

GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ

TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP

ISSN: 2536-4456



GİRİŞİMCİLİK

ENTREPRENEURSHIP

Cilt / Volume:2 Sayı / Issue:4 Yıl / Year: Güz / Autumn 2018

ISSN: 2536-4456

GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ
TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP

Cilt / Volume:2

Sayı / Issue:4

Yıl / Year: Güz / Autumn 2018



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>	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	https://ticaret.edu.tr/tr/Sayfa/Akademik/IstanbulTicaretUniversitesiYayinlari/GirisimcilikDergisi
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü <i>Publishing Manager</i>	Selma DEMİREL İstanbul Ticaret Üniversitesi
Yayınevi Publishing Company Basım Yeri Place of Printing	İMAK OFSET Tel: 444 62 18
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>	01.06.2019

YAYIN KURULU DANIŞMA KURULU	Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN	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 Haldun Üniversitesi, Türkiye
	İsmail ERTÜRK	The University of Manchester, İngiltere
	Prof. Dr. Meriç KESKİNEL	West Los Angeles College, ABD
	Prof. Dr. Nurullah GENÇ	T.C. 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
	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	

DERGİNİN BU SAYISINA KATKIDA BULUNAN HAKEM LİSTESİ	Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA	Afyon Kocatepe Üniversitesi
	Prof. Dr. Elçin Aykaç ALP	İstanbul Ticaret Üniversitesi
	Prof. Dr. Gonca GÜNAY	İstanbul Bilgi Üniversitesi
	Prof. Dr. Selim ZAIM	İstanbul Şehir Üniversitesi
	Doç. Dr. Ali GÖRENER	İstanbul Ticaret Üniversitesi
	Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL	Fırat Üniversitesi
	Doç. Dr. Cihad DEMİRLİ	İstanbul Ticaret Üniversitesi
	Dr. Öğr. Üyesi Fadime ÇINAR	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
	Dr. Öğr. Üyesi Emre CİVELEK	İstanbul Ticaret Üniversitesi
	Dr. Öğr. Üyesi Esin ERTEMSİR	Yıldız Teknik Üniversitesi
	Dr. Öğr. Üyesi Muhsin BAYIK	İstanbul Medipol Üniversitesi
	Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇETİN	Trakya Üniversitesi
	Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ASARKAYA	İstanbul Ticaret Üniversitesi

EDİTÖRDEN

“Başarılı bir girişimci olmak için, sadece işinizi değil tüm hayatınızı kapsayan bir şirket kurmalısınız.”

Warren Rodgers

Girişimci olmak, sadece mesai saatleri içerisinde değil; sürekli sizi meşgul kılacak bir iş yapış tarzını benimsemeyi gerektirir. Bu sebeptendir ki herkes girişimci olamaz. Girişimcilik, sürekli çalışmayı, kendi motivasyonunu yaratmayı ve Rodgers’ın da ifade ettiği gibi tüm hayatınızı kapsayan bir odaklanmayı öne çıkarmaktadır.

Bu sayımıza girişimciden hareketle, girişimci olma eğilimini ve bu eğilimde alınan girişimcilik eğitimlerinin etkisini analiz eden bir çalışma ile başladık. Akabinde gelir dağılımı adaletsizliği, kapitalist düzenin yıkıcı etkileri ve yoksulluğu çözüme noktasında karşımıza çıkan en önemli kavramlardan biri olan sosyal girişimcilik konusunda kapsayıcı kalkınmayı ele alan bir makaleyi sizlere sunuyoruz. Girişimciliğin artırılmasına yönelik ulusal çapta oluşturulan en önemli mekanizmalardan biri olan KOSGEB’in vermiş olduğu destekleri inceleyen bir çalışmayı da bu sayımızda görebilirsiniz. Girişimcilik açısından en önemli rekabet avantajlarından biri olan inovasyon kavramını teorik açıdan inceleyen bir çalışma ile milli kalkınmanın en önemli aktörlerinden biri olan aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetsel ve operasyonel sorunlarına çözüm arayışında olan nitel bir çalışmayı da sizlere bu sayımızda sunuyoruz.

Girişimcilik Dergisi’nin 4. sayısına değerli çalışmaları ile katkıda bulunan yazarlara, değerlendirmeleri ile hakemlere, derginin yayın ve danışma kurulu üyelerine ve editöryal ekibe huzurlarınızda bir kez daha teşekkür ediyorum.

Editör
Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Ahu COŞKUN ÖZER

Girişimcilik Eğitimlerinin Girişimci Olma Eğilimine Etkisi
Üzerine Bir Araştırma

*The Impact of Entrepreneurship Educations on
Entrepreneurial Orientation.....* 1-26

Mahfoozur RAHMAN

Inclusive Development Through The Corporate Sector,
Healthier Corporate Sector Through CSR and Stronger
CSR Through Social Entrepreneurship

*Kurumsal Sektör ile Kapsayıcı Kalkınma: Sosyal
Girişimcilik ile Daha Güçlü Kurumsal Sosyal
Sorumluluk ve Daha Sağlıklı Kurumsal Sektör* 27-53

Sabri ÖZ, Bahattin Gökhan TOPAL

Türkiye'de Girişimcilik Desteklerinin Verimlilik ve Etkinliği:
KOSGEB Örneği

*The Efficiency and Productivity of Entrepreneurship
Grand Support Programs in Turkey:
KOSGEB as an Example.....* 55-76

İsrafil BOYACI

Innovation: Towards A Conceptual Clarification
Kavramların Açıklığa Kavuşturulmasına Yönelik

Olarak İnovasyon 77-86

Kerem TOKER, Ali GÖRENER

Aile İşletmelerinde Yönetimsel ve Operasyonel Sorunlar: Bir
Örnek Olay İncelemesi

*Managerial and Operational Issues in Family Businesses:
A Case Study* 87-105

GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMLERİNİN GİRİŞİMCİ OLMA EĞİLİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Ahu COŞKUN ÖZER*

ÖZ

Ekonomik faaliyetlerin başlangıç noktası olan girişimcilik kapitalist sistemlerde ekonominin en önemli faktörlerinden biridir. Yeni iş kurma, üretim faktörlerini organizasyonunu yaparak üretim gerçekleştirme, yatırım yapma ve istihdam sağlama gibi konularda girişimciler ekonomide büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda girişimciliği geliştirmeye yönelik tüm dünyada girişimcilik eğitimlerine verilen önem artmış ve bu eğitimler yaygınlaştırılmıştır. Girişimcilik eğitimleri girişimciliğin gelişmesinde en önemli faktördür ancak bu eğitimlerin girişimciliğe etkisine yönelik literatürde bulunan çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmada üniversite öğrencilerine verilen girişimcilik eğitiminin bireylerin kendi işini kurmasına, girişimcilik eğilimlerine bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Girişimcilik eğitimlerinin girişimci olma eğilimlerine etkisini ölçmek amacıyla yapılan araştırmada üniversite öğrencilerine kendi işlerini kurma konusundaki düşüncelerini belirlemeye yönelik bir anket araştırması yapılmış ve girişimcilik eğitimi alan ve almayan üniversite öğrencilerinin girişimci olma eğilimleri karşılaştırılmıştır. Bunun için girişimcilik dersi alan ve almayan toplam 217 öğrenciye anket uygulanmıştır. Anketlerde yöneltilen sorularla öğrencilerin girişimcilik konusundaki bilgi düzeyleri, kendi işyerlerini kurma konusunda ilgileri, girişimci olmak istemelerinin altında yatan nedenler ve girişimi olmalarını engelleyen unsurlar belirlenmiştir. Bu unsurlar girişimcilik eğitimi alan ve almayan öğrenciler açısından karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre girişimcilik eğitimi alanlar kendi işini kurmayı girişimcilik eğitimi almayanlara kıyasla daha çok düşünmektedir. Girişimcilik eğitimi alanlar kendi işini kurmakla daha fazla ilgilenmekte ve kendi işini kurmak için şartları daha çok zorlama niyetindedir. Ayrıca girişimcilik eğitimi alanlar daha kısa sürede kendi iş yerini kurabileceklerini düşünmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Girişimcilik, girişimcilik eğitimleri, sermaye, girişimcilik teşvikleri, KOSGEB*

THE IMPACT OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATIONS ON ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

ABSTRACT

Entrepreneurship, the starting point of economic activity, is one of the most important factors of the economy in capitalist systems. The entrepreneurs are very important in the economy in terms of establishing new business, organizing production factors, realizing production, making investments and providing employment. In recent years, the importance of the entrepreneurship educations has increased and courses on entrepreneurship have become widespread all over the world. Entrepreneurship educations are the most important factor in the development of entrepreneurship, but the studies in the literature, on the effect of these educations on entrepreneurship are limited.

* Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Programı,
ahu.coskun@marmara.edu.tr

In this study, it is examined that whether entrepreneurship education in universities has an influence on individuals to establish their own business. A survey conducted to measure the effect of entrepreneurship training on entrepreneurial tendencies, and survey results are compared to determine the differences about setting up their own business between the university students who did or did not have entrepreneurship training. For this purpose, a total of 217 students were interviewed. The students' knowledge about entrepreneurship, their interest in setting up their own workplaces, the reasons behind their desire to be an entrepreneur and the factors preventing them from being the initiative were determined by the survey questions. These elements are compared between the students who attended the entrepreneurship courses and did not attended entrepreneurship education. According to the results of the research, students who attended to entrepreneurship education much more think to establish their own business than those who do not attended entrepreneurship education. Students who attended to entrepreneurship education are more interested in setting up their own business, and more eager to push the conditions to establish their own business. In addition this, students who attended to entrepreneurship education believe that they will be able to establish their own business in a shorter period.

Keywords: *Entrepreneurship, entrepreneurship education, capital, entrepreneurship incentives, Small and Medium Business Development and Support Administration*

GİRİŞ

Girişimcilik ekonomik büyümenin en önemli motorudur. Girişimciler olmaksızın, ekonomide, inovasyon, üretimde verimlilik, yeni istihdam sağlama, verimlilik artışı düşük düzeylerde gerçekleşecektir. Girişimciliğin gelişimi ve girişimsel başarı tesadüfen gerçekleşmez. Girişimciler kendi yaşadıkları toplumların, hatta ulus üstü ekonomi ve toplumların özellikleri ile mevcuttur. Kaynaklar, altyapı ve tutumlardan oluşan bu ortam girişimciliğin ekosistemini oluşturmaktadır. Bu unsurlar dikkate alınarak dünya ülkelerinde girişimcilik ekosisteminin gelişimi ölçülmektedir.

Global Girişimcilik Endeksi, 137 ülkenin her birinde girişimcilik ekosistemlerinin gelişimini ölçen yıllık bir endeksidir. Bu endekse göre 2017 küresel girişimcilik sıralamasında ilk sırada en yüksek puanla ABD (83,4), İsviçre (78), Kanada (75,6), İsveç (75,5), Danimarka (74,1) gibi inovasyon odaklı ülkeler yer almaktadır. İlk sıralarda yer alanların yenilik yapan ülkeler olduğu görülmektedir. Türkiye ise global girişimcilik indeksinde 43,7 puanla 36. sıradadır.

Girişimci noktasında ise Türkiye, şirket kurma sayısı açısından dünya ortalamasının altındadır. Uluslararası girişimcilik indeksinde 100 yetişkin içinde şirket kuranların sayısı dikkate alınarak ülkelerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu indekse göre ülkemiz ilk otuza giren ülkelerin gerisindedir. ABD'de her 100 yetişkinden 11,7'si Meksika'da her 100 yetişkinden 18,7'si, Güney Kore'de 15'i şirket kurmaktadır. Türkiye'de ise her yüz yetişkinden yalnızca 4,6'sı şirket kurmaktadır (Yalçıntaş,2010).

Ülkemizde girişimci sayısının artması ve girişimciliğin yaygınlaşması için devlet tarafından yapılan çalışmalar artmaktadır. Bu noktada kendi işyerini kurmak

isteyen girişimcilere devlet tarafından ve özel sektör tarafından finansal kaynaklar sağlandığı gibi gerekli girişimcilik eğitimleri de verilmektedir.

Ülkemizde olduğu gibi tüm dünyada girişimciliğin gelişimi altyapı, tutumlar ve kaynaklara bağlı olmakla birlikte girişimciliği geliştirmeye yönelik doğru politikalar uygulanması da önem taşımaktadır. Bu noktada son yıllarda girişimcilere gerek finansman temini, gerekse girişimcilik eğitimlerinin verilmesi tüm dünyada yaygınlaşmıştır.

Ancak girişimciliğin geliştirilmesine yönelik verilen girişimcilik eğitimlerinin bireylerin girişimsel düşünce ve tutumlarına etkisine yönelik yapılan araştırmalar ve bu eğitimlerin bireylerin kendi işlerini kurmaları konusunda etkisini ölçen araştırmalar sınırlıdır. Mevcut araştırmalar değerlendirildiğinde verilen eğitimlerin bireyin kendi işlerini kurmaları konusunda bireyleri cesaretlendirdiğini, girişimcilik eğitimlerinin girişimci olma isteğini artırdığını gösterse de bu hipotezleri destekleyecek araştırma sayısı çok değildir.

Bu noktada girişimcilik eğitimi alan bireylerin girişimci olma isteklerinin ve kendi işini kurma isteklerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla bir anket araştırması yapılmıştır. Daha önce Roxas (2013) tarafından yapılan Filipinlerde yapılan anket araştırmasında aynı öğrenci grubunda girişimcilik eğitimi öncesi ve girişimcilik eğitimi sonrası aynı anket formu uygulanarak girişimcilik eğitiminin aynı örnekleme etkisi ölçülmüştür. Ancak bu ölçüm eğitim alan ve almayan farklı gruplar üzerinde yapılmamıştır. Gerek bireysel farklılıkların gerekse ülke farklılıklarının araştırma sonuçlarında değişikliklere neden olabileceği göz önünde bulundurularak bu araştırma ülkemizde girişimcilik eğitimi alan ve almayan bir grup üniversite öğrencisi üzerinde yapılmıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde girişimcilik eğitimlerine katılan bireylerin kendi işyerlerini kurma eğilimine katılmayanlara kıyasla daha yatkın oldukları belirlenmiştir. Ayrıca girişimcilik eğitimlerine katılanlar işletme kurma konusunda gerekli bilgiye sahip olmakla birlikte bu eğitimler katılımcılar üzerinde kendilerine güven düzeyini artırmaktadır. Yapılan araştırmalar girişimcilik eğitimlerine katılan bireylerin büyük çoğunluğunun kendi işyerlerini kurduklarını ortaya koymaktadır.

Fayolle (2005)'a göre girişimcilik kurslarından eğitim alanlar yalnızca gerekli kaynakları, zorlukları değil girişimcilikten gelecek içsel ve dışsal ödülleri bilirler. Basu ve Virick (2008), Chowdhury ve Enders (2005), Wilson, Kickul ve Marlino

(2007)'ya göre eğitim düzeyi ve eğitimsel programlar bireyin bir işletme kurması konusunda kendine güven, inanç ve yeterliliğini güçlendirmektedir. Ayrıca Roxas'a (2013) göre girişimcilik bilgi düzeyi ile girişimci olma isteğini artırmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar girişimcilik konusunda bilgi düzeyi arttıkça bireylerin kendi işyerlerini kurma konusunda daha cesaretli ve istekli olduklarını göstermektedir.

Clark vd (1984) yaptıkları çalışmada ABD'de girişimciliğe giriş kursuna katılan öğrenciler üzerinde yaptıkları anket araştırmasına göre kurs sonunda katılımcıların yüzde 80'inin kendi işini kurmaya niyetlendiğini, yüzde 76'sının ise bu kursun sonunda girişimsel kariyer sürecine giriş kararında bu kursun güçlü bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Brown (1990) tarafından İngiltere'de yapılan araştırma sonuçları ise girişimcilik kursu katılımcıların girişimsel niyetlerine eğitim öncesi planlarından daha erken başladıklarını göstermiştir. Girişimcilik eğitim programına katılanların yarısından fazlası beklentilerinden daha kısa süre içinde kendi iş yerlerini kurmuşlardır. Papagiannis (2018) tarafından Yunanistan'da yapılan çalışmada ise işletme kurma faaliyetleri ile ilgili yapılandırıcı unsurlar üzerine üniversitede verilen eğitimlerin pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Öte yandan Oosterbeek, Praag ve Ljsselstein (2010) ise girişimsel eğitim programlarının katılımcıların girişimcilik yeteneği ve motivasyonuna etkisinin çok az olduğunu girişimci olma niyetlerine etkisinin negatif olduğunu iddia etmektedir.

Adekiyaa ve Ibrahim (2016)'e göre ise eğer öğrenciler girişimciliğin kendilerini tatmin edeceğine inanırlarda eğitimi tamamlamaları sonrasında girişimci olma niyetleri olmaktadır. Sascha G.Waltera ile Jörn H.Block (2016) ise girişimcilik eğitimi ile eğitim sonrası girişimsel aktivite arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

METODOLOJİ

Bu çalışmada Roxas (2013) tarafından Filipinlerde 4 yıllık işletme bölümünde eğitim alan ve iki sömestr girişimcilik eğitimi alan 245 öğrenciye uygulanan anket soruları kullanılmıştır. Anket formunda demografik özelliklerin belirlenmesi için 4, girişimsel bilgiye erişim (EK) düzeyi belirlenmesi için 6, girişimci olma isteği (PDE) için 3, girişimcilik konusunda özyeterlilik ve ilgisinin ölçümü (PSE) için 4, kendi işini kurma isteğini ölçmek için (EL) için 5, girişimci olma isteğinin altındaki nedenleri belirlemek için (AL7+OL14) 21, girişimciliği engelleyen faktörleri (KTL) belirlemek için 10 soru yazılmıştır.

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda 2015-2016 eğitim öğretim yılında girişimcilik eğitimi verilen Dış Ticaret, Bankacılık, Büro Yönetimi ve Sekreterlik bölümü öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme yapılmamış, tam tarama yöntemi kullanılarak bütün öğrencilere form dağıtılmıştır. Girişimcilik eğitimi alan 120 öğrenci, almayan ise 240 öğrenci bulunmaktadır. Girişimcilik eğitimi alan 82 öğrenci, almayan 135 öğrenci anket formlarını doldurmuştur. Toplanan 217 anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Toplanan bilgilerle, gerekli istatistiksel analizleri yapmak ve araştırma hipotezleri olan, "H1: Girişimcilik eğitimi alan girişimci adaylarının girişimcilik konusunda öz yeterliliği ve ilgisi eğitim almayanlara kıyasla daha fazladır", "H2:Girişimcilik eğitimi alan girişimci adayları kendi işini kurmada ve girişimci olmada eğitim almayanlara kıyasla daha isteklidir." Hipotezlerini test etmek için bilgiler SPSS 18 programına girilmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde; sıklık, yüzdeler ve ortalamalar tanımlayıcı istatistik olarak kullanılırken ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırma ile analiz edilmek istenen hipotezlerin test edilmesi için bağımsız gruplar t-testlerinden yararlanılmıştır. İki grup ortalamalarını karşılaştırılmasında T-testi uygulanmıştır. Bu karşılaştırma ile aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verilir. Örnek olarak girişimcilik eğitimi alma durumunu ele alırsak eğitim alanlar bir grup eğitim almayanlar ise farklı bir grubu oluşturur. Bağımsız gruplar arası t-testi ise bu iki grubun sorulara verdikleri cevapların ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. Bağımsız gruplar t-testi iki grulu bir nitel değişken ile bir diğer sürekli değişken arasında yapılır. Aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar vermek istendiğinde bağımsız gruplar t-testi kullanılır.

İstatistiksel olarak anlamlı bir farktan bahsedebilmek için öncelikle bir anlamlılık düzeyi belirlenmesi gerekmektedir. Bu analizde anlamlılık(olasılık) düzeyi %95'tir. Dolayısıyla SPSS ile yapılan analizlerin değerlendirirken test sonuçlarında alfa(p=olasılık) değeri %5(0,05) den küçük olan analizlerde gruplar arası anlamlı bir fark vardır.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Test Edilmesi

Araştırma modelinde yer alan boyutları oluşturan ifadelerin uygunluğunu test etmek amacıyla güvenilirlik (Cronbach α) analizleri yapılmıştır.

Tablo 1- Boyutlara göre madde ortalamaları ve güvenilirlik değerleri

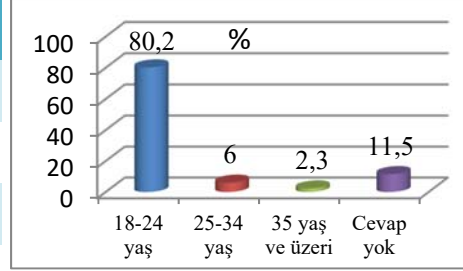
	Ortalama	Standart sapma	Cronbach α
Ek(girişimsel bilgiye erişim)ort	3,6	0,81	0,890
PDE(girişimci olma isteği)ort	4,5	0,80	0,649*
PSE(özyeterlilik ve ilgi düzeyi)ort	3,8	0,86	0,529**
EL(kendi işini kurma isteği)ort	3,3	1,00	0,857
AL(girişimci olmak isteğinin nedenleri)ort	3,2	0,74	0,737
OL(girişimci olmak isteğinin nedenleri)ort	3,7	0,75	0,900
KTL(girişimciliği engelleyen faktörler)ort	3,1	0,84	0,892

Sosyal araştırmalarda Cronbach Alpha değerinin 0,70 seviyelerinde olması güvenilirlik için yeterli görülmektedir (Nakip,2006:146). Cronbach Alpha değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olması ölçeklerdeki maddelerin bir biriyle toplanabilir olduğunu ifade etmektedir. Bu da bize her bir maddeyi ayrı ayrı analize sokmaktansa ortalamalarını alarak tek bir değişken ile analizlerin gerçekleştirilmesi imkânı sunmaktadır. Her bir boyut için hesaplanan ortalama değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir.

