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2

Zhao, H., Scott, E. ve Gerald E.H. (2005), The Mediating Role of Self-Efficacy in The Development of Entrepreneurial Intentions, *Journal of Applied Psychology*, 90 (6).1265-1272

Zimmerer, T. W. ve Norman M. S. (1998), *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Second Edition, Prentice Hall, Inc.



GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ / TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP

YAZIM KURALLARI:

- Her bir çalışma kaynakça dâhil **6000** kelimeyi geçmemelidir.
- Çalışmalar MS Word formatında İngilizce veya Türkçe olarak gönderilebilir.
- Türkçe çalışmalarda önce Türkçe öz, sonra İngilizce öz/abstract, İngilizce çalışmalarda önce İngilizce öz/abstract, sonra Türkçe öz yer almalıdır.
- Anahtar kelime sayısı 5'i geçmemelidir. Anahtar kelimelerin altına, 3 adet JEL kodu belirtilmelidir.
- Anahtar kelimelerin altına araştırmanın alanı (Örneğin: İşletme, İktisat, Kamu Yönetimi) ve onun altında türü belirtilmelidir. (Örneğin: Araştırma, Derleme).
- Metin bölümü Arial 11 punto ve tek satır aralığı ile yazılmalıdır.
- Makale başlığı 14 punto ve 12 kelimedenden fazla olmamak kaydıyla, büyük harflerle ve bold/koyu biçiminde ve "ortalanmış" olarak yazılmalıdır.
- Sayfa düzenine göre makale üst, alt ve sağdan 3 cm, soldan 4 cm boşluk bırakılarak yazılmalıdır.
- Başlıktan sonra yazar adları, unvan, üniversite, fakülte ve elektronik posta adresleri, başlığın hemen altına aşağıya doğru sıralanmalıdır.
- Yazar adından sonra 2 satır boşluk bırakılıp en az 70, en çok ise 150 kelimedenden oluşan Türkçe ve İngilizce öz'ler yazılmalıdır. Öz, 10 punto ve italik yazılmalıdır. Özler, makalenin amaç, kapsam, yöntem, bulgular ve sonucunu içermelidir.
- Tablo, şekil ve çizelgeler 1, 2, 3, Şeklinde sıralandırılmalı, tablo ve çizelgelerin numarası ve ismi üstte, şekillerin numara ve isimleri ise şeklin altında yer almalıdır.
- Editörlere ulaşan çalışmalar, değerlendirilmek üzere isimsiz olarak konu ile ilgili iki hakeme gönderilir. Hakemlerden gelen görüşler doğrultusunda yazının doğrudan veya kısmen düzeltilerek yayımlanmasına karar verilir ve sonuç yazar(lar)a bildirilir. Düzeltme istenen yazıların, en geç bir hafta içinde editöryal ekibe ulaştırılması gerekir. Belirtilen sürede geri gönderilmeyen çalışmalar yayınlanmaz.
- Kaynakça içeriği 10 punto olarak yazılmalıdır.

- Dergiye gönderilen çalışmanın daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olması ya da, başka bir derginin incelemesinde bulunmaması gerekmektedir. Daha önce sunulan bildiriler genişletilerek ve bu durum dipnotta belirtilerek gönderilebilir.
- Makale gönderimlerinde dergi web sitesinde bulunan “Taahhütname” doldurulup imzalanarak, makale ile birlikte editöryal ekip e-postalarına gönderilmelidir.
- Dergimiz hakemli bir dergi olduğu için bir Hakem Değerlendirme Sistemi bulunmaktadır.
- Dergimize gelen makaleler öncelikle Editör incelemesinden geçmektedir. Yazım kuralları açısından uygunluktan sonra, çeşitli intihal programlarında taranmaktadır. Makalede sorunlu olan “aşırı doğrudan alıntı yapılan yerler” varsa yazarlara tekrar düzeltilerek hakem sürecine alınmaktadır. Benzerlik oranı yüksek olan makaleler (%20’den fazla) ise Editör tarafından reddedilmektedir. Hakemlik sürecinde “anonim yazar anonim hakem” kuralı uygulanmaktadır. Makaleler alanında uzman en az 2 hakeme gönderilmektedir. İki hakemin görüşleri farklı olması durumunda editör veya üçüncü hakemin görüşü alınmaktadır.
- Kaynak belirtme APA formatına göre (parantez içi sistem) yapılmalıdır. Sıralama şu şekilde olmalıdır; yazarın soyadı, tarih ve sayfa numarası (Kaplan, 2007:45). Aynı yazarın aynı yıla ait birden fazla eserinden faydalanılıyorsa; (Klaus, 2008a:89) şeklinde sınıflama yapılmalıdır.
- Çalışmada kullanılan tüm kaynaklara, kaynakça bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmelidir.

- Örnekler aşağıdadır:
 - Authored book:**
Author, A. A. (1994). *Title of work*. Location/City, State: Publisher.
 - Edited book:**
Zhao, F. (Ed.). (2006). *Maximize business profits through e-partnerships*. Hershey, PA: IRM Press.
 - Chapter in an edited book:**
Jaques, P. A., & Viccari, R. M. (2006). Considering students’ emotions in computer-mediated learning environments. In Z. Ma (Ed.), *Web-based intelligent e-learning systems: Technologies and applications* (pp. 122-138). Hershey, PA: Information Science Publishing.
 - Instance of publication in press:**
Junho, S. (in press). Roadmap for e-commerce standardization in Korea. *International Journal of IT Standards and Standardization Research*.
 - Journal article:**

Malhotra, Y. (2000). Knowledge Assets in the Global Economy: Assesment of National Intellectual Capital, *Journal of Global Information Management*, 8(3), 5-15.

Unpublished doctoral dissertation or master's theses:

Wilfley, D. (1989). *Interpersonal analyses of bulimia: Normal-weight and obese*. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia.

Paper presented at ... :

Lanktree, C., & Briere, J. (1991, January). *Early data on the Trauma Symptom Checklist for Children (TSC-C)*. Paper presented at the meeting of the American Professional Society on the Abuse of Children, San Diego, CA.

Published proceedings:

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.

Web site:

VandenBos, G., Knapp, S., & Doe, J. (2001). Role of reference elements in the selection of resources by psychology undergraduates. *Journal of Bibliographic Research*, 5, 117-123. Retrieved October 13, 2001, from <http://jbr.org/articles.html>

Sorularınız için,

Editör: Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN

oiyigun@ticaret.edu.tr

Editör Yardımcısı: Yrd. Doç. Dr. Nurgül KELEŞ TAYŞİR

nktaysir@ticaret.edu.tr

Editör Yardımcısı: Arş. Gör. Nihan YAVUZ

nyavuz@ticaret.edu.tr

En derin saygılarımızla,

Girişimcilik Dergisi / Turkish Journal of Entrepreneurship



TOBB

**İSTANBUL
GENÇ GİRİŞİMCİLER
KURULU**



**İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**



**İSTANBUL
TİCARET
ODASI**
— 1882 —



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**