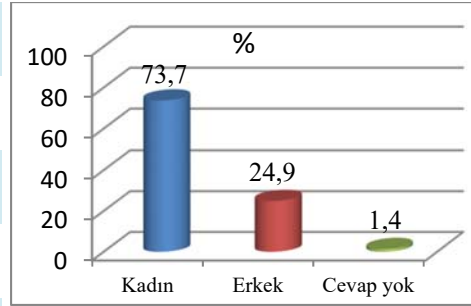
DEMOGRAFİK BİLGİLER

Tablo 2- Yaş, cinsiyet ve eğitim durumu dağılımları

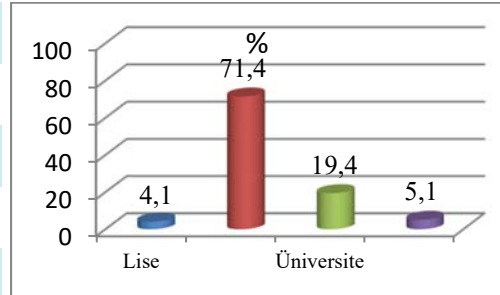
Yaş dağılımı	Sayı	%	Cevap veren içindeki %
18-24 yaş	174	80,2	90,6
25-34 yaş	13	6,0	6,8
35 yaş ve üzeri	5	2,3	2,6
Cevap yok	25	11,5	
Toplam	217	100,0	100,0



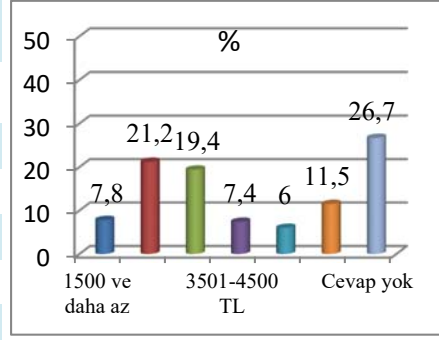
Cinsiyet	Sayı	%	Cevap veren içindeki %
Kadın	160	73,7	74,8
Erkek	54	24,9	25,2
Cevap yok	3	1,4	
Toplam	217	100,0	100,0



Eğitim durumu	Sayı	%	Cevap veren içindeki %
Lise	9	4,1	4,4
Yüksek okul (2 yıllık)	155	71,4	75,2
Üniversite	42	19,4	20,4
Cevap yok	11	5,1	
Toplam	217	100,0	100,0



Ailenin toplam geliri	Sayı	%	Cevap veren içindeki %
1500 ve daha az	17	7,8	10,7
1501-2500 TL	46	21,2	28,9
2501-3500 TL	42	19,4	26,4
3501-4500 TL	16	7,4	10,1
4501-5500 TL	13	6,0	8,2
5501 TL ve üzeri	25	11,5	15,7
Cevap yok	58	26,7	
Toplam	217	100,0	100,0



ÖLÇEK FREKANSLARI

Girişimsel bilgiye erişim düzeylerini belirlemek amacıyla, öğrencilere iş kurmak için gerekli kaynakları nasıl bulacağını, yeterli yasal bilgiye sahip olup olmadıkları, iş kurma konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadıkları sorulmuştur.

Tablo 3- Ölçek maddelerine verilen cevaplar –EK (Girişimsel Bilgiye Erişim Düzeyleri)

EK (GİRİŞİMSEL BİLGİYE ERİŞİM DÜZEYLERİ)		Sayı	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Ortalama (1-5)
			%	%	%	%	%		
EK (GİRİŞİMSEL BİLGİYE ERİŞİM DÜZEYLERİ)	Bir iş kurmak için yasal olarak neler gerektiği hakkında yeterli bilgiye sahibim	9	25	70	77	36	217	3,5	
		4,1	11,5	32,3	35,5	16,6	100,0		
EK (GİRİŞİMSEL BİLGİYE ERİŞİM DÜZEYLERİ)	Bir iş kurmak için gerekli olan kaynakları (finansal kaynak vb.) nasıl bulacağımı biliyorum	12	22	60	85	38	217	3,5	

	%	5,5	10,1	27,6	39,2	17,5	100,0	
Bir işi organize etme konusunda yeterli bilgiye sahibim	Sayı	2	21	58	83	53	217	3,8
	%	,9	9,7	26,7	38,2	24,4	100,0	
Bir ürün veya hizmeti pazarlamada yeterli bilgiye sahibim	Sayı	5	18	77	70	47	217	3,6
	%	2,3	8,3	35,5	32,3	21,7	100,0	
Bir iş fikrini ticarileştirme konusunda yeterli bilgiye sahibim	Sayı	4	31	79	57	46	217	3,5
	%	1,8	14,3	36,4	26,3	21,2	100,0	
Bir işletmeyi yönetmek konusunda yeterli bilgiye sahibim	Sayı	4	19	79	64	51	217	3,6
	%	1,8	8,8	36,4	29,5	23,5	100,0	

Katılımcıların yüzde 62'si bir işi organize etme konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını, yüzde 47'si bir iş fikrini ticarileştirme konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu, yüzde 56'sı bir iş kurmak için gerekli finansal kaynakları nereden bulacağını bildiğini, yüzde 53'ü bir işletmeyi yönetmek için yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmektedir.

Öğrencilerin girişimci olma isteklerinin belirlenmesi amacıyla da aşağıda yer alan sorular yöneltilmiştir. Öğrencilerin yüzde 65'i kendi işini kurmanın ilgilerini çok çektiğini belirtmiş, yüzde 76'sı kendi işini kurma konusunda çok hevesli olduklarını ifade etmişlerdir. Öğrencilerin kendi işyerini kurmalarının kendilerini çok strese sokacağını düşünenlerin oranı yalnızca yüzde 18'dir.

Tablo 4- Ölçek maddelerine verilen cevaplar –PDE (Girişimci olma isteği)

		Hiç		Çok		Toplam	Ortalama (1-5)		
PDE GİRİŞİMCİ OLMA İSTEĞİ	Kendi işinizi kurmak sizin ne kadar ilginizi çeker? (1 Hiç çekmez - 5 Çok çeker)	Sayı	5	5	38	27	142	217	4,4
		%	2,3	2,3	17,5	12,4	65,4	100,0	
	Kendi işinizi kurarsanız, ne derece gergin olursunuz? (1 Hiç gergin olmam – 5 Çok gergin olurum)	Sayı	23	10	108	37	39	217	3,3
		%	10,6	4,6	49,8	17,1	18,0	100,0	
	Kendi işinizi kurarsanız, ne derece hevesli olursunuz? (1 Hiç hevesli olmam-5 çok hevesli olurum)	Sayı	5	2	18	27	165	217	4,6
		%	2,3	,9	8,3	12,4	76,0	100,0	

Öğrencilerin girişimcilik konusunda öz yeterliliklerinin ve ilgisinin ölçülmesi amacıyla da öğrencilere iş kurmanın kendileri için ne derece zorlukta olduğu sorulmuştur. Öğrencilerin yüzde 18'i kendi işini kurmanın çok zor olduğunu, yüzde 6'sı ise kendi işini kurmanın hiç zor olmadığını düşünmektedir.

Tablo 5- Ölçek maddelerine verilen cevaplar –PSE (Girişimcilik konusunda özyeterlilikleri ve ilgisi)

		Hiç					Çok	Toplam	Ortalama (1-5)
PSE ÖZYETERLİLİK VE İLĞİ	Kendi işinizi kurmak sizin için ne derece uygulanabilir? (1 Hiç uygulanamaz-5 Çok uygulanabilir)	Sayı	9	17	85	42	64	217	
		%	4,1	7,8	39,2	19,4	29,5	100,0	
	Kendi işinizi kurmak sizin için ne derece zorlukta? (1 Hiç zor değil-5 Çok zor)	Sayı	13	19	97	48	40	217	3,4
		%	6,0	8,8	44,7	22,1	18,4	100,0	
	Kendi işinizi kurarsanız, iş yükünüzün ne yoğunlukta olacağını düşünüyorsunuz? (1 Hiç iş yüküm olmayacak – 5 Çok iş yüküm olacak)	Sayı	3	11	64	45	94	217	4,0
		%	1,4	5,1	29,5	20,7	43,3	100,0	
	Kendi işinizi kurarsanız ne derece başarılı	Sayı	5	3	69	62	78	217	3,9

olacaksınız? (1 Hiç başarılı olmayacağım – 5 Çok başarılı olacağım)	%	2,3	1,4	31,8	28,6	35,9	100,0
--	---	-----	-----	------	------	------	-------

Kendi işini kurma isteğini ölçmek içinse öğrencilere kendi işini kurmakla ilgilenip ilgilenmediği, kendi işini kurma konusunda hazır olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların yüzde 52'si kendi işini kurmakla ilgilendiğini belirtirken yaklaşık yüzde 29,5'i kendi işini kurma konusunda hazır olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların yüzde 61,3'ü kendi işini kurmayı düşündüğünü belirtmiştir.

Tablo 6- Ölçek maddelerine verilen cevaplar –EL Kendi işini kurma isteği

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Ortalama (1-5)	
									Sayı
EL KENDİ İŞİNİ KURMA İSTEĞİ	Kendi işimi kurmakla ilgileniyorum	20	23	61	53	60	217	3,5	
		9,2	10,6	28,1	24,4	27,6	100		
	Kendi işimi kurmayı düşündüm	16	15	53	63	70	217	3,7	
		7,4	6,9	24,4	29	32,3	100		
	Kendi işimi kurmak konusunda hazırım	41	38	74	33	31	217	2,9	
		18,9	17,5	34,1	15,2	14,3	100		
	Kendi işimi kurmak için zorlukları deneyeceğim	21	28	73	48	47	217	3,3	
		9,7	12,9	33,6	22,1	21,7	100		
		10 yıl üzeri	8-10 yıl	5-7 yıl	3-5 yıl	1-2 yıl	Cevap Yok	Toplam	

Ne kadar kısa süre içinde kendi işinizi kurabilirsiniz?	Sayı	41	42	57	46	20	11	217
	%	18,9	19,4	26,3	21,2	9,2	5,1	100

Katılımcıların girişimci olma isteğinin altındaki nedenleri belirlemek için de 'neden kendi işyerini kurmak istedikleri' sorulmuştur. Bunun için Tablo 7 ve Tablo 8'de yer alan sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların yüzde 77,8'i statü ve para kazanmak için girişimci olmak istediğini, yüzde 74,1'i özgürlük bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme isteğinden, yüzde 72,3'ü ise kendi işyerinin olması için girişimci olmak istediğini belirtmiştir.

Tablo 7- Ölçek maddelerine verilen cevaplar –AL (Girişimci olma isteğinin altındaki nedenler)

			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Ortalama (1-5)
AL GİRİŞİMCİ OLMA İSTEĞİNİN ALTINDAKİ NEDENLER	KOSGEB teşviklerinden yararlanmak için	Sayı	27	24	74	58	34	217	3,2
		%	12,4	11,1	34,1	26,7	15,7	100,0	
	Vakti gelince bir işime yarar diye	Sayı	17	10	70	77	43	217	3,5
		%	7,8	4,6	32,3	35,5	19,8	100,0	
	Gerçekten bir girişimci olmak istediğim için	Sayı	14	16	65	67	55	217	3,6
		%	6,5	7,4	30,0	30,9	25,3	100,0	
	Birilerinden bir şey beklemekten vazgeçtiğim ve	Sayı	12	15	60	60	70	217	3,7

kendim için bir şey yapmam gerektiğine inandığım için									
	%	5,5	6,9	27,6	27,6	32,3	100,0		
Özgeçmişimde yer alması için	Sayı	24	21	59	74	39	217	3,4	
	%	11,1	9,7	27,2	34,1	18,0	100,0		
Çevremin baskısı yüzünden	Sayı	93	40	43	33	8	217	2,2	
	%	42,9	18,4	19,8	15,2	3,7	100,0		
Sosyal ortamlara girmek için	Sayı	53	34	56	55	19	217	2,8	
	%	24,4	15,7	25,8	25,3	8,8	100,0		

Katılımcıların yüzde 34,1'i sosyal ortamlara girmek için, yüzde 18,9'u çevre baskısı yüzünden, yüzde 52'si özgeçmişinde yer alması için yüzde 59,9'u kendileri için bir şeyler yapması gerektiğine inandığından girişimci olmak istediklerini belirtmiştir.

Tablo 8- Ölçek maddelerine verilen cevaplar –OL (Girişimci olma isteğinin altındaki nedenler)

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Ortalama (1-5)	
OL GİRİŞİMCİ OLMA İSTEĞİNİN ALTINDAKİ NEDENLER	Özgürlük, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme isteği	Sayı	9	8	38	75	87	217	4,0
		%	4,1	3,7	17,5	34,6	40,1	100,0	
	Statü ve para kazanma	Sayı	6	7	35	86	83	217	4,1
		%	2,8	3,2	16,1	39,6	38,2	100,0	
	Kendi işyerimin olması için	Sayı	7	5	48	74	83	217	4,0
		%	3,2	2,3	22,1	34,1	38,2	100,0	
	Kendi kendinin patronu olma isteği	Sayı	12	6	52	63	84	217	3,9
		%	5,5	2,8	24,0	29,0	38,7	100,0	
	Yeni pazar imkânları olduğu için	Sayı	10	12	59	80	56	217	3,7
		%	4,6	5,5	27,2	36,9	25,8	100,0	
	Çocuklarımla geleceği için	Sayı	16	17	52	59	73	217	3,7
		%	7,4	7,8	24,0	27,2	33,6	100,0	
	Sosyal ilişkiler kurmak için	Sayı	14	11	60	77	55	217	3,7
		%	6,5	5,1	27,6	35,5	25,3	100,0	
	Mesleğimi yapmak için	Sayı	15	14	51	71	66	217	3,7
		%	6,9	6,5	23,5	32,7	30,4	100,0	

İdeallerimi gerçekleştirmek için	Sayı	7	6	52	63	89	217	4,0
	%	3,2	2,8	24,0	29,0	41,0	100,0	
Aile ekonomisine katkıda bulunmak için	Sayı	13	11	46	71	76	217	3,9
	%	6,0	5,1	21,2	32,7	35,0	100,0	
Birilerine kendimi ispatlamak için	Sayı	39	25	52	63	38	217	3,2
	%	18,0	11,5	24,0	29,0	17,5	100,0	
Çok para kazanmak için	Sayı	13	15	60	69	60	217	3,7
	%	6,0	6,9	27,6	31,8	27,6	100,0	
Bir işle meşgul olmak için	Sayı	26	24	68	64	35	217	3,3
	%	12,0	11,1	31,3	29,5	16,1	100,0	
Zaman esnekliği olduğu için	Sayı	31	25	61	62	38	217	3,2
	%	14,3	11,5	28,1	28,6	17,5	100,0	

Girişimciliği engelleyen faktörleri belirlemek amacıyla katılımcılara belirli maddeler üzerinde değerlendirmeler yaptırılmıştır. Buna göre katılımcıların yüzde 44,2'si sermaye teminini girişimci olmasının önünde engel olarak görmektedir. Ayrıca katılımcıların yüzde 42'8'i yapacakları iş konusunda deneyimsiz olmalarını engel olarak görmektedir. Katılımcıların yüzde 37,3'ü mal ve müşteri temininde yaşanacak sorunların girişimcilik konusunda engel oluşturduğunu düşünmektedir.

Tablo 9- Ölçek maddelerine verilen cevaplar –KTL Girişimciliği engelleyen faktörler

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Ortalama	
KTL GİRİŞİMCİLİĞİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER	Sermaye temini girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	21	25	75	61	35	217	3,3
		%	9,7	11,5	34,6	28,1	16,1	100,0	
	Ailemin izni ve desteği girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	56	32	80	37	12	217	2,6
		%	25,8	14,7	36,9	17,1	5,5	100,0	
	İş kurmaya ilişkin prosedürler girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	26	27	98	45	21	217	3,0
		%	12,0	12,4	45,2	20,7	9,7	100,0	
	Deneyimsizlik, acemilik girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	24	22	78	60	33	217	3,3
		%	11,1	10,1	35,9	27,6	15,2	100,0	
	İşi kurma ve sürdürmede bilgiye ulaşma, girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	25	28	80	59	25	217	3,1
		%	11,5	12,9	36,9	27,2	11,5	100,0	
	İş yeri arama ve kiralama girişimciliğimin	Sayı	27	33	70	58	29	217	3,1

önünde engel teşkil etmektedir								
	%	12,4	15,2	32,3	26,7	13,4	100,0	
Mal /müşteri temini girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	25	29	82	53	28	217	3,1
	%	11,5	13,4	37,8	24,4	12,9	100,0	
Donanım, araç, gereç temini girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	26	30	75	56	30	217	3,2
	%	12,0	13,8	34,6	25,8	13,8	100,0	
Resmi kuruluşlarla ilişkiler girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	21	31	85	49	31	217	3,2
	%	9,7	14,3	39,2	22,6	14,3	100,0	
Başarısızlık korkusu yaşamam girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	Sayı	32	26	66	49	44	217	3,2
	%	14,7	12,0	30,4	22,6	20,3	100,0	

Tablo10.Girişimcilik eğitimi alma durumuna ve boyutlara göre katılma durumu ortalamaları ve t-karşılaştırma test sonuçları

	Eğitim	Eğitim	Genel	t-test	p(sig.)
	almayanlar	alanlar	Ortalama		
EK(Girişimsel bilgiye erişim)ort	3,3802	3,9390	3,6	5,185	0,000
Pde(girişimci olma isteği) ort	4,4185	4,5732	4,5	1,378	0,170
Pse (girişimcilik konusunda özyeterlilik ve ilgi) ort	3,6037	4,0793	3,8	4,090	0,000
EL(kendi işini kurma isteği) ort	3,0922	3,5293	3,3	3,201	0,002
AL(girişimci olma isteğinin altındaki nedenler)ort	3,1556	3,3014	3,2	1,405	0,161
OL(girişimci olma isteğinin altındaki nedenler)ort	3,6476	3,8510	3,7	1,958	0,052
KTL(girişimciliği engelleyen faktörler)ort	3,1852	3,0049	3,1	1,541	0,125

Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olması durumunda girişimcilik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hipotez sonuçlarına göre; girişimcilik eğitimi alan girişimci adayları girişimsel bilgiye erişim, girişimcilğe ilgi, öz yeterlilik, kendi işini kurmadaki istek konularında eğitim almayanlara kıyasla anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

Girişimcilik eğitimi alanlar, almayanlara göre bilgiye erişimin daha kolay olduğunu düşünmektedir. Ayrıca girişimcilik eğitimi alanlar almayanlara kıyasla kendi işini kurmada daha isteklidir. Yine girişimcilik eğitimi alanların girişimcilğe ilgisi ve bu konudaki öz yeterlilikleri almayanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Girişimcilik eğitimi alma durumuna göre ölçek sorularına katılma durumu ortalamaları ve t-karşılaştırma test sonuçları – 1

	Eğitim	Eğitim	Genel	t-test	p(sig.)
	almayanlar	alanlar	Ortalama		
	Ortalama	Ortalama	Ortalama		
EK1 Bir iş kurmak için yasal olarak neler gerektiği hakkında yeterli bilgiye sahibim	3,3	3,8	3,5	-3,176	0,002
EK2 Bir iş kurmak için gerekli olan kaynakları (finansal kaynak vb.) nasıl bulacağımı biliyorum	3,3	3,9	3,5	-4,931	0,000
EK3 Bir işi organize etme konusunda yeterli bilgiye sahibim	3,5	4,1	3,8	-5,107	0,000
EK4 Bir ürün veya hizmeti pazarlamada yeterli bilgiye sahibim	3,4	3,9	3,6	-3,737	0,000
EK5 Bir iş fikrini ticarileştirme konusunda yeterli bilgiye sahibim	3,3	3,9	3,5	-4,577	0,000
EK6 Bir işletmeyi yönetmek konusunda yeterli bilgiye sahibim	3,5	3,9	3,6	-3,684	0,000
PDE1 Kendi işinizi kurmak sizin ne kadar ilginizi çeker? (1 Hiç çekmez - 5 Çok çeker)	4,3	4,4	4,4	-0,719	0,473
PDE2 Kendi işinizi kurarsanız, ne derece gergin olursunuz? (1 Hiç gergin olmam – 5 Çok gergin olurum)	3,3	3,2	3,3	0,775	0,439
PDE3 Kendi işinizi kurarsanız, ne derece hevesli olursunuz? (1 Hiç hevesli olmam-5 çok hevesli olurum)	4,5	4,7	4,6	-1,884	0,061
PSE1 Kendi işinizi kurmak sizin için ne derece uygulanabilir? (1 Hiç uygulanamaz-5 Çok uygulanabilir)	3,4	4,0	3,6	-3,684	0,000

PSE2 Kendi işinizi kurmak sizin için ne derece zorlukta? (1 Hiç zor değil-5 Çok zor)	3,5	3,2	3,4	1,624	0,106
PSE3 Kendi işinizi kurarsanız, iş yükünüzün ne yoğunlukta olacağını düşünüyorsunuz? (1 Hiç iş yüküm olmayacak – 5 Çok iş yüküm olacak)	3,8	4,2	4,0	-2,914	0,004
PSE4 Kendi işinizi kurarsanız ne derece başarılı olacaksınız? (1 Hiç başarılı olmayacağım – 5 Çok başarılı olacağım)	3,8	4,2	3,9	-3,172	0,002
EL1 Kendi işimi kurmakla ilgileniyorum	3,3	3,8	3,5	-2,885	0,004
EL2 Kendi işimi kurmayı düşündüm	3,5	4,1	3,7	-4,103	0,000
EL3 Kendi işimi kurmak konusunda hazırım	2,8	3,1	2,9	-1,803	0,073
EL4 Kendi işimi kurmak için zorlukları deneyeceğim	3,2	3,6	3,3	-2,166	0,031
EL5 Ne kadar kısa süre içinde kendi işinizi kurabilirsiniz?	2,6	3,1	2,8	-2,416	0,017
AL1 KOSGEB teşviklerinden yararlanmak için	3,0	3,6	3,2	-3,229	0,002
AL2 Vakti gelince bir işime yarar diye	3,3	4,0	3,5	-4,961	0,000
AL3 Gerçekten bir girişimci olmak istediğim için	3,3	4,0	3,6	-4,618	0,000
AL4 Birilerinden bir şey beklemekten vazgeçtiğim ve kendim için bir şey yapmam gerektiğine inandığım için	3,5	4,1	3,7	-3,799	0,000
AL5 Özgeçmişimde yer alması için	3,5	3,2	3,4	1,466	0,145
AL6 Çevremin baskısı yüzünden	2,5	1,7	2,2	4,367	0,000
AL7 Sosyal ortamlara girmek için	3,0	2,4	2,8	3,098	0,002

Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olması durumunda girişimcilik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Girişimcilik eğitimi alanlar bir iş kurmak için yasal olarak neler gerektiği konusunda, bir iş kurmak için gerekli kaynakların nasıl bulunabileceğini, bir işi organize etme konusunda pazarlamada ve bir işi ticarileştirmede ve işletmeyi yönetme konusunda eğitimi almayanlara kıyasla daha fazla yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünmektedir. Girişimcilik eğitimi alanlar, eğitim almayanlara kıyasla daha yüksek oranda kendi işini kurmayla ilgilenmekte, kendi işini kurmayı düşünmektedir.

Tablo 12. Girişimcilik eğitimi alma durumuna göre ölçek sorularına katılma durumu ortalamaları ve t-karşılaştırma test sonuçları - 2

	Eğitim	Eğitim	Genel	t-test	p(sig.)
	almayanlar	alanlar			
	Ortalama	Ortalama	Ortalama		
OL1 Özgürlük, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme isteği	3,8	4,4	4,0	-4,940	0,000
OL2 Statü ve para kazanma	3,9	4,4	4,1	-3,750	0,000
OL3 Kendi işyerimin olması için	3,8	4,4	4,0	-4,496	0,000
OL4 Kendi kendinin patronu olma isteği	3,7	4,2	3,9	-3,358	0,001
OL5 Yeni pazar imkânları olduğu için	3,7	3,9	3,7	-1,544	0,124
OL6 Çocuklarımın geleceği için	3,7	3,8	3,7	-0,811	0,419
OL7 Sosyal ilişkiler kurmak için	3,6	3,8	3,7	-0,770	0,442
OL8 Mesleğimi yapmak için	3,7	3,8	3,7	-0,711	0,478
OL9 İdeallerimi gerçekleştirmek için	3,8	4,4	4,0	-4,494	0,000
OL10 Aile ekonomisine katkıda bulunmak için	3,8	4,0	3,9	-1,323	0,187
OL11 Birilerine kendimi ispatlamak için	3,3	2,9	3,2	2,273	0,024
OL12 Çok para kazanmak için	3,6	3,8	3,7	-0,753	0,452
OL13 Bir işle meşgul olmak için	3,4	3,1	3,3	1,498	0,136

OL14 Zaman esnekliği olduğu için	3,3	3,1	3,2	0,908	0,365
KTL1 Sermaye temini girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,1	3,6	3,3	-3,438	0,001
KTL2 Ailemin izni ve desteği girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	2,7	2,4	2,6	2,079	0,039
KTL3 İş kurmaya ilişkin prosedürler girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,1	2,9	3,0	1,282	0,201
KTL4 Deneyimsizlik, acemilik girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,3	3,2	3,3	0,139	0,890
KTL5 İş kurma ve sürdürmede bilgiye ulaşma, girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,3	2,9	3,1	2,954	0,003
KTL6 İş yeri arama ve kiralama girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,3	2,8	3,1	2,824	0,005
KTL7 Mal /müşteri temini girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,2	3,0	3,1	1,536	0,127
KTL8 Donanım, araç, gereç temini girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,2	3,1	3,2	0,925	0,356
KTL9 Resmi kuruluşlarla ilişkiler girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,3	3,0	3,2	1,273	0,205
KTL10 Başarısızlık korkusu yaşamam girişimciliğimin önünde engel teşkil etmektedir	3,3	3,1	3,2	1,154	0,250

Not: p anlamlılık değeri kırmızıyla yazılan ifadelere katılım oranlarında farklılık vardır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada “Girişimcilik eğitimi alan girişimci adaylarının girişimcilik konusunda özyeterliliği ve ilgisi eğitim almayanlara kıyasla daha fazladır” ve ‘girişimcilik eğitimi alan girişimci adayları kendi işini kurmada ve girişimci olmada eğitim almayanlara kıyasla daha isteklidir’ hipotezleri test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, girişimcilik eğitimi alan girişimci adayları bilgiye erişim, ilgi, alaka, kendi işini kurmadaki istek, girişimci olmadaki istek konularında, girişimcilik eğitimi almayanlardan daha fazla istekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca girişimcilik eğitimi alanların genel olarak bilgiye erişim konusunda kendilerine daha çok güvendikleri görülmektedir. Kendi işini kurma konusunda her iki grubunda eşit seviyelerde hevesli olduğu belirlenmiş olup kendi işini kurmanın zorluğu konusunda her iki grup ta eşit seviyede görüşe sahip olmakla birlikte, girişimcilik eğitimine katılanlar kendi işini kurmaya daha fazla yakın (uygulayabilir) olduklarından; iş yükünün daha fazla olacağını düşünmektedir. Her iki grupta kendi işini kurma noktasında eşit düzeyde hazır iken, girişimcilik eğitimi alanlar kendi işini kurmakla daha fazla ilgilenmekte, düşünmekte ve kendi işini kurmak için şartları daha çok zorlama niyetindedir. Ayrıca girişimcilik eğitimi alanlar daha kısa sürede kendi iş yerini kurabileceklerini düşünmektedir.

Eğitimi katılanlar ve katılmayanlar öz geçmişinde bulunması için eğitimi almayı düşündüklerini eşit düzeyde belirtirken, eğitime katılanlar vakti gelince bir işine yarayacağı için, gerçekten girişimci olmak istediği için, kendisi bir şeyler yapmak istediği için eğitimi aldığını/alacağını daha fazla belirtmiştir. Eğitimi almayanlar çevre baskısı yüzünden, sosyal ortamlara girmek için eğitime katılacağını belirtme durumu eğitime katılanlara göre daha fazladır. Girişimcilik eğitimi alanlarda; özgür, bağımsız çalışmak, statü kazanmak, kendi iş yerine sahip olma ve ideallerini gerçekleştirme isteği girişimcilik eğitimi almayanlara göre daha etkilidir. Ancak birilerine kendini ispatlama isteği girişimcilik eğitimi almayanlarda daha fazladır.

Girişimcilik eğitimi alanlar sermaye temin etmedeki güçlüğü girişimciliğin önünde engel teşkil ettiğini, eğitim almayanlara göre daha fazla düşünmektedir. Girişimcilik eğitimi almayanlar iş kurmada ve sürdürmede bilgiye ulaşmanın, iş yeri arama ve kiralamanın girişimciliğin önünde engel teşkil ettiğini; eğitim alanlardan daha fazla düşünmektedir.

Sonuç olarak tüm dünyada girişimciliğin gelişiminde doğru politikalar uygulanması önem taşırken girişimci adaylarına yönelik verilen bu eğitimlerin ülkemizde girişimciliği geliştirme noktasında pozitif bir etki yaptığı açıktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde gerek üniversitelerde gerek özel kurumlarda gerekse devlet tarafından verilen girişimcilik eğitimleri ve finansal destekler artırılarak devam ettirilmelidir.

Öte yandan bu alandaki araştırmalarda girişimcilik eğitimlerine katılan bireylerde kendi işyerlerini kurma konusunda gizli bir eğilimlerinin olmasının mı ya da ülkelerdeki işsizlik sorunu gibi dışsal unsurların mı etkili olduğu da ayrı bir konu olarak araştırılabilir.

REFERANSLAR

Yalçıntaş,M. (2010), *Çağımızda Girişimcilik, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*,(5:1), http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/COMU/259/murat_yalcintas_makale.pdf?sequence=1, erişim tarihi,20.10.2017.

Global Entrepreneurship Index, *2017 Küresel Girişimcilik İndeksi Sıralaması*, <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>, Erişim Tarihi 20.10.2017

Roxas,B. (2014) *Effects of entrepreneurial knowledge on entrepreneurial intentions: a longitudinal study of selected South-east Asian business students*, Journal of Education and Work, 27:4, 432-453, <http://dx.doi.org/10.1080/13639080.2012.760191>, Erişim tarihi:20.10.2017

Fayolle, A. (2005). "Evaluation of Entrepreneurship Education: Behaviour Performing or Intention Increasing." International Journal of Entrepreneurship and Small Business 2 (1): 89–98.

Basu, A., and M. Virick. (2008). "Assessing Entrepreneurial Intentions Amongst Students: A Comparative Study." 12th annual meeting of the National Collegiate Inventors and Innovators Alliance, Dallas, USA.

Chowdhury, S., and M. Endres. (2005). "Gender Differences and the Formation of Entrepreneurial Self-efficacy." Joint meeting of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship and the Small Business Institute, Indian Wells, Small Business Advancement National Center, California.

Nakip,M,, (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve Uygulamalar*, Ankara,s.146.

Wilson, F., J. Kickul, and D. Marlino. (2007). "Gender, Entrepreneurial Self-efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications of Entrepreneurship Education." Entrepreneurship Theory and Practice 31 (3): 387–406.

Weber Richard, (2012),*Evaluating Entrepreneurship Education*,Springer, 2012,s.17

Clark, B.,W., Davis, C. & Harnish, V. (1984), *Do Courses in Entrepreneurship Aid in New Venture Creation?*, Journal of Small Business Management, 22(2): 26–31

Brown, R. (1990), *Encouraging Enterprise: Britain's Graduate Enterprise Program*, *Journal of Small Business Management*, 28 (10). 71-77.

Georgios D. Papagiannis (2018), *Entrepreneurship Education Programs: The Contribution of Courses, Seminars and Competitions to Entrepreneurial Activity Decision and to Entrepreneurial Spirit and Mindset of Young People in Greece*, *Journal of Entrepreneurship Education*, Volume 21, Issue 1, s.17

Oosterbeek, H., Mirjam van P., Auke L. (2010). *The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation*, *European Economic Review*, Volume 54, Issue 3, April 2010, pp 442-454

Adekiyaa, A., Ibrahim F. (2016) *Entrepreneurship intention among students. The antecedent role of culture and entrepreneurship training and development*, *The International Journal of Management Education*, Volume 14, Issue 2, July 2016, Pages 116-132

Waltera G, Block J. (2016) *Outcomes of entrepreneurship education: An institutional perspective*, *Journal of Business Venturing*, Volume 31, Issue 2, March 2016, Pages 216-233

INCLUSIVE DEVELOPMENT THROUGH THE CORPORATE SECTOR, HEALTHIER CORPORATE SECTOR THROUGH CSR AND STRONGER CSR THROUGH SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Mahfoozur RAHMAN

Master of Business Administration, Istanbul Commerce University,
mahfoozatarsh9@gmail.com

ABSTRACT

Governments and welfare organisations like United Nations Organisation have to a great degree failed in bringing peace, prosperity and inclusive development to our ailing world. It's time to invite the corporate sector that is capable of substantial development to step in the inclusive development process that will lead to prosperous future for all. But the evils in the corporate arena are spreading fast, innumerable recent researches in the field of Corporate Social Responsibility (CSR) prove that the gap between the display of CSR principles on papers and their actual application is widening day by day leading to frauds, mounting corruption and coercion in business spheres. Many corporate bodies are accused of behaving unethically including issues like inadequate salaries to employees, social suppression, killings, detrimental behaviour towards nature, etc. The narrowing corporate goal for an inclusive development is turning into a demonic and immoral money making throat-cut competition. This article focusses on the concepts of CSR and Social Entrepreneurship, various corporate failures and their reasons, and suggests the use of CSR principles through Social Entrepreneurship to make corporate bodies fit to be invited for inclusive development projects.

Keywords: *Corporate Social Responsibility (CSR), Social Entrepreneurship, Inclusive Development, Corporate Sector, Corporate Frauds*

KURUMSAL SEKTÖR İLE KAPSAYICI KALKINMA: SOSYAL GİRİŞİMCİLİK İLE DAHA GÜÇLÜ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE DAHA SAĞLIKLI KURUMSAL SEKTÖR

ÖZ

Hükümetler ve Birleşmiş Milletler gibi refah örgütleri; dünyamıza barış, refah ve kapsayıcı bir kalkınma sunmada büyük başarısızlığa uğradı. Bundan dolayı toplumların bütün kesimini kapsayacak uygun bir kalkınma planı ortaya koymak için gelişme yeteneğine sahip kurumsal sektörün sürece dahil edilme zamanı. Ancak kurumsal alandaki yozlaşma hızla artıyor. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) alanında yapılan birçok yeni araştırmaya göre; KSS prensiplerinin kağıt üzerinde kaldığı ve fiili uygulamaya yansıtılmadığı, iş

alanlarında yolsuzluk ve zorlamaların arttığı, bundan dolayı prensipler ile uygulama arasındaki farkın günden güne arttığı sonucu ortaya çıkıyor. Birçok kurumsal organ, çalışanlara yetersiz maaş, sosyal baskı, cinayet, doğaya yönelik zararlı davranışlar vb. konuları içeren etik olmayan davranışlarda bulunmakla suçlanıyor. Kapsayıcı bir gelişme için daraltılmış kurumsal hedef, boğaz kesimli rekabeti yaratan şeytani ve ahlaki olmayan bir para kazanma aracına dönüşüyor. Bu makale KSS ve Sosyal Girişimcilik kavramlarına odaklanarak kurumsal sektördeki başarısızlıkları ve bu başarısızlıklara sebep olan nedenleri ortaya koyuyor. Sosyal girişimcilik yoluyla yürütülecek olan kalkınma temelli projelerin KSS ilkeleri temel alınarak uygulanmasını öneriyor.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), Sosyal Girişimcilik, Kapsayıcı Kalkınma, Kurumsal Sektörü, Kurumsal Yolsuzluk

INTRODUCTION

Many studies have been conducted in the field of Corporate Social Responsibility (CSR). The term is quite old as it claims its existence from the early 1950s (Crane, 2008). Many researchers have discussed the importance of ethical performance for business entities as it helps both the society and the entities to develop strong bonds, which is beneficial for both the sides in the long run. It reminds entities about the responsibility they have towards the society and nature whose resources they are utilizing for their sustenance. Although the theories and principles of corporate social responsibility stress on economic, ethical and legal fairness along with philanthropic contributions, the reality is far from the true essence of CSR.

Failure of many government bodies and other international institutions responsible for social justice and inclusive development has called upon an urgent support from the business entities that are capable of substantial positive change as Michael Hopkins (2007) in his book talks about United Nations Organisation (UNO), one of the world's biggest social development organizations which has by and large failed to meet the required performance.

He says, "The UN, in fact, punches above its weight. The UN is actually a small organization. The total operating expenses for the entire UN system – including the World Bank, International Monetary Fund (IMF) and all the UN funds, programs, and specialized agencies – came to around \$18 billion a year at the turn of the 21st century. This is less than the size of many multinational enterprises." (Hopkins, 2007).

According to the excerpt mentioned above from the book of Michael Hopkins, even big welfare authorities like UNO have failed in achieving their targets. And

when these organisations and governments fail to achieve and contribute what they planned to, a negative and bleak future awaits (Höglund & Zartman, 2006; Findly, 2007; Rose, 2011; Montjourides, 2013; Yonekawa, 2014). Nearly every country on the map is a member of the UNO, but still the total expenses for the entire UN system was around \$18 billion (Hopkins, 2007) that could only increase and reach up to \$48 billion (Anon, 2018). But when we compare the current total spending of United Nations Organisation with the annual profit generation of companies like Apple that alone generated a profit of \$45.69 billion in the year 2017, and if we add the total profit of the top 10 profit generators of 2017, it amounts to a massive sum of nearly \$260 billion (Chinadaily.com.cn, 2018) that is many times higher than UNO's total spending that also reflects its capacity to help the wounded world. When we talk about the developmental capacity of these firms, it is sufficient to mention that world's top 10 firms' worth is more than the gross domestic product (GDP) of Canada and Brazil combined (Gray, 2017 and Fortune, 2018). All these figures are indicative of a fact that government bodies and social welfare organisations cannot bring effective changes in solving the critical problems in social spheres except with an effective participation of private businesses. And according to many researches CSR is a way through which private business houses can participate in the restructuring of the existing social setup, sharing the profits with the society, and creating a balance between the consumption and revitalisation of nature for a sustainable future (Burke, Logsdon, & Reiner, 1991; Carroll, 1991; Burke & Logsdon, 1996; Payne, 2006; Jušćius, 2007; Moon, 2007 and Bhagwat, 2011).

1. MAIN TERMINOLOGIES

1.1. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

It is true that CSR began to take form in 1950s but we should not forget to mention the context and background that lead to its formation. The Industrial Revolution was the first point where we could witness the evolution of CSR. The revolution focused on making the workers more efficient and contributing members of the society for the maximum social benefit (Carroll, 2008). Management historian D. A. Wren (2005) says that the British and American factory systems faced the problems regarding the employment of workers both males and females. The factory system began to be criticized for the social problems like labour unrest, poverty, slums and inappropriate child and female employment. He also points out industrialist J.H.Patterson of National Cash Register as one of the early men who felt the need of CSR activities and they led to inception of provision of hospital

clinics, bathrooms, canteens, profit sharing, recreation and other such practices for the mutual employee-employer benefit and for the benefit of the whole society at large (Wren, 2005).

According to Patrick Murphy (1978), the eras in the history of Corporate Social Responsibility before and after 1950s can be divided into four periods- first period is till 1950s which was by and large philanthropic, the second was from 1953-67 which was the period of awareness and was concerned about promoting the recognition of the responsibilities of the corporate bodies, the third period was from 1968-73 which was issue era and was when the company started concentrating on the real social evils like racial discrimination, pollution problem and urban decay, and the fourth is responsiveness era from 1974-80 which invited companies to take serious organizational and management decisions to tackle CSR problems.

Herald Johnson (1971, p.16) a firm is termed as a socially responsible firm when its managers balance the different interests involved in the firm. In other words, he stresses on the point that a firm should also care about its employees, suppliers, dealers, local communities and the nation rather than just running blindly after corporate profits.

After a lot of different efforts to define the right meaning of the term CSR, we got one of the most reliable definitions in 1979 by Archie B. Carroll, who says, "*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of an organization at a given point in time*". Some critics purported that firms assume legal, ethical and discretionary (philanthropic) responsibilities for the society but the economic responsibility is for their own benefits solely. Despite criticisms, Carroll's idea strengthen when he depicted the 'pyramid of CSR' in 1991 and based the pyramid on 'economic responsibility' proving it to be the most important one without which no other responsibilities can be thought.

1.2. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Generally, Social Entrepreneurship (SE) is considered a new type of entrepreneurship that contains the instincts of governments, non-profit organizations and businesses. It focusses on applying innovative extensions to traditional entrepreneurship to solve social problems by initiating large-scale transformations (Kuratko, 2009). Donald F. Kuratko (2009) is convinced that these are some basic characteristics of social entrepreneurship that are as follows:

1.2.1. Adoption of a mission to create and strengthen social value

Various social entrepreneurs like Muhammad Yunus (Grameen Bank), Wendy Kopp (Teach for America) and Victoria Hale (OneWorld Health) have demonstrated the practice of adopting such missions and goals that were concerned with the development and growth in terms of social progress.

1.2.2. Regular scanning and untiring pursuit of opportunities for social value enhancement

A social entrepreneur relentlessly strives for the best opportunity that can be turned into some business reality for driving changes needed for creating social value.

1.2.3. Continuous innovation and learning

One of the main characteristics of a social entrepreneur is a continuous effort to bring innovation in terms of new products, new methods or any addition to existing products or methods through continuous and updated pursuit of knowledge.

1.2.4. Action beyond resource limits

A social entrepreneurship demonstrates enough courage to carry on any business and to expand its activities more than its economic limits could allow.

1.2.5. Accountability conscious approach

Every social entrepreneurial business activity is accountability conscious. Since the main aim of a social entrepreneurship business is the creation and sustainment of social value, the best way to achieve such aims is to comply with the legal and ethical setups of the existing system.

1.3. INCLUSIVE DEVELOPMENT

Inclusive Development is a very old concept. Confucius and Adam Smith have talked about a situation that is possible with good governance that results into improved economic condition of most people in an economy, which appears to be very close to modern day understanding of Inclusive development. Inclusive Development includes addressing issues related to structural transformation that includes economic, social and demographic areas. It requires good governance, effective management and successful engagement in global economy and most importantly an inclusive development agenda including sensible macroeconomic policies, sound institutions, public-private sector development, effective economic policy, etc. (Chibba, 2008).

2. HEALTHY BUSINESS – A ROAD TO SUSTAINABLE AND INCLUSIVE ECONOMY

Now, after the above discussion, we have understood that corporations and business houses have a large potential for a sustainable and inclusive development of our societies. Business can only help the society when it is healthy, in other words, when it earns a considerable amount of profits, when it follows all the rules and regulations of the system in which it operates and when it performs all its actions in a respectful and ethical manner. The same idea is supported by Carroll (1991), whose responsibility pyramid demonstrates that unless a firm fulfils its economic and legal responsibility, it can't undertake its ethical and philanthropic responsibilities.

The pyramid shows that the most important responsibility is economic responsibility of a firm on which all other responsibilities are based, the legal responsibility is at the second stage in the pyramid that entails the legal compliance expectations, the ethical responsibility is at the third level which reminds corporations to perform all economic and legal activities ethically and within ethical code of conduct and the top space is acquired by discretionary responsibility which stands for beneficial voluntary services that a firm may provide to society like a decent and caring citizen.

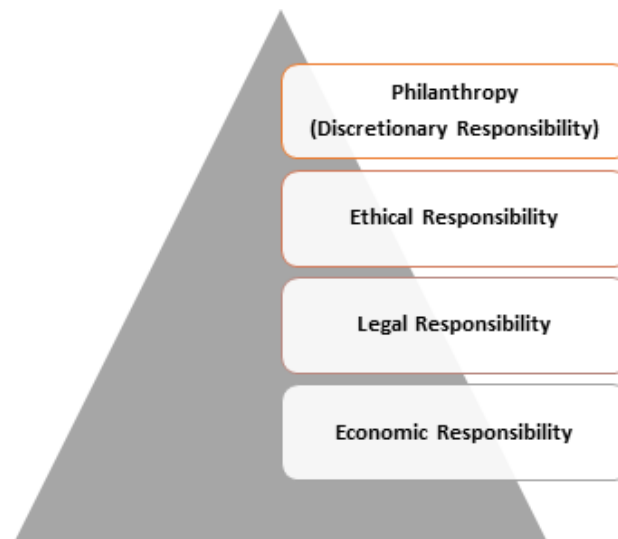


Fig. 1. Hierarchy of responsibilities in Carroll's Pyramid of CSR (Carroll, 1991)

3. CORPORATE FRAUDS

In recent years the business scenario has become more complex leading to several merits and demerits. Ease of doing business, globalized markets, enhanced market information, faster growth, etc. are very common revolutionary benefits brought by the modern business system. But as we know, sometimes modern development comes with some cost and demerits. Few of the grave problems experienced in the modern business setup is fraud, corruption and coercion in the business transaction.

Corporate spheres are brimming over with innumerable cases of fraud and corruption. Some of the well-known cases are as following:

3.1. THE CASE OF ENRON

The US energy giant Enron was one of the first companies which started a new era in the sphere of corporate frauds and defaults. The popular unethical behaviour of the firm ignited the issue of corporate accountability. It used to be one of the top seven US companies by revenue. Its failure raises questions on the independent work of auditors. Arthur Anderson, the fifth largest auditing firm at that time was the auditor of Enron. The firm did grave fraudulent transactions and misrepresented the financial performance along with their auditors. On January 10, 2002, Anderson has to inform that Anderson personnel were involved in mishandling significant and undetermined number of electronic documents, paper documents and correspondence. The company ceased its operations on December 2, 2001 (Soltani, 2014).

3.2. THE “PONZI SCHEME” CASE

Charles Ponzi of Italy became one of the most infamous man in the long history of business frauds. He went to prison a couple of times for his involvement in unethical activities in his early age. But Ponzi was a very brave man and big risk taker. He planned to start a business of paid postal stamps in the US but his economic conditions did not allow him to do so. Then he started a company called Securities Exchange Company in December, 1919 to attract some big investors. He polished the image of his company in such a style that it seemed to be in very profitable condition and he used to pay a very high amount of interest on the deposits his company was getting. He used to pay more deposits than he used to earn. Although his business saw a splurge of funds in the beginning due to high interest rates, by the passage of time, he felt helpless to pay the funds back to the old investors at the maturity. In the beginning, he was able to pay the interest

to the early investors from the new funds but eventually he also failed to pay even interest to the new investors. His firm's case of paying higher returns to early investors and lower to the new ones earned his firm a fraud case which later became famous as Gigantic Pyramid fraud case. Later, his wife divorced him, he was sentenced to 5 years and 11 months in prison, \$3.89 million of restitution, three years of probation, and 208 hours of community service (Matulich & Currie, 2016).

3.3. THE WORLDCOM CASE

WorldCom used to be one of the biggest stock market players in the 1990s. The firm started its operations in 1983. Bernard Ebbers was named its first CEO, firm business rose dramatically and B. Ebbers became one of the richest men in the US according to Forbes report. The firm made some unusual disclosures in early 2002 which showed an improper booking of \$3.8 billion as capital expenditure that increased the cash flow and earnings over five previous quarters. The SEC charged WorldCom with a gigantic accounting fraud totalling more than \$3.8 billion. The firm was later acquired by Verizon Communications in 2006 (Soltani, 2014).

3.4. HEALTHSOUTH CORPORATE FRAUD

HealthSouth was the largest supplier of outpatient surgery, diagnostic and rehabilitative healthcare in the US before its collapse in 2003. Richard Scrushy was its CEO who later resigned. Scrushy certified on August 14, 2002 that the company's 2001 Form 10-K doesn't contain any untrue statement despite the fact that its financial statements were misstated. In 2003, SEC charged Health South with falsifying the earnings, cooking the books, internal control violations and fraud charges. It also accused HealthSouth of overstating firm's earnings by \$1.4 billion since 1999. The chairman of the firm was charged for overstating profits by \$3 billion by the jury in November, 2003 (Felo, 2016).

3.5. PARMALAT (ITALIAN CORPORATE SCANDAL)

SEC described the fraud at Parmalat to be one of the largest corporate frauds in history. It was bigger than the combined financial fraud of Enron and WorldCom. Calisto Tanzi left his university to start a family business in 1961 in Parma, Italy. By 2002, Parmalat was at its zenith, it was composed of more than 200 companies in 50 countries, having more than 30,000 workers in Italy. It was Italy's eighth largest business group before its fall in 2003. After being charged with several fraud charges, Parmalat on December 19, 2003 acknowledged in a press report that it overstated its financial statement by at least \$3.95 billion. The court

of Parma declared Parmalat insolvent on December 27, 2003 and handed it over to extraordinary administration by Italian legislative decree (Soltani, 2014).

3.6. THE ROYAL AHOLD (DUTCH CORPORATE FRAUD)

The Royal Ahold was one of the world's largest international retail grocery and food service companies, based in Netherlands, before its collapse in 2003. It owned 5,606 stores in 27 countries. In April 2003, the group declared that US Department of Justice summoned the firm for company documents, including financial statements, audits, budgets, board meeting minutes, and details of a promotional program. The PricewaterhouseCoopers which was appointed as auditor mentioned lax internal controls and bad financial and accounting practices by Ahold in its forensic audit (ibid).

3.7. THE LIP-SERVICE TO CSR: INSIGHTS FROM SHELL NIGERIA CASE

Shell Petroleum Development Company (SDPC) is the largest company dealing in oil and gas business in Niger Delta. Shell was concerned about risk and reputation management only before 1995, but later it adopted community assistance approach to development in Niger Delta. It provided developmental funds in areas of water and sanitation, health care, voluntary training, education, agriculture, micro-credit and business development, and other infrastructural aids (Ite, 2004). But after getting deep into the Shell Nigeria Case, one can understand that Shell did all these developmental stunts just to mention them in the books of CSR and it never had any serious developmental concerns for the locals of the Delta. The Ogoni people are nearly 500,000 thousand in numbers who live in Rivers State of Niger Delta which spreads in 100 square kilometres of land. The discovery of oil drastically affected the Delta which has nearly 20,000 square metres of land which are also one of the world's biggest wetlands. The Delta accommodates eco-system including mangroves, freshwater swamp forests, lowland rainforest and coastal barrier islands. Nearly six million people in the Delta depend on agriculture and fishing for their living. The Ogoni accused Shell of devastating their environment from the beginning of Shell's operations in Nigeria. Other accusations apart from devastation of environment include display of irresponsible attitude towards the issues of operational oil spills, gas flaring, acid rains, land use and waste management.

Shell along with the Nigerian military suppressed, took land using might and also resorted to physical violence to do what they intended. Shell is also accused of entering into an agreement with Nigerian military to suppress demonstrations by the communities. These tensions grew more and lead to the death of hundreds

of people. To summarise the case, the operations of the oil giant in Nigeria lead to rapes, beatings, detainment, exile and killings of Ogoni people. Although as per recent developments and an unbearable pressure from the international community, Shell has changed its policies drastically towards the favour of the locals. But the Ogoni people are still hesitant to put their trust in the oil giant (Boele et al., 2001). And to understand the motives behind above mentioned cases, it's quite important to know the reasons that result in drastic outcomes like the few mentioned above.

4. FEW MAIN REASONS BEHIND FRAUD AND OTHER UNETHICAL BEHAVIOURS IN ABOVE MENTIONED CASES

According to B. Soltani (2014), there are few main reasons that are responsible for the unethical corporate behaviour as he proved these points using the cases of Enron, Parmalat, WorldCom and other huge organizations that were found guilty of various unethical and fraudulent activities. We, in this part, will try to understand the relation between the points mentioned below and unethical behaviour. Few reasons (Soltani, 2014) are as follows:

4.1. CORPORATE ETHICAL CLIMATE

Ethical climate of an organization is engrossed in every aspect of an organization. Mr. Soltani quotes Brown et al. (2005) who defines ethical climate, "as the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making" (Be´dard 2011, p. 1226). The climate of an organization contains perceptions of organization behaviour that are instilled in the members of an organization. It effects the organizational procedures, policies and consequences. The ethical climate defines the normative system within a firm, guide the organizational decision-making and produces the solutions to ethical dilemmas. Thus, type and nature of ethical climate of a firm effects the possibility and magnitude of fraud or other unethical corporate behaviour.

4.2. NATURE OF TOP MANAGEMENT

Everything that happens in an organization happens under the knowledge of the top management. Top management influences the decisions and behaviours of employees, suppliers and other related people. For this reason, any fraudulent activity by anyone in the organization or by the organization itself is deemed to be influenced by the top managers.

4.3. BUBBLE ECONOMY AND MARKET PRESSURE

The unrealistic picture of the firm's performance due to gap between the real and capital market sometimes leads to unethical corporate behaviour. Some firms try to inflate or deflate their actual corporate performance getting momentum from the existing real and capital market gap. Sometimes, market trends, high competition and hunger to earn more as a by-product of market pressure also lead to fraudulent and unethical corporate behaviour.

4.4. ACCOUNTABILITY, CONTROL MECHANISMS AND CONFLICT OF INTEREST

The separation of ownership and management brings problems many a times. If it was not for accountability and control mechanisms that are applied to business institutions, it would have been very difficult to control the activities of an organization according to legal and ethical codes of conduct. Accountability, control mechanisms, independent auditing and internal-control measures are few important tools that create reliable relations between the owners (shareholders) and managers. But according to the current trend, we have witnessed laxity on the part of internal control, accountability, independent audit, etc. that gave way to serious and heinous frauds and defaults in corporate history.

4.5. EXECUTIVE PERSONAL INTEREST, COMPENSATION PACKAGE AND BONUS

Remuneration, compensation packages, bonuses, etc. and their link with companies' performance has always been a highly debatable topic in the academic arena. According to Persons (2006) and Jones and Wu (2010), there's a relationship between executive compensation, earnings management and fraud. A lot of examples including those of Enron, WorldCom, HealthSouth, Parmalat, Royal Ahold and Vivendi show us that the managers and top executives enter into unethical contracts, take personally biased decisions and risk the funds of thousands of stakeholders for their personal gains.

4.6. FRAUD TRIANGLE FRAMEWORK

The fraud Triangle Framework shows us the three components that may lead to a fraudulent activity within an organization. The first component is 'pressures and incentives' that include excessive pressure on management to achieve certain targets, to increase profitability, etc. The second one is 'perceived opportunities' which include lax internal controls, ease of fraudulent activities by employees or sweeping powers to management to undermine the regulatory instruction, etc.

The third component is 'attitudes/rationalizations' which include the dishonest and cunning attitude, character or set of ethical values that paves the way to unethical behaviour for them.

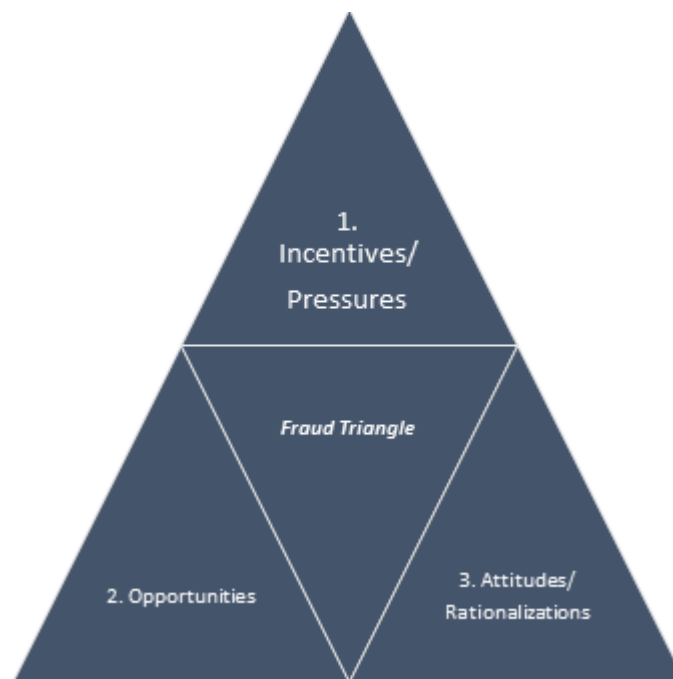


Fig. 2. Fraud Triangle framework (adapted from Tuner et al., 2003)

All the above mentioned cases show that none of them were able to carry out required legal responsibility that is the second level of responsibility according to Carroll's pyramid (Carroll, 1991). Thus, no ethical and philanthropic behaviors from such firms can be expected.

But according to many authors and economists including Kofi Annan, it is the private sector that has to step in to change the future of the world society in a positive manner (Panth, 2014; Maclean & Jagannathan, 2014; Kohli, et al., 2015 and Moon, 2007). Kofi Annan, the UN Secretary-General, remarked '*And more and more we are realizing that it is only by mobilizing the corporate sector that we can make significant progress. The corporate sector has the finances, the technology and the management to make this happen*' (Wade, 2005, p. 186). So, at the end we realize that if we want to develop our societies in a positive, sustainable and inclusive manner, we need to invite private corporations to

partner and contribute to the strategic and ailing arenas of education, health, corporate discipline, sustainable development, peace, etc. And we need those private institutions to participate in the above mentioned areas for inclusive development who are ready to undertake all responsibilities mentioned in Carroll's pyramid (Carroll, 1991). If they undertake all the responsibilities mentioned in the pyramid, their participation and efforts will be free of corruption, coercion and frauds as the pyramid (ibid.) includes legal responsibility along with economic, ethical and philanthropic responsibilities.

5. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (SE) AS A CATALYST FOR INCLUSIVE DEVELOPMENT: BOOSTING CSR, ENSURING PROSPEROUS FUTURE

As we have mentioned earlier; law abiding, ethically acting business organisations having a sense for societal responsibilities are required to bring a positive change in the existing world scenario where human rights violations, social injustices and other evils have become common phenomena. Corporate Social Responsibility (CSR) principles aim at reminding corporate houses of their responsibility towards the society they belong to and encourages them to plan and act according to what is in the best interests of the firm as well as the society (Wood, 1990; Wood 1991 and Carroll, 1979). Many laws and regulations based on corporate social responsibility exist and are functional in the modern business era (Wagner & Dittmar, 2006; Rodgers et al., 2015; Libit et al., 2014), but the important thing is the existence of organisations willing to follow CSR regulations and guidelines. According to the National Report on Social Economy Sector in Bulgaria (Ilieva-Koleva & Dobрева, 2015), social enterprises are those which aim at social and humanitarian effects with an aim of reinvesting their profits for social change and combining market opportunities with social causes. Thus, we can easily rely on Social Entrepreneurship as one of the best ways that can help successful implementation of CSR principles and guidelines due to the characteristics it possesses. Some important characteristics that are possessed by Social Entrepreneurship are as follows:

5.1. AN EXEMPLAR OF VIRTUOUS CONDUCT

"The social entrepreneur is one who is socially entrepreneurially virtuous, and whose mission is to create social value for the social organization with which they are associated" (Sullivan Mort et al., 2003). It is said that a social entrepreneurial organization demonstrate a series of universal virtues like integrity, compassion, empathy and honesty along with specific virtues such as the belief in the capacity of all the people to lend helping hand to the economic and social development, taking practical and innovative measures to tackle social problems honestly,

etc.(Ibid.). As we have seen in various cases of big firms like Shell (R. Boele et al., 2001), Parmalat, Vivendi, Enron, WorldCom, HealthSouth, Pronzi Scheme, etc have shown that defaults or frauds happen due to lack of incentive to behave ethically which is opposite to social entrepreneurship (B.Soltani, 2014 ; Matulich & Currie, 2016).

5.2. A GREAT ENCOURAGEMENT TO CSR SCHEMES

Social Entrepreneurs lay a strong attention towards discipline and accountability as they act as value creators, change agents, opportunity seekers and resource managers. They cure the real causes of social problems rather than just dealing with symptoms. They have shown through their acts that although they act locally, they have the ability for global improvements in their selected field of interest like education, arts, economic development, health care, environment or any other social field. They never consider private benefits, financial returns or increased consumption as their main aims rather these are just means to reach real social achievements. They are patient and are concerned with creating a long-term positive social impact rather than striving for quick hits. They are untiring and persistent in their pursuit of innovative ways to tackle their social problems and to turn the loopholes into strengths for future. They are adepts in working with less and creating more, they are pundits in attracting new resources and are aces in collaborating with others to gain strength. They demonstrate a heightened sense of accountability towards their beneficiaries, do their every bit to deliver real social improvements and at the same time make sure that their investors get attractive amounts of return. Maintaining a balance between the investor values and community needs is an integral part of their behaviour (J. G. Dees, 2001).

5.3. PROVIDERS OF SUSTAINABLE SOLUTIONS

Business groups generally think of firm centred approaches to solve problems, innovate to get sustainable advantage and they don't want other firms to gain from their innovations and achievements. The failures of governments to provide business units with good business policies, any other market or environmental failure bring unbearable stress for the corporate bodies. On the other hand, social entrepreneurs are concerned with providing solutions to market disturbances and government failures. Thus, social entrepreneurs bring sustainable solution instead of sustainable advantage. The sustainable solution either solves a problem permanently or institutionalize systems that regularly looks after the solutions for the problem. These systems are generally free from the control of the innovator unlike in the case of corporate entrepreneurs. Social entrepreneurship also offers a non-authoritative solutions to existing problems

which most of the times fetch a substantial public support. These solutions are affordable by the society as they are invented to benefit all the participants (F. M. Santos, 2012).

5.4. NON-DOGMATIC EMPOWERMENT OF THE SOCIETY

Mainstream and commercial entrepreneurs concentrate on value capture. Although value needs to be created before it can be captured, these corporate entrepreneurs most of the times strive only to gain maximum market control. In corporate terms, capturing more value implies more control in the market. In contrast, social entrepreneurs are connected with value creation directly and the key concern is the impact of the total value system of the partners. This also implies that social entrepreneurship ensures empowerment instead of control to capture value. According to World Bank (2018), empowerment is, “process of increasing the assets and capabilities of individuals or groups to make purposive choices and to transform those choices into desired actions and outcomes”. Empowerment of outside actors like beneficiaries, users, or partners is one of the central elements of social entrepreneurship. The resource constraints of social entrepreneurs force them to empower their partners and people they work with to strengthen their own mission. Hence, empowerment of partners and the society in which social entrepreneurs work is an essential chunk of the social entrepreneurship belief system (F. M. Santos, 2012).

5.5. FIGHTING SOCIAL EVILS

Swami, (1990) took the example of Baba Amte, who fought against leprosy by being an innovative social entrepreneur, to explain that it is an innate characteristic of a social entrepreneur to fight for injustices and social evils prevailing in the society. Social entrepreneurs also work perseveringly to try new ways of doing business or innovate new products, services or change an existing style of doing business to usher phenomenal positive social changes (R. Swamy, 1990).

5.6. FEELING THE SAME PAIN

Social entrepreneurs are the ones who feel the same emotions as the people who are engrossed in some social problems. This very feeling and realization of the pains of those in peril pushes social entrepreneurs to risk their resources, energy and time for the sake of affected people (ibid.)

5.7. LEADING BY EXAMPLE

Baba Amte frequently said, “I do not tolerate a yawning gap between thoughts and actions”. He always gave his hundred percent for the cause he was fighting

for. He also served as a leader in his field of service who influenced partners and other people by actions and not just by words (ibid.). Likewise, a social entrepreneur also always tries to undertake the action before going to others to fetch help for the social cause.

5.8. INTEGRATION OF SOCIAL AND ECONOMIC CONCERNS

Integrative thinking is an integral part of social entrepreneurship which enables individuals to combine social and economic aims. Although economic goals of a social entrepreneur are generally the means to reach social goals but still the combination of both the goals lead to an existence of a robust organization which can sort out existing social problems and at the same time is self-sufficient to pursue its aims (Miller, et al., 2012).

5.9. LEADS TO SOCIAL CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Social Entrepreneurship acts as a main catalyst for Social Corporate Entrepreneurship start-ups. Our modern business setup needs a lot of Social Corporate Entrepreneurs as they possess characteristics of a social entrepreneur as well as of a corporate entrepreneur. This type of entrepreneurship has a great potential of curbing corporate evils like frauds, corruption and coercions as it is focussed on social value creation (Zhang & Zhang, 2016).

6. FEW SOCIAL ENTREPRENEURIAL LEADERS: PROVING THE POTENTIAL FOR AN INCLUSIVE DEVELOPMENT

There are a lot of social entrepreneurs in our modern day world which prove that social entrepreneurship can fetch mounting success and make their positive social presence felt throughout the globe, few of them are mentioned below (Kuratko, 2009):

- 6.1.** In 2006, Teach for America founder Wendy Kopp and City Year cofounders Michael Brown and Alan Khazei were selected among U.S. News & World Report's Top 25 Leaders.
- 6.2.** Muhammad Yunus and his organization, the Grameen Bank, were awarded a Nobel Peace Prize for their contribution to the micro-finance industry.
- 6.3.** Victoria Hale of the Institute for OneWorld Health and Jim Fructerman of Benetech received "genius awards" from the MacArthur Foundation. They say that they are social entrepreneurs. Jim's firm strives for technological innovation and development for social development whereas Victoria's organization is concerned with helping communities achieve long-term health benefits.

- 6.4.** In 2005, the Public Broadcasting System (PBS) and the Skoll Foundation prepared and broadcasted a two-part miniseries showcasing “The New Heroes”, which included the story of 14 social entrepreneurs from around the globe. They continued the series with a three-year grant program motivating film makers, documentary filmmakers, and journalists to create and air works that increase public awareness of social entrepreneurship.
- 6.5.** The World Economic Forum which annually comes up with conferences and programs to bring governments, national leaders and, businesses together for the benefit of the society as a whole, has also started hosting Social Entrepreneurs’ Summits. It has partnered with the Schwabe Foundation to focus on the social entrepreneurs throughout the world along with only nine other special interest groups including global growth companies, international media, and labor leaders.
- 6.6.** Bill Drayton founded Ashoka in 1980. It has brought a profound positive transformation in the society. It got its first fellow in India in 1981 and now has more than 1800 fellows in more than 60 countries on the world’s five main continents. Ashoka is working collectively with fellows, business entrepreneurs, policy makers, investors, academics, and journalists to support and motivate social entrepreneurs to continue bringing up innovations to inspire a new generation throughout the world to bring a positive social change.

Few cases of successful Social Entrepreneurship from China (Zhang & Zhang, 2016):

- 6.7.** PepsiCo Investment (China) Ltd. Introduced cutting-edge technologies to transform desert cover in Mongolia into a high-yield potato farmland. It brought the best suited potatoes in China, taught local farmers advanced techniques for a higher potato productivity. Now, PepsiCo is one of the largest agriculture related enterprises in China. This investment proved to be a win-win-win situation providing its benefits to the company itself, the local farmers and the government.
- 6.8.** Himin Solar Co. is a world leader in solar energy industry. Its solar collector encompasses an area of 3 million square meters that is bigger than many countries. It earned a Famous Trademark from China Environment Labelling program. It provides hot water 24 hours a day, solar heating and solar cooling and has an option of completely

automatic solar operation proving a revolutionary step in the global solar energy sector.

7. THE PROPOSED INCLUSIVE DEVELOPMENT MODEL

Social enterprises can be of different types i.e. purely philanthropic, hybrid and purely commercial. Depending on the different types, different sets of benefits can be obtained. The “purely philanthropic” type of social enterprise is mission-driven wherein the beneficiaries (customers) are not charged for the products and services provided, the employees are mostly volunteers, and the capital is raised by the way of donations and grants. “Purely commercial” types of social enterprises are fully market-driven, the main aim is the creation of economic value, they charge fair market prices from customers, the capital is raised in the capital market at market rates, the workers get a compensation equal to the existing market rate, and the suppliers charge the market price. The last type is a “hybrid”, these generally have mixed motives which is a balance between concentration on the social mission and economic value-creation. Beneficiaries (customers) either pay a subsidised or full amount for products or services, the capital is raised at a lower market rate, the workforce receives salaries below market rate, and the suppliers often provide special discounts or make donations in-kind or those who charge full prices. As per the different types and their different characteristics, every type of social enterprise has some characteristic of the conventional enterprise (Volkman et al., 2012).

The reason we consider Social Entrepreneurship as a catalyst to CSR activities is the nearness and similarity between the characteristics and aims of both these concepts. A general glance at most of the conventional corporations throughout the world shows a “purely-commercial” kind of social enterprise. And most of the fraudulent and unethical cases have been witnessed in these “purely-commercial” type of organisations (Soltani, 2014; Rodgers et al., 2015; FELO, 2016; Matulich & Currie, 2016).



Fig. 3. The proposed five-step inclusive development model using Social Entrepreneurship

The proposed model focuses on both existing conventional enterprises and budding enterprises in order to provide them with a possible trajectory to cope up with various ethical and legal corporate problems, enable them to have a healthy corporate setup, and make them more socially responsible which in turn generates dual-benefit like development of the society and increase in the goodwill of the corporate bodies. In the United Kingdom alone, only 471,000 enterprises are “social” out of the total 5,490,500 enterprises which means less than 10 per cent are social enterprises (Stephan et al., 2017), the situation is similar in other parts of the world too (Nelsen et al., 2016). Thus, this model encourages the existing commercial enterprises that form the majority in terms of total number of enterprises throughout the globe to shift to “hybrid” social organisations as they appear to have the best fit for the social and commercial concerns. The “hybrid” social organisations, along with having a considerable focus on commercial outputs, also strictly adhere to characteristics like adoption of missions that aim at developing and sustaining social value, engaging in activities that lead to continuous innovation and learning, exhibiting a strong sense of accountability to the societies served (Dees, 2001), empathy with the people and groups of people (Mair and Naboia, 2006), a strong sense of social responsibility for those in distress (Hustinx et al., 2010), etc.

The main reason behind most of the frauds and cheatings is lack of implementation of CSR principles in entrepreneurial functioning. Therefore,

because of various pro-CSR characteristics of social entrepreneurship (detailed discussion in the subsequent part), this model deems it fit to use Social Entrepreneurship as a catalyst to CSR activities in existing as well as in budding corporations throughout the world.

In this part we will discuss the integration of CSR and Social Entrepreneurship, depicted in figure 4. The “hybrid” social enterprise is one that is most suitable to fulfil all the corporate social responsibilities that were proposed by Carroll (1991) i.e. economic, legal, ethical, and discretionary responsibilities. A hybrid social enterprise has mixed motives of both social causes and market orientation and the market orientation motive clearly supports the first i.e. economic responsibility of a corporation. Corporations that are generally accused of corporate frauds and cheating often perform the illegal actions to gain high profits or benefits, frauds can be in different forms like under or overstatement of books to evade taxes, inflation of financial indicators to gain investor attention or for better financial market performance, illegal transactions by greedy managers, etc. (Efendi et al., 2007; Johnson et al., 2009; Erickson et al., 2006, 2016). Now, when discussing social enterprises, the main aim of these enterprises is not profit making unlike other corporations. Moreover, these social enterprises always have a main and primary aim that is related to creating some social value (Volkman et al., 2012). So, leaning on the aims and vision of the social enterprises and other enterprises, we can easily say that the second social responsibility as proposed by Carroll (1991), which is legal responsibility, can be better taken care of by “social” enterprises rather than profit oriented corporations. The third and fourth responsibilities are ethical and discretionary responsibilities. According to Drayton (2002) and Hemingway (2005), it is necessary for a social entrepreneur to demonstrate a high sense of ethical behaviour which also strengthens the view that social enterprises can easily fulfil ethical responsibility. The basic instincts of social enterprises are directed towards the welfare of people living in the society, having strong empathy for people affected by social problems, no expectation of any return from the beneficiaries, initiating actions and innovating for the benefit of those in need, etc. (Eisenberg et al., 2002; Mair and Noboa, 2006; Bhawe et al., 2007; Hustinx et al., 2010). Considering the above statements supported by many studies, it can be stated that social entrepreneurship is also compatible to undertake and fulfil the last and fourth responsibility of the Carroll’s CSR pyramid i.e. discretionary/philanthropic responsibility.

Figure.4 demonstrates the CSR-Social Entrepreneurship integration.

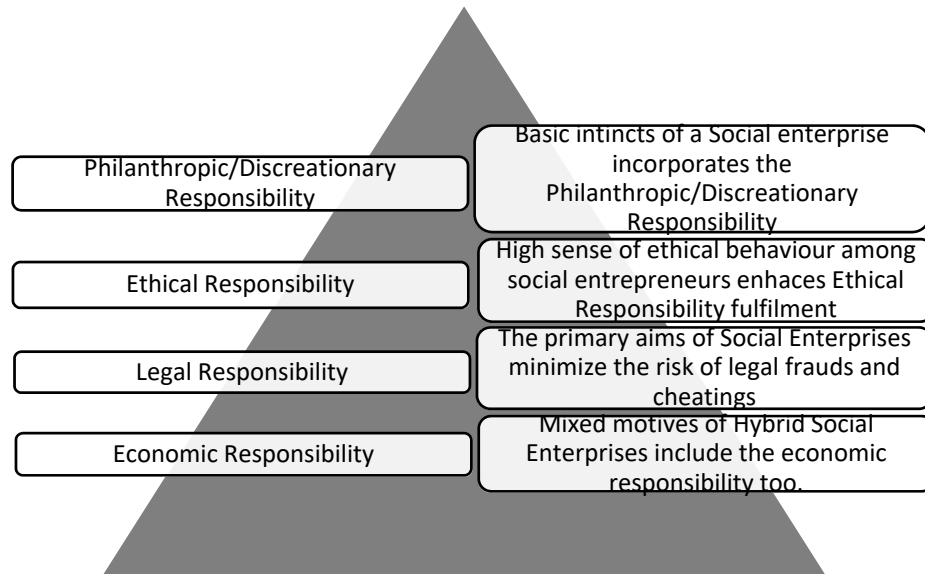


Fig. 4. The Integration of CSR and Social Entrepreneurship (Adapted from Carroll, 1991).

Since a social enterprise (mainly the hybrid ones) is fully aware of all the CSR responsibility as shown above, it implies that social enterprises have a strong sense of Corporate Social Responsibility and can act as a catalyst to CSR activities. In addition, when an organisation (or an enterprise) is aware of the CSR responsibilities and incorporates the CSR principles in its activities it leads to improved sense of legal and ethical responsibilities resulting in reduction in frauds and cheating that in turn creates a long-lasting and healthy enterprise. Many laws and regulations related to corporate social responsibility already exist (Wagner & Dittmar, 2006; Libit et al., 2014; Rodgers et al., 2015) but many organisations still indulge in unethical and fraudulent activities because their aims are just profit making and on the other hand, enterprises following the CSR principles perform their activities they are already very concerned about legal and ethical issues as it is deeply embedded in their nature of functioning. Thus, the third stage in the model indicates that a strong sense of CSR leads to minimisation of unethical and unscrupulous activities. The continuity of these healthy enterprises having no or

negligible record of unethical performance leads to inclusive development and social upliftment of the society in which they operate since these enterprises already have social goals (concerns) along with the profit-making goal. Many firms that have performed well in benefitting societies and changed their standard of life to better levels have a high sense of the corporate social responsibility (CII, 2014). In a nutshell, the inclusive development model treats Social Entrepreneurship as a catalyst to CSR activities and CSR activities of these Social Enterprises lead to healthy and long-term existence of those enterprises which gradually leads to social development.

CONCLUSION

The world is growing at a very fast pace. Global population has increased rapidly in recent years, various small economies have increased their GDPs several times; thus, when we say growth, it refers to all the activities in the world. Unfortunately, corporate evils like frauds, corruption, coercion, etc. also have soared to an all-time high as we witness mind boggling fraud cases in the corporate world every day. At such a vulnerable time, we need to take some serious corrective and revolutionary steps that would change the future corporate course and in turn the future of our societies into a safe and prosperous one.

Governments and welfare bodies throughout the world have failed in leading the world towards a peaceful, developed and prosperous situation. Few main problems that governments and social welfare bodies face are lack of funds and, technical and ideological obsolescence. It's time to invite corporate sector, which possess substantial developmental capacity, to play a restructuring role and lend a helping hand towards building a prosperous future for all i.e. people, environment, governments and businesses.

Unfortunately, today's business world is full of evils – maligned corporate ethical climate, unethical tone of top management, throat cut competition and market pressure, increasing conflict of interest between the shareholders and managers, lax internal controls, unreliable external audits, evil executive personal interests have made the corporate life worse. The traditional entrepreneurship styles have failed to mitigate the corporate evils. As discussion continues about the cases of Enron, Parmalat, WorldCom, HealthSouth, Vivendi, Shell Nigeria, it is easy to understand that corporate entrepreneurship has given the world many bruises and needs a restructuring. So, to reduce corporate evils, we need to concentrate, promote, and increase reliance on CSR principles and inclusive developmental theories. We already have had a lot of rules, regulations and guidelines based on

CSR but the contemporary corporate functioning shows an unsatisfying ethical picture. There needs to be a shift in the entrepreneurial strategies from corporate one to social one which acts as a catalyst for improved sense of CSR among organisations. We can rely on social entrepreneurship to solve the existing corporate problems because its principles and beliefs are in line with an inclusive, participative, multi-dimensional and healthy business environment. Noble laureate Grameen Bank's Muhammad Yunus, Teach For America's Wendy Kopp, City Year's Michael Brown and Alan Khazei, OneWorld Health's Victoria Hale, Benetech's Jim Fructerman, Ashoka's Bill Drayton (D. F. Kuratko, 2009) and many other social entrepreneurs have demonstrated that social entrepreneurship, if carried on with the true spirit, can lead to the formation of strong, prosperous and ethically sound societies which will lead to healthy economies.

The governments as well as big business are invited to invest in this robust entrepreneurship style as more investments in the field will ensure happier, ethical and wealthy economies. Researches in the field of CSR enhancement through Social Entrepreneurship on international levels are welcome as these will serve a base to policy formation which will eventually lead to an inclusive development. Future studies should focus on finding ways to merge corporate enterprises into social corporate enterprises that involve characteristics of both corporate and social entrepreneurships can provide us with a stronger, more ethical and sustainable corporate environment.

REFERENCES

- Anon, (2018). [Online] Available At: <https://www.unsystem.org/content/FS-F00-05> [Accessed 31 Mar. 2018].
- Be'Dard, J. (2011). Discussion of "The Relationship Between Perceived Tone At The Top and Earnings Quality". *Contemporary Accounting Research*, 28(4), 1225–1229.
- Bhagwat, P. (2011, March). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. In *Proceedings of The Articles and Case Studies: Inclusive & Sustainable Growth Conference* (Vol. 1, No. 1).
- Bhawe, N., Gupta, V. K., & Jain, T. K. (2007). The Entrepreneurship of The Good Samaritan: A Qualitative Study To Understand How Opportunities Are Perceived In Social Entrepreneurship (Summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(23), 1.
- Boele, R., Fabig, H., & Wheeler, D. (2001). Shell, Nigeria and The Ogoni. A Study In Unsustainable Development: I. The Story of Shell, Nigeria and The Ogoni People–Environment, Economy, Relationships: Conflict and Prospects For Resolution. *Sustainable Development*, 9(2), 74-86.

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.

Burke, L., Logsdon, J. M., & Reiner, M. (1991, July). Strategic Corporate Social Responsibility: Payoffs From Doing The Right Thing. In *Proceedings of The International Association For Business and Society* (Vol. 2, Pp. 97-126).

Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility. In *The Oxford Handbook of Corporate Social*

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Confederation of Indian Industries. (2014). Public-Private Partnerships In CSR In India: Ten Demonstrative Case Studies. Retrieved From <https://Cii.In/Publicationdetail.aspx?Enc=Clruuzavhdbv6h5jfg4ptpu9uvexohpi+O/Hapbcz5usm1myt6jpxih3q+Hptfpkwbm59kchqqp2llgn5mbj6r4ju0fpho9rud3brkqu1csoolyqqq4/Gw1G0rBnzK0tzaHTklw/2o2+E7dci8x3puwivcd0sh2povpqtvdv2qi+Caqsgnlo6kgrnp+K/Y>

Chibba, M. (2008). Perspectives On Inclusive Development. *World Economics*, 9(4), 145-158.

Chinadaily.Com.Cn. (2018). Top 10 World's Most Profitable Companies In 2017[10]-Chinadaily.Com.Cn. [Online] Available At: http://www.Chinadaily.Com.Cn/Bizchina/2017top10/2017-08/03/Content_30337706_10.Htm

Crane, A. (Ed.). (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford Handbooks.

E Ite, U. (2004). Multinationals and Corporate Social Responsibility In Developing Countries: A Case Study of Nigeria.

Efendi, J., Srivastava, A., & Swanson, E. P. (2007). Why Do Corporate Managers Misstate Financial Statements? The Role of Option Compensation and Other Factors. *Journal of Financial Economics*, 85(3), 667-708. Eisenberg, N., Guthrie, I. K., Cumberland, A., Murphy, B. C., Shepard, S. A., Zhou, Q., & Carlo, G. (2002). Prosocial Development In Early Adulthood: A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 993.

- Erickson, M., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2006). Is There A Link Between Executive Equity Incentives and Accounting Fraud?. *Journal of Accounting Research*, 44(1), 113-143.
- Findley, M. G. (2007). *Spoiling The Peace Or Seeking The Spoils?: Civil War Outcomes and The Role of Spoilers* (Doctoral Dissertation, University of Illinois At Urbana-Champaign).
- Fortune. (2018). *Fortune Global 500 List 2017: See Who Made It*. [Online] Available At: [Http://Fortune.Com/Global500/](http://fortune.com/global500/)
- Gray, A. (2017). *The Worlds 10 Biggest Economies In 2017*. Retrieved March 20, 2018, From <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/worlds-biggest-economies-in-2017/>
- Höglund, K., & Zartman, I. W. (2006). *Violence By The State: Official Spoilers and Their Allies*.
- Hopkins, M. (2012). *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business The Solution?*. Earthscan.
- Hustinx, L., Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Pessi, A. B., & Yamauchi, N. (2010). Social and Cultural Origins of Motivations To Volunteer: A Comparison of University Students In Six Countries. *International Sociology*, 25(3), 349-382.
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion With Case Studies*. *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion With Case Studies*. Springer Gabler, Wiesbaden, 31-48.
- Ilieva-Koleva, D., & Dobрева, J. (2015). Social Entrepreneurship As A Form of Social Responsibility In Bulgaria. *Megatrend Revija*, 12(2), 123-136.
- Johnson, H. L. (1971). *Business In Contemporary Society: Framework and Issues*. Wadsworth Pub. Co.
- Johnson, S. A., Ryan, H. E., & Tian, Y. S. (2009). Managerial Incentives and Corporate Fraud: The Sources of Incentives Matter. *Review of Finance*, 13(1), 115-145.
- Juščius, V. (2007). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. *Management of Organizations: Systematic Research*, (44).
- Kohli, S., Bandhopadhyay, R., & Kohli, K. (2015). Public Private Partnership In Education An Impactful Means of Promoting Skill Development and Inclusive Growth In India. *Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Allied Studies*, 2(5), 21-35.
- Kuratko, D.M. (2009). *The Social and Ethical Perspectives of Entrepreneurship*. In *Introduction To Entrepreneurship* (Pp. 80-101). Australia and UK, PA: South-Western.

Libit, W. M., Draney, W. L., & Freier, T. E. (2014). Silence Is Not Necessarily Golden: Elements of An Effective Whistleblower Hotline. *Insights: The Corporate & Securities Law Advisor*, 28(10), 10-16.

Maclean, R., & Jagannathan, S. (2014). Introduction--Improving Skills Development For Employability In An Ever-Changing World. *Prospects: Quarterly Review of Comparative Education*, 44(2), 159-165.

Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social Entrepreneurship: How Intentions To Create A Social Venture Are Formed. In *Social Entrepreneurship* (Pp. 121-135). Palgrave Macmillan, London.

FELO, A. J. (2016). Richard Scrushy: The Rise and Fall of The "King of Health Care". *Handbook of Frauds, Scams, and Swindles: Failures of Ethics In Leadership*.

Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing For Others With Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640.

Matulich, S., & Currie, D. M. (Eds.). (2016). *Handbook of Frauds, Scams, and Swindles: Failures of Ethics In Leadership*. CRC Press.

Montjourides, P. (2013). Education Data In Conflict-Affected Countries: The Fifth Failure?. *Prospects*, 43(1), 85-105.

Moon, J. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility To Sustainable Development. *Sustainable Development*, 15(5), 296-306.

Murphy, P. E. (1978). An Evolution: Corporate Social Responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 6(30), 19-25.

Nelsen, J. R., Nick Temple, K., & Renewable Energy Startups. (2016, September 13). *Social Enterprise: Statistics From Around The World*. Retrieved From [Http://socialgoodstuff.com/2016/08/statistics-from-around-the-world/](http://socialgoodstuff.com/2016/08/statistics-from-around-the-world/)

Panth, B. (2014). Skills Development For Employability and Inclusive Growth: Policy Dilemmas and Priorities In South Asia. *Prospects: Quarterly Review of Comparative Education*, 44(2), 167-182.

Payne, A. (2006). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), 286-297.

Rodgers, W., Söderbom, A., & Guiral, A. (2015). Corporate Social Responsibility Enhanced Control Systems Reducing The Likelihood of Fraud. *Journal of Business Ethics*, 131(4), 871-882. Doi:10.1007/S10551-014-2152-5

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

Siteresources.Worldbank.Org. (2018). [Online] Available At: [Http://Siteresources.Worldbank.Org/INTEMPOWERMENT/Resources/486312-1095094954594/Draft2.Pdf](http://Siteresources.Worldbank.Org/INTEMPOWERMENT/Resources/486312-1095094954594/Draft2.Pdf) [Accessed 31 Mar. 2018].

Soltani, B. (2014). The Anatomy of Corporate Fraud: A Comparative Analysis of High Profile American and European Corporate Scandals. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 251-274.

Stephan, U., Braidford, P., Folmer, E., Hart, M., & Lomax, S. (2017). *Social Enterprise: Market Trends 2017*.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.

Volkman, C., Tokarski, K., & Ernst, K. (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion With Case Studies. Gabler. Wiesbaden.*

Swamy, R. (1990). The Makings of A Social Entrepreneur: The Case of Baba Amte. *Vikalpa*, 15(4), 29-38.

Wade M. 2005. Good Company Citizenship. In *Governance and Sustainability: New Challenges For States, Companies and Societies*, Petschow U, Rosenau J, Von Weizsacker E (Eds). Greenleaf: Sheffi Eld; 186–199.

Wagner, S., & Dittmar, L. (2006). The Unexpected Benefits of Sarbanes-Oxley. *Harvard Business Review*, 84(4), 133-140.

Wood, D. J. (1990). *Business and Society*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. John Wiley & Sons.

Yonekawa, M. (2014). Critical Analysis of Spoilers and Neighbouring States For Peace Implementation: Peacekeepers' Failure To Protect Civilians In Eastern DR Congo. *Global Change, Peace & Security*, 26(2), 159-176.

TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK DESTEKLERİNİN VERİMLİLİK VE ETKİNLİĞİ: KOSGEB ÖRNEĞİ

Sabri ÖZ - Bahattin Gökhan TOPAL¹

ÖZ

Son yıllarda girişimcilik yoğun bir şekilde ekonomik ve sosyal hayatın içerisinde konuşulan bir kavram haline gelmiştir. Ülkemizde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nca (KOSGEB) işletmelere yönelik sağladığı destekler arasında yer alan Girişimcilik Desteğinin verimli kullanılması ticari hayata olumlu şekilde yansması beklenmektedir. Girişimciler ve destek veren kamu/özel iştirakleri açısından incelendiğinde, ekonomik kalkınmaya fayda sağlanması, iş fikirlerinin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi, yenilikçi hizmet ve üretime odaklanması hedeflendiği ön görülmektedir. Girişimcilik programları ve sağlanan desteklerinin bu hedefler açısından etkin kullanılması konusunda bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma içerisinde KOSGEB Girişimcilik Desteklerinden yararlanan bireylerin yaklaşımları, desteğin etkin kullanımına yönelik uygulamalar ve bireylerin desteklere bakış açısına yönelik literatür çalışmaları tartışılmıştır. Birincil ve ikincil veriler TÜİK ve KOSGEB tarafından sağlanarak yapılan çalışma ile etkin ve verimlilik ayrımı göz önüne alınarak incelenmiştir. Türkiye'nin kalkınmasında önemli bir unsur olarak görülen girişimcilik kavramının toplumsal olarak algı düzeyinin ne olduğunu anlayabilmek adına bir araştırma niteliğindedir. Mikro ölçekli ekonomik girişimler olarak ticari hayatına başlayan bu işletmelerin uzun vadede ne kadar geliştiklerini, ticari döngüye ne kadar entegre oldukları ve desteklerin verimli kullanımına ilişkin tartışmalar gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOSGEB, Girişimci, Girişimcilik, Hibe Destekler, Kamu Kaynakları

THE EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY OF ENTREPRENEURSHIP GRANT SUPPORT PROGRAMS IN TURKEY: KOSGEB AS AN EXAMPLE

ABSTRACT

In recent years, entrepreneurship has become an intensively spoken concept in economic and social life. Turkey Small and Medium-Sized Enterprises Development and Support Administration (KOSGEB) efficient use of space located between the support provided by the Entrepreneurship Support for businesses is expected to be reflected in the commercial life positively. When examined from the perspective of entrepreneurs and public / private

¹ Dr. Öğr. Üyesi Sabri Öz, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sanayi Politikaları ve Teknoloji Yönetimi ABD, soz@ticaret.edu.tr, 2018; Bahattin Gökhan Topal, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sanayi Politikaları ve Teknoloji Yönetimi ABD, bgokhantopal@hotmail.com

subsidiaries that support, it is anticipated that economic development will be beneficial, business ideas will be successfully passed on to life, innovative service and production focus will be targeted. A study has been conducted on the effective use of entrepreneurship programs and support provided for these purposes.

In this research, the approaches of the individuals benefiting from KOSGEB Entrepreneurship Support, the applications for effective use of support and the literature studies for the viewpoint of the supports from the individuals are discussed. The primary and secondary data have been examined by taking into account the difference between efficiency and productivity provided by TURKSTAT and KOSGEB. The concept of entrepreneurship is seen as an important element in Turkey's development is an attribute of social research in order to understand what is the level of perception. Discussions have been made on the extent to which these businesses, which have started commercial life as micro-scale economic enterprises, can develop in the long run, how integrated they are to the commercial cycle and the efficient use of support.

Keywords: *KOSGEB, Entrepreneurship, Entrepreneurship, Grant Supports, Public Resources*

GİRİŞ

İnsanoğlunun yer yüzünde var olduğu günden itibaren devam eden ticari faaliyetler içerik ve nitelik olarak her zaman yenilenmekte, her geçen dönemde farklı bir ekonomik araç ve finansal enstrümanlar hayatımıza girmektedir. Teknolojik olarak gelişim seviyemize bakıldığında, olumlu ve hızlı bir dönem yaşadığımızı değerlendirebiliriz. Bilgi çağında artan rekabet ortamında varlık göstermek, ticari olarak mevcudiyetimizi devam ettirmek ve sürekli gelişmek için yeni fikirlere ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimcilik kavramı bu süreçte daha fazla önem kazanır hale gelmekte, son yıllarda kamu kurumlarınca bu konu başlığı altında özel destek programları uygulanmaktadır. İnsanlığın gelişim sürecinde, sanayi toplumundan bilgi düzeyi yüksek topluma geçişle birlikte, girişimcilik daha da önem kazanmaya başladı. Girişimcilik kavramı ile yenilikçi düşünceler, fırsat sunan fikirler, üretim faktörleriyle bir araya getirilmeye ve üretim gerçekleştirilmeye başlanarak ticarileştirilmektedir. Üretim ile birlikte bu durum ekonomik olarak kalkınma sağlamakta, istihdam oluşturmakta, toplumlara sosyal gelişim sağlayarak toplumların refah düzeyini yükseltmektedir.

Kamu kaynaklarında ve özel sektördeki terimsel karşılığında yeni bir iş fikri veya buluş gibi algılanan ve kavram ekonomik odaklı olmayıp sosyal içermeleri de

tanımlayabilmektedir. Bu makalenin konusu olarak ticari anlamda girişimcilik kavramı ve kamu kurumu düzeyinde KOSGEB'in sağlamış olduğu girişimcilik unsurları ele alınmıştır. Bireylere sağlanan bu önemli mali desteğin verimli bir şekilde kullanılması ile hem ekonomik hem sosyal sonuçlarının olumlu yönde olması muhtemel bir durumdur. KOSGEB tarafından her yıl yayınlanan faaliyet raporları incelendiğinde uygulanan bu program sayesinde Türkiye'de 2010-2017 yılları arasında farklı demografik düzeylerden 75.926 kişinin 1.082.561.821,71 TL tutarında bir kaynaktan yararlandığı bilinmektedir (KOSGEB, 2018).

Girişimcilik destekleri haricinde KOSGEB tarafından Genel Destek Programı başlığı altında farklı alanlarda da katkı sunulmaktadır. Bireyin girişimcilik destek programından yararlandıktan hemen sonra bu destek adımlarını izleyerek iş fikrini geliştirmesi için yeterli alt yapı ve imkân sunulmaktadır. Girişimcilerin bu noktada dikkat etmeleri gereken ana unsur kamu kaynaklarına ek olarak kendilerinin yapması gereken hazırlık ve yatırım sonrasındaki süreçlerin doğru planlanması olmaktadır. Bunun için ise rehber olacak iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlar Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi alınması ve İş Planı hazırlığının girişimci tarafından yapılmasıdır.

1. BÖLÜM: VERİMLİLİK VE ETKİNLİK

a. Literatür Taramaları

Girişimcilik alanında bir literatür taraması yaptığımız çok farklı bilgiler ve kaynaklar görebilmekteyiz. Bu alanda genel olarak bilinen ifadeler ile girişimcilik, kişiden kişiye veya toplumdaki topluma farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Bu alanı değerlendiren kişiler "Girişimcilik", "Girişimci" kavramı ile ilgili genel anlamda tam anlamıyla bir söz birliği sağlamış değillerdir (Sexton & Smilor, 2000, s. 2). Kaynaklarda girişimci için "üretim için bir işe girişen, kalkışan kimsedir" ifadesini görebilmekteyiz. Bu kavramlar içerisinde birbirine benzeşen, toplumda aynı algıyı yaratan bir diğer tanım ise müteşebbis olmaktadır. Girişimci ile müteşebbis arasında kavramsa ve nitelik olarak fark bulunmaktadır. En yakın tanım olarak müteşebbis "ticaret, endüstri vb. alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan birey" olarak tanımlanmıştır (Gözek, 2000, s. 44). Girişimcilik ile müteşebbisi birbirinden ayıran noktalardan en önemli olanı bu kavramların algılanmasının sağlıklı bir şekilde olmasıdır. Özetle girişimcilik için fikir, kabiliyet, sermaye, çaba ve zaman gibi kavramlarının bir araya geldiği bir yapının oluşmasını gerekli kılmaktadır. Bu alanda çalışma yapmış bireyler tarafından doğrudan KOSGEB

Girişimcilik desteği ve etkinlik düzeylerine ilişkin olarak 88 makale çalışması yapıldığı görülmektedir ((Çevrimiçi), 2018). Sadece girişimcilik üzerine Türkiye’de yapılan araştırmalarda TUBİTAK DergiPark sistemi üzerinde yapılan tarama sırasında 584 kaynak yayın görülmüş olup bunlar sadece ekonomik ve finans düzeyli olmayıp sosyal girişimcilik kavramları da aynı başlık altında değerlendirilmiştir (Keskin, 2018 s. 186). YÖK Tez Merkezi sisteminde yapılan tarama neticesinde Girişimcilik üzerine 289 kayıt görülmektedir (Kurumu, 2018).

Girişimcilik alanında yapılmış makaleler incelendiğinde farklı destek kaynaklarının etkilerini doğru anlamak mümkün olacaktır. Bu çalışmaya konu kurum KOSGEB ve destek başlıkları olduğu için bu düzeyde verilen kaynaklar üzerinde girişimcilere etkilerini göreceğiz.

b. Verimlilik ve Etkinlik İlişkileri

Sosyal Bilimler veya Teknik Bilimler alanı fark etmeksizin yapılan çalışmaların temelinde uygulamanın ölçümünün yapılması sağlanır. Bunun için uygulanan yöntemler arasında ise verimlilik ve etkinlik performans ölçüm yöntemleri arasında en yoğun biçimde değerlendirilen bir metot olarak bilinmektedir. Bu kavramları terimsel olarak bir tanımlama içerisinde değerlendirdiğimiz zaman, verimlilik "üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden ve savurganlıktan uzak olarak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek" olarak ifade edilebilir. Etkinlik kavramına baktığımızda "kullanılan kaynaklarla elde edilen çıktının elde edilebilecek maksimum çıktıya oranı ya da belirli bir miktar çıktı elde etmek için kullanılan kaynakların kullanılması gereken minimum kaynak miktarına oranı olarak" ifade edilmektedir (Özden, 2010, s. 22).

Verimlilik ile etkinlik genel olarak birbiri ile karıştırılan, birbirinden çok ayrı kavramlardır. Verimlilik sonuçlar ile bu sonucu elde etmek için katlanılan zaman dilimi arasındaki ilişki olarak adlandırılabilir. Bu iki kavramın karıştırılması sebeplerine bakıldığında kullanılan kaynaklar ve yöntemlerin benzer olabilmesi ihtimali ön görülmektedir. Girişimcilik kavramı için verimlilik ve etkinlik kavramlarını birden fazla boyutta ele almak gerekmektedir. Bir girişimci için ekonomik, teknik, yapısal (idari) ve ölçek olarak etkinlik ve verimlilik analizi yapılabilir.

c. Verimliliği artırma Yöntemleri

Verimlilik üzerine yapılan çalışmaların temeli, yürütülen faaliyetin mevcut durumundan daha iyi bir noktaya taşınmasını sağlamaktır. Konuyu ticari hayat düzeyinde ele aldığımız zaman ise ortaya çıkacak tablo, verimlilik artışının maliyetleri azaltmaya yönelik adımlarla başlayacağı görülecektir. İşletmeler açısından her türlü kaynağın (insan, zaman, hammadde, makine ekipman) verimli ve etkin kullanımı ile maliyetlerin azaltılmasına olumlu etkileri sağlayacağı bilinmektedir. Verimlilik konusunda yapılan çalışmalar neticesinde, insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynakların etkinliğinin ölçütü daha teknik olmakla birlikte, dar açıdan, üretilen mal veya hizmet miktarıyla bu üretimde kullanılan faktörün miktarı arasındaki ilişki olarak tanımlanabilmektedir (Öney, 1968, s. 1). Bu durumu daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse, üretimden elde edilmiş olan ürün ile kullanılan üretim faktörleri arasındaki oran şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımlı matematiksel bir ifade ile

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim/Hizmet sonucu elde edilen "Ürün"}}{\text{Üretim/Hizmette kullanılan "Faktörler"}}$$

şeklinde gösterilebilir (İleri, 2014, s. 3).

İşletmelerin girişimcilik destekleri öncesinde iş planı ve fizibilite çalışmaları yapmasının önem taşıdığını bir sonraki bölümde aktaracağız. Bu iş planı ve fizibilite hazırlığı sırasında verimli bir süreç izlemek adına farklı kavramları ele almak gerekiyor. Bu kavramlardan fiziki verimlilik işletme için daha çok mühendislik düzeyinde yapılan çalışmaların verisel olarak incelenmesidir. Girişimciler ayrıca ekonomik verimlilik kavramı ile mevcut durumları ile gelecekte ulaşacakları aşamayı belirlemek adına iktisadi olarak konuyu ele almalıdırlar. Ancak bu şekilde karlılık oranlarını yüksek tutabilir ve işletmelerini ekonomik olarak hayatta tutabilir, yeni yatırımları için yeni planlamalar yapabilirler.

Fiziki verimlilik kavramını daha net anlayabilmek ve girişimcilerin yatırımlarında tatbik etmelerini sağlamak için verimlilik oransal olarak aşağıdaki formüle göre ifade edilebilir (Tekin, 1992, s. 156):

$$\text{Fiziki Verimlilik} = \frac{\text{Üretimin Fiziki Miktarı}}{\text{Üretim Faktörlerinin Fiziki Miktarı}} = \frac{\text{Fiziki Çıktı}}{\text{Fiziki Girdi}}$$

Bir diğer önemli verimlilik unsuru olan ekonomik verimlilik kavramını daha iyi anlamak için farklı bir formül ile değerlendirme yapılmaktadır. Girişimci tarafından

satış hasılatının bu satış hasılatını sağlamak için katlanılan mal ve hizmet maliyeti arasındaki ilişkiye bakılmaktadır (Baş ve Artar, 1991, s. 47):

$$\text{İktisadilik} = \frac{\text{Satış Hasılatı (Üretimin Değeri Çıktının Değeri)}}{\text{Maliyetler (Üretimin Maliyet Girdiler Toplamı Girdinin Değeri)}}$$

$$\text{İktisadilik} = 1 + \frac{\text{Kar}}{\text{Maliyetler}}$$

Verimliliği artırmak işletmenin hayatını devam ettirmesi için önem taşımakla birlikte ülke ekonomisi için bir önem arz etmektedir. Bu nedenle KOSGEB, Kalkınma Ajansları gibi bölgesel ve ülke genelinde kalkınmayı hedefleyen kamu kurumları bu alanda da farklı dönemlerde eğitim ve çalıştaylar yapmaktadır. Kamu politikalarının işletmelerin gelişmesi ve verimli çalışması için alacakları kararlar ve yapacakları faaliyetler salt olarak yeterli olmayıp girişimcilerin ve paydaşlarının da bunu sağlamak adına katkı sunması beklenmektedir. Bunu sağlamak için işletmenin faal döneminde teknik gelişmenin sağlanması, çalışanların her düzeyde eğitimlerinin sağlanması ve teknik alt yapının verimli bir noktada olması gerekmektedir. Bu etkenlerin bir araya gelmemesi uzun vadeli verimliliği etkileyecek unsurlar arasında yer bulacaktır. Zira yeni alınmış olan bir makina konusunda mevcut personele eğitim verilmemesi, istenilen seviyede çıktının alınamamasına neden olabilir. Aynı zamanda yeterli eğitime sahip bir personelin makine ekipmanların hatalarından kaynaklı olarak istenilen düzeyde ürün çıkaramıyor olması verimliliğe etki edecek unsurlar arasında yer alacaktır. Bu nedenle verimliliği artırmak için işletmelerin, dönemsel olarak temel düzeyde bir gözden geçirme yaparak eksiklerini kontrol etmesi ve önleyici faaliyetler edinmesi gerekmektedir.

2. BÖLÜM: KOSGEB GİRİŞİMCİLİK PROGRAMLARI

a. Girişimcilik Destek Başlıkları ve Oranları

KOSGEB tarafından hazırlanmış olan 2016-2020 yıllarını kapsayan Stratejik Plan içerisinde ikincil stratejik amaç olarak "Girişimcilik Kültürünü Yaygınlaştırma, Girişimciliği Geliştirmek ve Girişimlerin Sürdürülebilirliğini Sağlamak" hedef alınmıştır (Planı, 2018). KOSGEB'in ilgili programı, 15.06.2010'da 27612 sayılı Resmi Gazete ile yayımlanıp yürürlüğe giren "KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği" kapsamına dayanılarak uygulanmaktadır. KOSGEB Girişimcilik Destek Programının amacını; "ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve

başarılı işletmelerin kurulmasını sağlamak” olarak tanımlamaktadır (Kosgeb (Çevrimiçi), 2018). KOSGEB tarafından yayınlanan program, Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, Girişimci Desteği, İŞGEM Desteği ile İş Planı Ödülü şeklinde dört alt başlıktan oluşmaktadır.

Yeni Girişimci Desteği kapsamında bireylere Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi verilmekte olup bu eğitimler farklı kurum ve kuruluşlarca düzlenebilmektedir. KOSGEB'in onayı ve kontrolünde olmak üzere, Sivil Toplum Örgütleri, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Kamu ve Özel Üniversite kuruluşları, Kamu Kurumları uygulamalı girişimcilik eğitimleri düzenlemektedirler. KOSGEB desteklerinden yararlanmanın bir koşulu olmasının yanı sıra ticari olarak yapılacak girişim öncesinde bireyin bilgi düzeyinin olumlu yönde etkilenmesi hedeflenmektedir. Yeni Girişimci Desteğine; bu Program kapsamında Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi başarılı bir şekilde bitiren girişimcilerin hayata geçirdikleri işletmeler ile İŞGEM'de faaliyete başlayan işletmeler (*işletme sahip veya hissedarlarının KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitime katılım şartı aranmadan*) başvuru yapabilirler (Merkezi, 2018). Kamu ve özel kuruluşlar tarafından düzenlenen Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri, girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak için hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda eğitimler girişimcilerin bir iş planına bağlı olarak faaliyete başlayacakları işletmelerinin ticari başarı seviyesini artırma amacı taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda eğitim programları bilgilendirme odaklı ve teorik bilgilerin pratik şekilde nasıl hayata geçirileceğini ifade eden bir şekilde düzenlenir. KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerinin asıl hedef kitlesi ticari olarak iş kurmak isteyen gerçek bireyler olmaktadır.

KOSGEB Girişimcilik destek programı kapsamında yer alan başlıklar; İşletme Kuruluş Desteği, Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Ofis Donanım ve Yazılım Desteği, İşletme Giderleri Desteği ve Sabit Yatırım Desteği olmak üzere 4 ana başlıkta KOSGEB tarafından destek verilmektedir. İşletme Kuruluş Desteği kapsamında iş fikri başarılı bulunan işletmelere; ilk işletme kurmak üzere yaptıkları harcamalar için geri ödemesiz olmak kaydıyla 2.000 TL destek sağlanır. Girişimcinin kuruluş döneminde alacağı makine, teçhizat, ofis donanım ve yazılım harcamaları için ise işletmenin kuruluş tarihini dikkate alarak 24 ay içerisinde satın alınan gider kalemleri için 18.000 TL tutarında destek sağlanır.

Girişimcinin yapacağı yıllık işletme giderleri de bu kapsamda değerlendirilerek işletmenin kuruluş tarihi dikkate alınıp 24 (yirmi dört) ay içinde yapılan işyeri kirası

ve personel net maaş ücretine yönelik olarak, aylık en fazla 5.000 TL olacak şekilde ve toplamda geri ödemesiz miktar 30.000 TL olacak şekilde destek verilir. Bu kapsamda yapılacak kira desteği için işletme iş yeri açılış sürecinde Maliye'ye sunulan kira kontratı dikkate alınır ve yıllık artışlarda bu kapsamda dikkate alınmaktadır.

Sabit Yatırım Desteği kapsamında, işletmenin kuruluş tarihini dikkate alarak 24 ay içinde satın alınan veya alınacak makine, teçhizat ve yazılımlar için teminat sunma şartı ile geri ödemeli olmak koşuluyla 100.000 TL destek verilir. Destek Oranları 1. ve 2. Bölgelerde² %60 oranında hesaplanırken, girişimci kişinin Kadın, Gazi, 1.derece Şehit yakını veya Engelli birey olması durumunda %80 olarak değerlendirilir. İş fikrinin hayata geçtiği iller 3.ncü, 4.ncü, 5.nci ve 6.ncı Bölgelerde³ ise bu destek oranı %70 olarak hesaplanırken, girişimci kişinin Kadın, Gazi, 1.derece Şehit yakını veya Engelli birey olması durumunda ise %90 oranında hesaplanmaktadır. Bu destek oranlarının belirtilen hibe tutarında (yüzdesele olarak) uygulanmasında, kişinin projesini sunarken başvuru formunda belirttiği durumu resmi bir belge ile ispat etmesi şartı aranmaktadır.

Tablo 1.Yeni Girişimci Desteği Destek Unsurları Programı 2018

DESTEK BAŞLIĞI	AZAMI LİMİT (TL)	YÜZDESEL OLARAK DESTEK ORANI (1.ve 2. Bölge)	YÜZDESEL OLARAK DESTEK ORANI (3., 4., 5. ve 6. Bölge)
İşletme Kuruluşu Desteği	2.000	-	-
Kuruluş Dönemi Makine, Ekipman, Donanım ve Yazılım Desteği	18.000	60	70
İşletme Giderleri Desteği	30.000	Kadın Girişimci, Gazi, Birinci derecede	Kadın Girişimci, Gazi, Birinci derecede şehit yakını veya Engelli

² TC Resmi Gazete, 15 Haziran 2012 tarih ve 2012/3305 sayılı " Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar"

³ A.e.

Geri Ödemesiz Destekler Toplamı	50.000	şehit yakını veya Engelli Girişimciye %90 uygulanır.	Girişimciye %90 uygulanır.
KREDİ			
Sabit Yatırım Desteği	Geri Ödemeli	100.000	

b. Girişimcilik Desteğinden Yararlanma Koşulları

Yeni Girişimci Desteğinden bu program kapsamında mevzuatça şartları belirlenmiş bir eğitimi başarılı bir şekilde tamamlamış bireyler yararlanır. Bireyin desteklerden yararlanması için son 1 (bir) yıl içerisinde aynı faaliyet konusunda aynı NACE Koduna göre; şahıs firmasının veya bir işletmede %50'den (elliden) fazla ortaklığının bulunmaması, halihazırda kendisine ait (birey) gerçek kişi statüsünde başka bir işletmesinin bulunmaması, halihazırda tüzel kişi (*şirket, anonim şirket vb*) statüsünde kurulmuş herhangi bir işletmede %50'den (elliden) fazla ortaklığının olmaması ön koşulu aranmaktadır (Kodları, 2018). Girişimci destek aşamasında; başka bir işletme, kurum veya kuruluşta Sosyal Güvenlik Kurumu hükümlerine bağlı olarak fiili olarak çalışmaması gerekmektedir. Bu kapsamda tek ayrıcalık olarak inkübatörlerde bir proje veya çalışma kapsamında bulunan üniversite öğretim elemanı ile başka bir işletmede mevcut bulunan ortaklıktan kaynaklı sigortalılık bu hüküm kapsamında değerlendirilmez. İşletmenin girişimcilik desteğinden yararlanabilmesi için, başvurusunu KOSGEB e-portali üzerinden, ilk onayladığı tarih dikkate alınarak son 2 (iki) yıl içinde kurulmuş olması gerekir. Ayrıca desteklerden yararlanmak isteyen girişimcinin daha önce bu destekten faydalanmamış olması ön şartı aranmaktadır. Girişimcilik eğitimlerinden başarılı bir şekilde mezun olmuş bireylerin ortaklaşa kurduğu işletmelerde, bireylerin aynı tüzel kişilikte ortak olması durumunda, ilgili tüzel yapı girişimcilik desteğinden sadece bir defa yararlanabilir. Yeni Girişimci Desteğinden faydalanmak isteyen bireyin, desteklenecek işletmede, işletme kurucu ortaklarından olması gerekmektedir. Ayrıca kurucu ortaklık dışından işletme içerisindeki hissesinin en az %30 olması gerekmektedir. Destek süreci devam ettiği müddetçe girişimcinin hissesi %30'un altına düşmemelidir. İşletmenin girişimcilik desteklerinden faydalanabilmesi öncelikli olarak KOSGEB Veri Tabanında kayıtlı olması ve beyannamesini her dönem yenileyerek aktif durumda olması gerekmektedir (E-Hizmetler, 2018).

Kişinin KOSGEB Desteklerinden yararlanması için Veri Tabanına kayıt yaptıktan sonra, bu alandaki İş Planını doldurması, yasal şartları yerine getirmesi ve ek belgeler ile resmi olarak müracaat etmesi bekleniyor. KOSGEB Uzmanlarınca ön değerlendirmesi yapılan müracaatları ilgili KOSGEB birimi tarafından oluşturulan kurula sunulur. Kurul tarafından yapılan değerlendirme neticesinde destek başvurusu kabul edebilir, reddedebilir veya girişimciye yeniden hazırlayarak kurula sunmak kaydıyla değişiklik yapılması talebinde bulunabilir. Bu durumlardan herhangi birisine gerekçeli karar yazılarak girişimciye tebliğ edilir. Kurul kararının nihai olarak olumlu olması durumunda 30 gün içerisinde taahhütnamesini onaylar ve süreç resmi olarak başlamış olur. İşletme tarafından iş planında sunulmuş olan harcamalar ve faaliyetler belirtilen süreler içerisinde yerine getirildikçe KOSGEB Veri Tabanından ilgili destek ödeme işlemleri için destek talebi yapılır.

Projesi onaylanarak destek almayı hak kazanan girişimciye destek ödemesi yapılmadan önce işletmeden sorumlu KOSGEB Uzmanı tarafından bir ziyaret gerçekleştirilir. Destek ödemesine konu makine teçhizata veya yazılıma ilişkin marka/model/seri numarası vb. ayırt edici özelliklere göre bir tespit tutanağı hazırlanarak resmi olarak durum tespiti gerçekleştirilir. Ödemenin Hizmet Sağlayıcıya yapılabilmesi için, en az; girişimciye ait katkı payı, vergiler ve benzeri diğer ödemelerin Hizmet Sağlayıcıya ödenmiş olması şartı aranır. Geri ödemeli (Hibe) destek başlıklarında, ilgili başlıkta destek ödemesinin gerçekleştirilebilmesi için; destek ödemesinden önce girişimciden, destek tutarı kadar teminat alınmaktadır. Hizmet Sağlayıcıya ödeme yapılabilmesi için, girişimcinin ilgili mevzuatta belirtilen limitlerin üzerinde Sosyal Güvenlik Primi borcu veya Maliye Vergi Borcu olmaması gerekmektedir. Sosyal Güvenlik Primi borcu olması durumunda ise işletmenin Yeni Girişimci Desteği Destek Ödeme Talep Formundaki beyanı dikkate alınarak, ilgili Sosyal Güvenlik Primi borç tutarı destek tutarından mahsup edilir. Bu Sosyal Güvenlik Kurumunun banka hesabına yapılır ve varsa geriye kalan tutar, girişimcinin banka hesabına destek ödemesi olarak yatırılır.

3. BÖLÜM: KOSGEB GİRİŞİMCİLİK PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

a. Türkiye’de KOSGEB Girişimcilik Programları Kısa Tarihi

Girişimciliği daha yaygın hale getirmek ve geliştirmek için tüm dünyada ve ülkemizde çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmalara finans, eğitim ve uygulama aşamalarında destekler veren farklı kurum ve kuruluşlar yer almaktadır. Bunlar arasında örnekleyecek olursak Avrupa Yatırım Bankası (EIB), Avrupa Bilgi Merkezleri, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) EUREKA (Avrupa Araştırma ve Koordinasyon Ajansı) ve Türkiye’de genel olarak KOSGEB tarafından destekler sunulmaktadır (Öktem, Aydın, ve Ekinci, 2007, s. 53). Bu makaleye konu kuruluş olan KOSGEB 3624 sayılı kanun ile 20 Nisan 1990 yılında kurulmuş ve genel bir tanım yapacak olursak KOBİ’lere finansal ve eğitim odaklı destek sağlamak üzere kurulmuş bir kamu kurumudur. KOSGEB Başkanlık makamı altında çalışan, genel kurulu ve icra komitesi bulunan bir yapıya sahiptir. KOSGEB’in illerde bulunan hizmet noktalarında destekler başlığı altında 15 farklı ana başlıkta KOBİ’lere destekler sunulmaktadır. Bu destekler içerisinde Girişimcilik Destek Programı 15.06.2010 tarihli ve 27612 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe alınan KOSGEB Destek Programları Yönetmeliğine atıfta bulunarak yürürlüğe girmiştir (Programı G. , 2018).

b. Veri Analizi

i. TÜİK ve KOSGEB verileri üzerinden Destek Programları

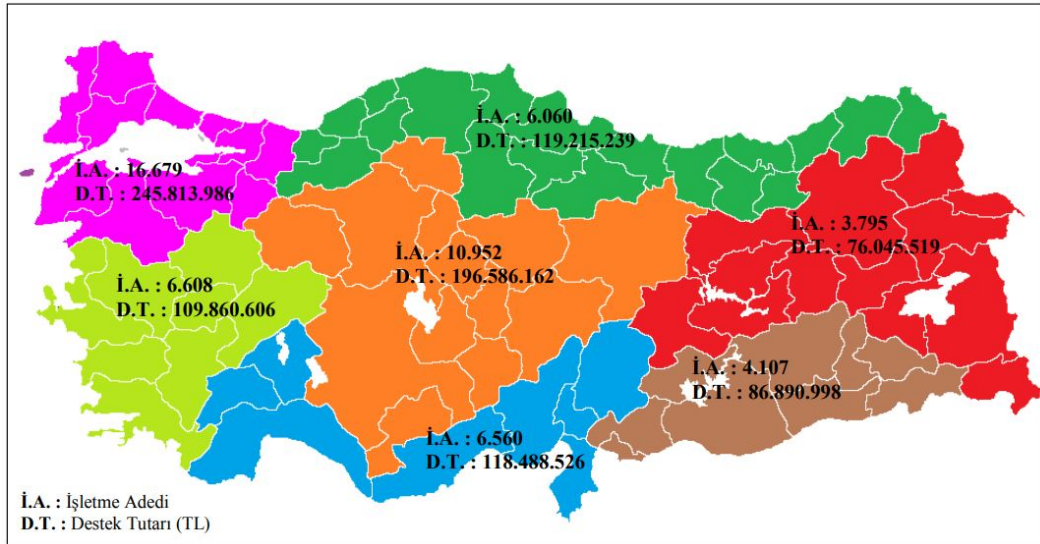
KOSGEB Girişimcilik Destek Programı kapsamında birçok kamu kurumu, kuruluş ve sivil toplum kuruluşu eğitim programı düzenlemekte, bireylere bu alanda Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri vermektedir.

KOSGEB tarafından 2017 yılı faaliyet raporunda yer alan tabloda 16.246 kişinin Girişimcilik Destek Programına müracaat ettiği ve bunlardan 265’i hariç 15.544’ünün desteklenmeye uygun görüldüğü görülmektedir. Bu kapsamda aynı yılın raporunda yer aldığı üzere 443.419.627 TL tutarında bir kaynak Girişimcilik kapsamında KOSGEB tarafından sağlanmıştır (Raporu, 2018). Burada sadece girişimcilik desteğini mali olarak yazmış bulunmaktayız. Ancak girişimcilik kavramını sadece bu şekilde değerlendirmeyerek Genel Destek Programı, KOBİGEL Programı, AR-GE İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programlarını dikkate almak gerekmektedir. Zira müracaatlar sonrasında girişimcilik desteğinden yararlanan işletmeler KOSGEB’in sağladığı diğer

başlıklar altında da farklı mali kaynaklar ile desteklenmektedir. Girişimcilik verimliliği ve etkinliği kapsamında değerlendirecek olursak eğer KOSGEB bu kapsamda işletme kurulum sürecinin dışında diğer başlıklar içerisinde sağladığı kaynaklar ile işletmelerin gelişimini ciddi anlamda etkilemektedir.

KOSGEB Destek Programları Yönetmeliğince, KOBİ'lere sağlanan destek unsurlarının Türkiye'nin İdari Bölgelere dağılımı hali Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. Bölgelere Göre Destek Tutarının Dağılımı



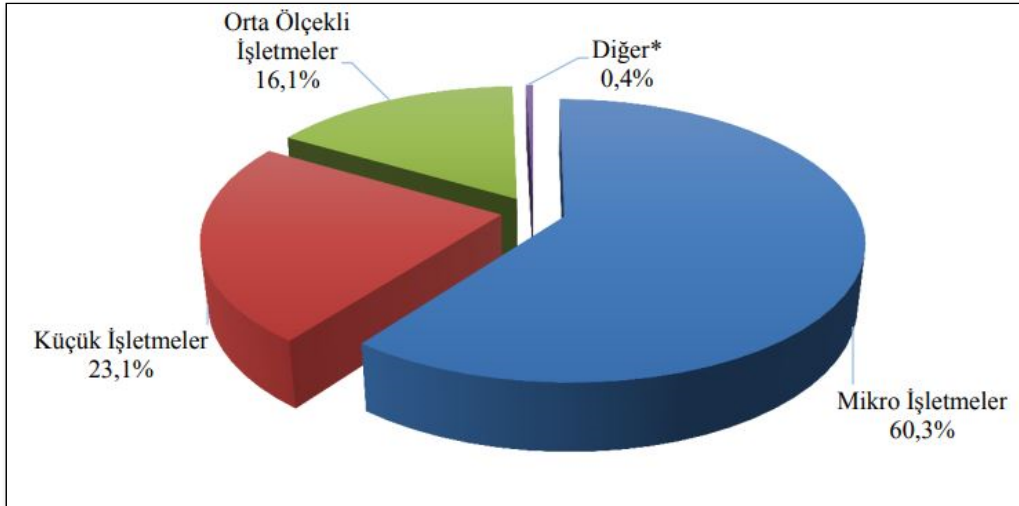
Şekil 1 incelendiği zaman %30,4'lük oran ile Marmara Bölgesi ilk sırada yer almaktadır. Bu veriler kapsamında İç Anadolu Bölgesi %20, Ege Bölgesi %12,2 ile sıralamada ilk üç bölgeyi oluşturmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda İstanbul (%13), Ankara (%8,3) ve İzmir (%5) ile ilk üç sırada bulunan illerimizdir (Raporu, 2018, s. 40). KOSGEB Başkanlığınca 2017 yılında KOBİ'lere sağlanan destek tutarının 3/1 bölümü bu illerimizdeki işletmeler tarafından kullanılmıştır. Sağlanan destekler kapsamında bu dağılım ile TÜİK'in yayınlamış olduğu İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları 2016 yılı verileri incelendiğinde birbiri ile paralel olduğu görülecektir. Zira söz konusu istatistik verilerine göre ülkemizdeki işletmelerin %24,2'si İstanbul'da, %7,2'si Ankara'da ve %6,1'i İzmir'de bulunmaktadır.

Desteklenen iş gruplarına bakıldığında ise %42,9'unun imalat sektöründe olduğu bilinmektedir.

KOSGEB tarafından destek miktarının dağılımını NACE Kodlarına göre incelendiğimiz zaman; ilk sırada %42,87 ile imalat yapan sektörler, ikinci sırada %24,49 ile toptan ve perakende ticaret yapan işletmeler ve üçüncü sırada %8,46 ile Konaklama ve Yiyecek Hizmeti faaliyetleri sunan işletmeler yer almaktadır. İlgili dönem içerisinde tüm sektörlerden toplamda 54.839 işletmeye farklı destek başlıklarında kaynak aktarımı sağlandığı bilinmektedir.

KOSGEB Başkanlığınca Destek Programları Yönetmeliği kapsamı gereğince sağlanan destek tutarının Ölçeklere Göre Dağılımı incelendiğinde, KOSGEB tarafından mikro Ölçeklere göre dağılımın yer aldığı bilgiler derlendiği zaman totaldeki desteğin %60,3'ünün mikro ölçekli statüde bulunan işletmeler, %23,1'inin küçük ölçekli işletmeler ve %16,1'inin ise orta ölçekli işletmeler tarafından kullanıldığı görülmektedir.

Grafik 1. KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği Kapsamında Verilen Destek Tutarının Ölçeklere Göre Dağılımı (Raporu, 2018, s. 42).



Bu grafik Girişimcilik İstatistikleri Haber Bülteni tarafından sunulan, İş Kayıtları ve Hane Halkı İşgücü Anketi kaynaklı göstergelere göre verileri aktarmaktadır. İlgili kayıt içerisinde işveren statüsünden bulunan girişimlere ilişkin olarak (tüzel kişilik) doğum, ölüm, hayatta kalma ve bu işletmelerin sahibi kadın olan girişim göstergelerini ifade etmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2014-2016 yılları arasında girişimcilik odaklı ticari istatistiklerin derlendiği rapora göre 2016 yılında artış görülmüştür. İşveren statüsünde yer alan girişimciler arasından en yüksek doğum oranı, 2016 yılı içerisinde %30 ile "Toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı" sektöründe gerçekleşmiştir. Bu ilk sırada bulunan sektörü sırasıyla, %14,50 oranı ile "İmalat" ve %11,40 oranı ile "İnşaat" sektörleri takip etmiştir. Hukuki statülerine göre, işveren girişimlerden 2016 yılında faaliyetine başlayanlar arasında en yüksek oran %71,30 ile şahsi mülkiyetler olduğu görülmektedir. İşveren girişimlerden 2016 yılında yeni doğanların istihdam oranına bakıldığında %47,70'i şahsi mülkiyetlerde yaratılmıştır.

Tablo 2. İşveren Girişimlerinin Doğum Göstergeleri, 2016 (Verileri, 2018).

İşveren Girişimlerin Doğum Oranı	%13,0
Yeni doğan işveren girişimlerin istihdam yaratma oranı	% 6,0

Aynı raporda yine girişimciler ile ilgili işletme örüm oranları görüyoruz. İşveren girişimlerde en yüksek ölüm (*kapanma*) oranı %31,90 ile "Toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı" sektöründe gerçekleştiği görülüyor. Bunu sırayla %16,2 ile "İmalat" ve %10,4 ile "Ulaştırma ve depolama" sektörleri takip etmiştir. Hukuki statülerine göre, işveren girişimlerden 2014 yılında ölenler (*kapananlar*) arasında en yüksek oran ise %73,4 ile şahsi mülkiyetler olduğu bilinmektedir. 2014 yılında ölen (*kapanan*) işveren girişimlerde istihdam kaybının %47,7'si ferdi mülkiyetlerde gerçekleşmiştir.

Tablo 3. İşveren Girişimlerinin Ölüm Göstergeleri, 2014 (Verileri, 2018).

İşveren Girişimlerin Ölüm Oranı	%11,5
Ölen işveren girişimler nedeniyle kaybedilen istihdam oranı	% 5,9

İşveren girişimlerden 2015 yılında yeni doğup (*işe başlama*) 2016 yılında hayatta kalanların (*işe devam*) %66,2'si şahsi mülkiyetlerden oluşmaktadır. Ticari olarak faaliyetine devam ferdi mülkiyetlerin istihdamının, hayatta kalan işveren girişimlerin istihdamına oranı ise %41,8 olmuştur.

Tablo 4. İşveren Girişimlerin Hayatta Kalma Göstergeleri, 2015

Yeni doğan işveren girişimlerden 2016 yılında hayatta kalanların oranı	% 82,9
Yeni doğan işveren girişimlerden 2016 yılında hatta kalanların istihdamdaki oranı	% 80,2

Kamu otoritesinin pozitif ayrımcılık yaklaşımı ile birlikte kadın girişimci sayısında artış olduğu görülmektedir. İşletme sahibi kadınlar olan şahsi mülkiyet işveren girişimlerin oranı 2016 yılında %18,7 olmuştur. Hukuki statüsü ferdi mülkiyet ve sahibi kadın olan işveren girişimlerin oranı, geçen yıllar takip edildiğinde arttığı görülmüştür. Sahibi kadın olan şahsi mülkiyet işveren girişimlerin oranının en yüksek olduğu grup ise "1 ile 4 kişi arasında" çalışan birey bulundan girişimler olarak görülmektedir. TÜİK'in hane halkı İşgücü Anketi sonuçlarına bakıldığında, Türkiye'nin tamamında işveren olarak çalışanlar içerisinde kadınların oranı bir önceki yıl dikkate alındığında %0,9 puan artış sağlayarak %9,0 olarak yükseliş sağlamıştır. Tarım dışı sektörlerde ise işveren olarak çalışanların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığı zaman, tarım dışı sektörde en yüksek payı %36,7 ile 35 ile 44 yaş arasındaki grubun gerçekleştiği görülecektir.

Tablo 5. Cinsiyete göre işveren olarak çalışanların dağılımı, 2014-2016⁴

(15+ yaş)	%		
Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2014	100,0	92,0	8,0
2015	100,0	91,9	8,1
2016	100,0	91,0	9,0

Eğitim durumuna bakılarak tarım dışı sektörlerde işveren olarak çalışanlar arasında ilk sırada ilköğretim mezunları %28,6 oranı ile dikkat çekmektedir. Bunu %14,5 oran ile ilköğretim, ortaokul ve dengi meslek okul mezunlarının takip etmektedir. Tarım dışı sektörlerde çalışan işverenlerin %16,6'sı genel lise ve %27,8'i yükseköğretim veya fakülte mezunlarından müteşekkildir. Bu veriler önceki yılın oranları ile değerlendirmeye alındığı zaman, tarım dışı sektörlerde çalışan işverenler arasında yer alan ilköğretim mezunu bireylerin oranı 0,7 puan azalırken, yükseköğretim veya fakülte mezunlarının oranı 1,4 puan artmıştır.

Türkiye'de 4837 sayılı kanun kapsamında "işçilere vasıflarına uygun işler bulmak ve işverenlere de işlerine uygun vasıfta işçi bulmak" yani iş ve işçi bulmaya aracılık etmekle yükümlü kamu kurumu olan İŞKUR tarafından da bu eğitimler düzenlenmektedir. 2017 yılsonu itibariyle İŞKUR'un Girişimcilik Eğitim Programından faydalanan kişi sayısı 94.016'dır. Girişimcilik seminerlerindeki artışa paralel girişimcilik eğitim programının tanınırlığı artmıştır. 2017 yılında hizmet alımı yönteminin Genel Müdürlük onayı şartının getirilmesi ve iş birliği yöntemine ağırlık verilmesi sebebiyle bazı il müdürlükleri program düzenlemede zorluklarla karşılaşmıştır. Bu sebeple yıllık bazda girişimcilik eğitim programlarının sayısı %94 civarında gerçekleştirilmiştir.⁵ Eğitim programının İş Kur tarafından sunulması işsiz bireylerin sadece mevcut bir işletmede iş bulma seviyesinden, küçük bir sermaye ile kendi işini kurabilecek boyutlara getirilmesi önemli bir yaklaşım tarzıdır.

⁴ TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi, 2014-2016.

⁵ Türkiye İş Kurumu Strateji Geliştirme Dairesi Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu 2017 Yılı Faaliyet Raporu, Sayfa 102

ii. Destek Programlarında Uygulama ve Planlama Farklılıkları

KOSGEB'in girişimcilere destek vermek için istemiş olduğu bir iş planı taslağı bulunmaktadır. Bu iş planı küçük çaplı bir fizibilite yapılmasını sağlamaktadır. Uygulamalı Girişimcilik Eğitim Programlarında kişilere bu çalışmayı nasıl yapacakları anlatılmakta olup müfredat ile iş planı formatı eşgüdümlü olarak kurgulanmıştır. KOSGEB Destek Programında bahse konu destek başlıkları ile uygulama süreçlerinde oluşan farklılıkların temelinde hazırlık sürecinde yaşanan hatalar ön plana çıkmaktadır. Bireylerin iş planı formunu kendilerinin hazırlamayışı, müracaat aşamasında yazılan bilgiler ile destek programı sürecinde yapılan faaliyetlerin farklı olması girişimci için sorun teşkil etmektedir (Formları, 2018).

Önemli bir diğer sorun ise KOBİ ve Girişimcilerin finansmana erişim sorunu yaşamasıdır. Finansmana erişim her zaman KOBİ'ler için bir sorun olurken, bu durumu siyasi, mali ve idari sorunlar takip edince işletmeler hayatta kalma aşamasında ciddi sorunlar yaşamaktadır. Türkiye'de risk sermayesi, melek yatırımcı gibi kavramların istenilen düzeyde olmaması girişimcilerin mali olarak finansmanında tek gücün kamu otoritesi olmasını zorunlu kılmaktadır. OECD, 2015 yılında yayınlamış olduğu raporda "KOBİ ve Girişimci Finansmanına Yeni Yaklaşımlar - Finansal Araçların Çeşitliliğini Artırmak" başlıklı hazırladığı raporda KOBİ'ler, yerel hükümetler ve finansman sağlayan kuruluşlar nezdinde bu alternatif finansman modelleri konusunda farkındalık ve anlayış oluşturmayı amaçlamaktadır (Frolet, 2015). KOBİ statüsündeki işletmelerin halka arz edilmesi, inovatif ve hızlı gelişen KOBİ'ler için fon bulabilme potansiyeli taşımaktadır fakat piyasalar bu durum için yetersizdir. KOBİ'lerin borsada işlem görmesi için sağlaması gereken kurumsal yapılanma ve bu süreçte katlanması gereken masraflar buna engeldir. İşletme ve idare giderleri ile yasal uygulamalar ve düzenlemelerin takibi bir kısıt oluşturmaktadır. KOBİ'lerin yetersiz yönetim becerileri, niteliksiz iş ve insan gücünde bu süreci olumsuz etken oluşturmaktadır. İş fikirlerine fon sağlayacak olan bireysel veya kurumsal yatırımcılar için ise yatırım tutarı ile takip maliyetlerinin oransızlığı ortaya çıkmaktadır. Yapılan son kanuni düzenlemeler, bu alanın kendine özgü bir düzenleme ve altyapı hazırlığı gereklerini dikkate almıştır. Bu alanda oluşan bu olgusal duruma likidite sorunu, vergi avantajları ve perakende yatırımı desteklemek gibi çözüm önerileri araştırılmaktadır. KOBİ'lerin finansmana erişimi konusunda daha somut adımlar

atılması ve KOSGEB tarafından verilen eğitimlerin süresinin daha verimli planlanması gerektiği görülmektedir.

iii. Destek Programlarında Beklentiler (Hedefler) ve Gerçekleşenler

Girişimcilik programlarının önemli iki unsuru bilgi ve para olarak bilinmektedir. İş fikri olan ve bunu fiili olarak hayata geçirmek isteyen bireylere hem bilgi hem mali kaynak sağlanması gerekmektedir. Maalesef birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de girişimci bireylerin finansman kaynaklarına erişimi oldukça düşük olmaktadır. Kalkınma Bakanlığınca yürütülen Dokuzuncu Kalkınma Plan döneminde kamu kaynaklar ve hibe destekleri çok büyük bir artış göstermiş olmakla birlikte, bu kaynaklar arasında doğrudan yenilikçi girişimleri hedefleyen destek modelleri henüz istenilen aşamada olmadığı ilgili raporlarda kendisine yer bulmuştur. Bu desteklerin uygulanmasında yürürlükte bulunan mevzuatın kendisi ile bunu uygulamak yükümlü bireylerin bu mevzuatı katı bir şekilde yorumlanmasından kaynaklanan yaklaşımlar, girişimcilerin ilk aşamada ihtiyaç duyduğu hukuksal ve idari esnekliği sağlamaktan uzak kalmaktadır. Dokuzuncu Kalkınma Planı yürürlükte olduğu dönemde girişim sermayesi, fonların fonlanması, bireysel katılım sermayesi gibi konularda yaşanan gelişmeler girişimcilik alanı için ülkemiz adına umut vermektedir. 2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı hazırlık çalışmaları Başbakanlık tarafından 2012/14 sayılı Genelge ile 04.06.2012 tarihinde başlamıştır. Bu plan dahilinde girişimcilik özelinde "Girişimciliğin Geliştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu" kurulmuş bununla birlikte 46 farklı alanı içeren özel ihtisas komisyonları oluşturulmuş ve 20 çalışma grubu ihdas edilerek konuya yönelik yaklaşım biraz daha gelişim göstermiştir. KOSGEB Girişimcilik Destek programı kapsamında 2010-2017 yılları arasında sürekli olarak artan bir grafik izlemiş ve girişimciliği teşvik edici adımlar atmıştır.

Tablo 6. KOSGEB Performans Göstergeleri Gerçekleşme Tablosu (Raporu, 2018, s. 98).

Stratejik Amaç	Hedef	Performans Göstergesi	2017 Yılı Gözlenen Hedefi	Kategoriye Girişimci Sayısı	Gerçekleşme Durumu
S. A. 2: Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması, girişimciliğin geliştirilmesi ve girişimlerin sürdürülebilirliğini sağlamak	2.1 Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması sağlanacaktır.	1. Düzenlenen Uygulamalı Girişimcilik Eğitim Programı sayısı (adet)	255	926 ²	Ulaşıldı
		2. KOSGEB ile diğer kurum/kuruluşlar arasında yapılan iş birlikleri ile gerçekleştirilen Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi sayısı (adet)	5.127	6.545 ³	Ulaşıldı
		3. Düzenlenen Uygulamalı Girişimcilik Eğitim Programlarını tamamlayan sertifikalı alan girişimci sayısı (adet)	6.750	23.834	Ulaşıldı
		4. KOSGEB ile diğer kurum/kuruluşlar arasında yapılan iş birlikleri ile gerçekleştirilen Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri sonrasında katılan belgeli almaya hak kazanan katılımcı sayısı (adet)	172.655	193.457	Ulaşıldı
		5. Öğrencilerine İş Planı Odaklı verilen üniversite sayısı (adet)	2	1	Kullanıma Ulaşıldı
		6. Verilen KOBİ ve Girişimcilik ödül sayısı (adet)	9	-	Ulaşılmadı
S. A. 2: Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması, girişimciliğin geliştirilmesi ve girişimlerin sürdürülebilirliğini sağlamak	2.2. Hayatın kalma süresi yüksek, boyut ve istihdam oluşturma potansiyeli taşıyan yeni girişimler desteklenecektir.	1. Yeni Girişimci Destegi'nden yararlanılan işletme sayısı (adet)	10.200	22.891	Ulaşıldı
		2. Yeni Girişimci Destegi'nden yararlanılan işletmelerin hayatta kalma oranı (%)	%85	%85	Ulaşıldı
		3. İnceltilen sayısında faaliyet gösteren girişimcilerin Yeni Girişimci Destegi'nden aldığı pay (%)	%25	%23	Kullanıma Ulaşıldı
	2.3 Özel hedef grupları desteklenecektir.	1. Etko girişimciliği özendirilmesine yönelik uygulamaya alınacak destek programından faydalanan işletme sayısı (adet)	10	-	Ulaşılmadı
		2. Uygulamalı Girişimcilik Eğitim Programı sayısı (adet)	30	34	Ulaşıldı
		3. Yeni Girişimci Destegi'nden yararlanılan özel hedef gruplarında yer alan girişimci sayısı (adet)	600	11.121 ⁴	Ulaşıldı
2.4 Girişimcileri destekleyecek mekanizmaların geliştirilmesi sağlanacaktır.	1. Girişimcilik portalının oluşturulması.	√	-	Ulaşılmadı	
	2. Girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla özel-kamu sektörleriyle yapılan iş birliği sayısı (adet)	1	-	Ulaşılmadı	
	3. İSGEM Destegi alan işleteci kuruluş sayısı (adet)	1	3	Ulaşıldı	

Kaynak: KOSGEB

KOSGEB tarafından Stratejik Amaçlar içerisinde kendisine yer bulan Girişimcilik kültürünün yaygınlaşması, girişimciliğin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ilkesi için 4 ana başlık ve 12 alt hedef oluşturulmuştur. Bu hedeflerden 8 hedef ulaşılmış birçok başlıkta hedeflerin üzerine çıkmıştır. Çalışmalar kapsamında hedeflerden 2'sine kısmen ulaşılrken, 2 hedefe ulaşılamamıştır.

SONUÇ

Girişimcilik temel bir seviye olması münasebetiyle ekonomik kalkınmaya etki eden unsurlar içerisinde yer almaktadır. Girişimcilik kavramının daha iyi anlaşılması için sürecin hibe destek program mekanizmasından çıkarılarak bireyin yaparak öğrenmesi sağlanmalıdır. Kişiler 4 günlük Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi aldıktan sonra sürecin sorunsuz geçeceğini düşünmekte olup uygulamada ekonomik ve idari olarak zorlanmaktadır.

KOBİ'ler için mikro ve çekirdek sermaye süreçlerinin KOSGEB dışında farklı kaynaklar ile oluşturulması, girişimcilik desteklerine ek olarak belirli bir dönemi (kuluçka) uzman eşliğinde ilerlemesi için danışmanlık desteği almasının yararlı olacağı ön görülmektedir. Küçük işletmelerin temel sorunu olan pazarlama ve ihracat çalışmaları için bu alanda destek almaları katkı sunacaktır.

Son olarak girişimcilik özelinde olmak üzere, örgün eğitim kurumlarında sosyal bilimler düzeyinde bireylere girişimcilik odaklı bilgilerin aktarılmasının etkileri görülecektir.

KAYNAKÇA

(Çevrimiçi), K. (2018). Nisan 20, 2018 tarihinde https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&q=%22KOSGEB+Giri%C5%9Fimcilik%22&btnG=&oq=%22KOSGEB+G adresinden alındı

Baş, İ. M., & Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi ve Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: M.P.M. Yayınları No:435.

E-Hizmetler. (2018). *KOSGEB*. Nisan 14, 2018 tarihinde Veri Tabanı (Çevrimiçi): <https://devlet.kosgeb.gov.tr/EHizmetler.aspx> adresinden alındı

Formları, K. B. (2018). (Çevrimiçi). Nisan 19, 2018 tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1231/girisimcilik-destek-programi> adresinden alındı

Frolet, İ. (2015, Aralık). Sanayi ve Teknoloji Uzmanı (Verimlilik Genel Müdürlüğü). *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*(324), 50-62.

Gözek, S. (2000). Girişimci Adayının Özellikleri, Girişimcilik Eğilimleri ve Girişimci Adaylarına Sağlanan Destekler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 44. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarık Ekonomisi Anabilim Dalı.

İleri, Y. (2014). Verimlilik, Verimlilik ile İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 3.

Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 186-193.

Kodları, N. (2018, Nisan 06). *Nace Kodları*. <http://www.gib.gov.tr/yarim-ve-kaynaklar/yararali-bilgiler/faaliyet-kodu-ve-adi-listesi> adresinden alındı

KOSGEB. (2018, Nisan). *Kosgeb* (Çevrimiçi). <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1231/girisimcilik-destek-programi> adresinden alındı

KOSGEB. (2018). *KOSGEB Faaliyet Raporları 2010-2017*. Nisan 04, 2018 tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar> adresinden alındı

Kurumu, Y. Ö. (2018). *Yüksek Öğretim Kurumu*. Haziran 11, 2018 tarihinde Tez Merkezi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı

Merkezi, İ. G. (2018). *İŞGEM*. Haziran 13, 2018 tarihinde KOSGEB İş Geliştirme Merkezi: https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Giri%C5%9Fimcilik/22.02_1%CC%87S%CC%A7GEM_Ad%C4%B1_Kullan%C4%B1m_Hakk%C4%B1_So%CC%88zles%C4%B1_mesi.pdf adresinden alındı

Öktem, Aydın, & Ekinci. (2007). Türkiye'de Girişimciliğin Geliştirilmesinde KOSGEB'in Rolü ve Önemi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 5(5), 53.

Öney, E. (1968). *Verimlilik Kavramı ve Ölçülmesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yay. No: 265 Sevinç Matbaası.

Özden, A. (2010). Günümüzde Etkinlik Kavramı ve Ölçüm Metotları. *Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi*, (s. 22-24).

Planı, K. S. (2018). *KOSGEB 2016-2020 Stratejik Planı*. [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEBN%20Stratejik%20Plan/KOSGEB_Stratejik_Planı_\(2016-2020\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEBN%20Stratejik%20Plan/KOSGEB_Stratejik_Planı_(2016-2020).pdf) adresinden alındı

Programı, G. (2018). *KOSGEB Girişimcilik Destek Programı*. Nisan 2018 tarihinde (Çevrimiçi). adresinden alındı

Programı, G. D. (2018). *KOSGEB*. Nisan 04, 2018 tarihinde (Çevrimiçi): <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1231/girisimcilik-destek-programi> adresinden alındı

Raporu, F. (2018). *2017 Yılı Faaliyet Raporu*. Mart 22, 2018 tarihinde (Çevrimiçi): www.kosgeb.gov.tr adresinden alındı

Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (2000). *Entrepreneurship*. Kaplan Publishing.

Sexton, D. v. (tarih yok).

Tekin, M. (1992). *Üretim Yönetimi*. Konya: Atlas Basım Yayın.

Verileri, T. (2018). *TÜİK Verileri Sayı:27845*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27845> adresinden alındı

INNOVATION: TOWARDS A CONCEPTUAL CLARIFICATION

Arş. Gör. İsrail BOYACI

İstanbul Ticaret Üniversitesi
İşletme Fakültesi
iboyaci@ticaret.edu.tr

ABSTRACT

The term innovation is commonly used together with the terms research and development, invention and entrepreneurship. There exist strong interplay and interrelation between them, but the precise relation and distinction between these concepts is not always clear. Each of these terms may be seen as a particular piece of the innovation puzzle. The aim of this note is to further the understanding of the concept innovation by explicitly clarifying its relationship with related terms, namely, invention, research and development (R&D), and entrepreneurship. Rather than focusing on the individual identity, the paper explores the social identity of the innovation.

Keywords: innovation, invention, R&D, entrepreneurship, novelty

KAVRAMLARIN AÇIKLIĞA KAVUŞTURULMASINA YÖNELİK OLARAK İNOVASYON

ÖZ

İnovasyon terimi çoğunlukla araştırma-geliştirme, icat ve girişimcilik terimleriyle birlikte kullanılmaktadır. Aralarında güçlü bir etkileşim ve karşılıklı ilişki olmasına rağmen bu kavramların arasındaki kesin bağlantı ve ayırım her zaman açık değildir. Bu terimlerin her biri inovasyon bulmacasının belli bir parçası olarak görülebilir. Bu yazının amacı; icat, araştırma-geliştirme (AR-GE) ve girişimcilik gibi bağlantılı terimlerle arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde aydınlığa kavuşturarak, inovasyon kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Bu makalede, inovasyonun bireysel kimliğinden ziyade sosyal kimliği üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelime: inovasyon, icat, AR-GE, girişimcilik, yenilik

1. INTRODUCTION

Governments implement science-technology-innovation policies to improve social and economic development of nations. Companies allocate particular expertise and budget to research and development (R&D) in order to survive and not to fall behind. Individuals seem more inclined to do new things, or to do old things in a new way. We are living in an age of novelty and change.

Concepts which are in use to refer novelty and change include research and development, invention, entrepreneurship and innovation. There exists a strong interrelation and interplay between these concepts; however, the precise distinction between these terms is not always apparent and they are not always chosen to be used with proper distinctions. While novelty is the overarching attribute, it is helpful to regard each of these terms as particular pieces of the innovation puzzle.

In this note, I attempted to further the understanding of the concept innovation by focusing the interplay, interrelations and the differences with related terms, namely, invention, research and development (R&D) and entrepreneurship. The attempt is not to provide a full definition of innovation and come up with an agreed upon definition, but to enhance conceptual understanding. Since words are defined by other words, it is helpful to consider innovation and a bunch of related terms together. Therefore, the aim is, rather than exploring a universally accepted common definition, to give spaces to these related terms and to position them in a spatial framework. From this aspect, the paper scrutinizes the *social identity of innovation* in its social environment. Thus, the investigation of unique individual attributes of innovation, that is, its *personal identity*, is beyond the limited scope of this paper.¹

The paper first provides an overview of concepts related to innovation and summarizes their main traits. After exploring the social environment to which innovation belongs, I offer a concluding diagram that properly represents the spatial positions of innovation and related concepts in the novelty space. This

¹ The interested reader is referred to OSLO Manual (2018) of OECD, first published in 1992, about *what is innovation and how should it be measured?*. The manual provides a general definition of an innovation as follows:

“An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).”

It was defined in OSLO Manual (2005) as

“An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.”

diagram, which portrays particular pieces of the innovation puzzle, is the main novelty of the paper.

2. SOCIAL IDENTITY OF INNOVATION

RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D)

Frascati Manual 2015 of OECD provides a conventional reference for the definition of research and (experimental) development (R&D) and its main components - basic research, applied research and experimental development.²

The manual defines R&D as

“Research and experimental development (R&D) comprise creative and systematic work undertaken in order to increase the stock of knowledge – including knowledge of humankind, culture and society – and to device new applications of available knowledge.”

Research and development are used as R&D as if it is a single term. However, analyzing the terms research and development distinctly is helpful. Katz and Shapiro (1987) emphasizes the differences between 'R' and 'D' as follows: “Basic research discoveries often are difficult to appropriate, and frequently are undertaken outside of the for-profit sector. Development efforts, on the other hand, often generate benefits that can be largely appropriated via intellectual property rights, and are undertaken chiefly by for-profit firm.” Parker (1974) states three typical types of R&D: basic, applied and development. Roughly speaking, ‘R’ in R&D refers to basic and research activities as ‘D’ refers to development activities.

The term R&D covers three types of activities (Frascati Manual 2015):

“*Basic research* is experimental or theoretical work undertaken primarily to acquire new knowledge of the underlying foundations of phenomena and observable facts, without any particular application or use in view.”

“*Applied research* is original investigation undertaken in order to acquire new knowledge. It is, however, directed primarily towards a specific, aim or objective.”

² The Manual, which published first in 1963, offers an internationally recognized methodology for collecting and using R&D statistics. Although its fundamental purpose is to offer guidance for the measurement of R&D activities, it includes definitions of basic concepts. For interested readers, this statistical manual also provides examples of R&D, boundaries and exclusions in order to illustrate how these definitions are applied.

“Experimental development is systematic work, drawing on knowledge gained from research and practical experience and producing additional knowledge, which is directed to producing new products or processes or to improving existing products or processes.”

The five core criteria that an R&D activity must satisfy are listed as (i) to be aimed at new findings (novel); (ii) to be based on original, not obvious, concepts and hypothesis (creative); (iii) to be uncertain about the final outcome (uncertain); (iv) to be planned and budgeted (systematic); and (v) to lead to results that could be possibly reproduced (transferable and/or reproducible) (Frascati Manual 2015).

To summarize, basic research is concerned with a search for the new knowledge and the advancement of existing knowledge for its own sake without any potential particular application. It does generally need not to be sold and commercially oriented. This type of research activities is mostly undertaken by universities, laboratories, non-profit institutions and government bodies. Applied research forms ideas into operation. There is an active effort, in the pursuit of economic or social benefits, to apply the results to solve some actual problems. Development, which uses the results of basic and applied research, is towards the introduction of new products, processes or applications. Thus, there exists a dynamic interaction, that links these three activities, between knowledge generation and the solutions to problems.³ However, this interaction, described until now, does not cover the overall process from the knowledge generation to commercialization. There needs more to be done to bring such a process to a ‘successful end’.

INVENTION

Invention can be regarded as another key piece in the novelty space. The term invention is generally used to refer to the generation of a new idea. Among others, here, I consider the invention in the way that Scherer (1980) describes:

“Invention is the act of insight by which a new and promising technical possibility is recognized and worked out (at least mentally and perhaps also physically) in its essential, most rudimentary form.”

³ The interested readers are referred to the Frascati Manual 2015 OECD for criteria and examples from various fields that illustrate differences and interactions between the classification of R&D activities by type - basic and applied and experimental development.

A new invention does not form part of the state of the art (EPO Guidebook, 2018)⁴. This implies that it should have *absolute novelty*. I should note here that an attempt to give a full and complete definitions of such concepts may be in vain. It might be often much reasonable to formulate a *negative definition* that contrasts something with what it isn't rather than directly define what it is. Therefore, it appears that invention and similar terms are commonly described by what they aren't.⁵ For instance, in the guide for the patent applicants, the European Patent Convention (EPC) prefers not to define the meaning of 'invention', but it provides a *non-exhaustive list of subject-matter and activities that may not be regarded as inventions*.⁶

The concept of invention, doctrinally, is at the center of patent laws which provide a form of testing whether a novelty deserves patent protection or not. The United States Patent and Trademark Office (USPTO)⁷, the federal agency in the U.S. Department of Commerce for granting U.S. patents and registering trademarks, explains invention relying on *patentability*:

“Any art or process (way of doing or making things), machine, manufacture, design, or composition of matter, or any new and useful improvement thereof, or any variety of plant, which is or may be patentable under the patent laws of the United States.”

(“Invention,” 2014).

Patentable, which is explained as 'suitable to be patented', entitled by law to be protected by the issuance of a patent. According to the European Patent Convention (EPC), patentability requirements are summarized in Eurostat (2017) as,

“An invention is a new solution to a technical problem which satisfies the criteria of:

- *novelty*: the solution must be novel (new)

⁴ “The *state of the art* comprises everything made available to the public anywhere in the world by means of a written or oral description, by use, or in any other way, before the date of filing or priority.” EPO Guidebook 2018.

⁵ For a historical discussion on the definition of invention, refer to Potts (1944): Potts, H. (1944). The Definition of Invention in Patent Law. *The Modern Law Review*, 7(3), 113-123. For a more recent discussion on 'What is the Invention?' in regards to Patent Law in U.S., refer to Cotropia (2012):

Christopher A. Cotropia, What is the "Invention"?, 53 *Wm. & Mary L. Rev.* 1855 (2012), <http://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol53/iss6/2>

⁶ Guide for applicants: How to get a European patent, European Patent Office, 2018, 18th edition, <https://www.epo.org/applying/european/Guide-for-applicants/html/e/index.html> Last accessed on 10/12/2018.

⁷ See <https://www.uspto.gov/>

- *inventiveness*: it must involve a (non-obvious) inventive step,
- *industrial applicability*: it must be capable of industrial use.”
 (“Invention,” 2017).

To sum up, we may regard invention as the origination of an idea which arises from inventive efforts of individuals, or from the R&D efforts of organizations. Again, however, these efforts do not cover the complete process towards to the realization and commercialization of ideas. A novel thing may be fully inventive, but may not be fully realized or may have no commercial value.

INNOVATION

The Community Innovation Survey (IS), which is biennially conducted in the EU countries to collect data for tracking innovation across Europe, with reference to Oslo Manual (2005), defines innovation as,

“A new or significantly improved product (good or service) introduced to the market - *product innovation* (goods or services); or the introduction within an enterprise of a new or significantly improved process - *process innovation* (organisational and marketing aspects).”
 (“Innovation,” 2012).

Later, Oslo Manual (2018) provides a broader definition of innovation as

“New or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).”

Main types of innovations in regard to novelty are product, process, marketing, organizational and social innovations (Oslo Manual 2005)⁸:

- *A product innovation* is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses.
- *A process innovation* is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method.
- *A marketing innovation* is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing.

⁸ In terms of their impacts rather than in regard to novelty, innovations are also classified to incremental, radical and disruptive innovations (Oslo Manual 2005).

- *An organisational innovation* is the implementation of a new organizational method in the firm's business practices, workplace organisation or external relations.
- *A social innovation* is defined by their (social) objectives to improve the welfare of individuals or communities.⁹

The requirement for an innovation is that the product, process or methods must be either new or be significantly improved. All innovation types must involve, by definition, a degree of novelty in the way to achieve objectives like more profitability, increased market share, higher consumer satisfaction, creating public benefit or meeting a social need.

An inherent goal of innovation seems *value creation*: "Changed selling effort, improvement in the subjective image of the product, a new emphasis, better performance, a different location more convenient to the customers, and improved service, any of these may enhance the value of the article to the buyer" (Parker, 1974).

To sum up, it appears that innovation means more than the R&D and invention. Innovative activities cover R&D efforts, which result in new ideas, methods or prototypes, which can potentially lead to innovations. Innovation starts with new ideas, but it requires implementation. This requirement differentiates innovation from invention. Innovation is more than the generation of knowledge and idea. A new or improved product, process or method are implemented when it is introduced into the market, that is, when the successful 'commercialization' happens.¹⁰ Thus, innovation seems to be the *successful exploitation of new ideas*, that is, the realization of invention. However, it doesn't come to fruition of its own accord. There needs an agent who is motivated enough for doing the necessary to reach the 'successful end'.

ENTREPRENEURSHIP

For the full process of innovation to take place, it is not enough that some goods, services or methods are conceived and produced and so on. It also must be sold at a 'profit' - *an entrepreneurial profit*.¹¹ "As long as they are not carried into practice, inventions are economically irrelevant. And to carry any improvement

⁹ "European Commission states *social innovations* as "new ideas that meet social needs, create social relationships and form new collaborations." Last accessed on 10/12/2018.
http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en.

¹⁰ The *commercialization*, here, refers to the process that makes 'the new' available on the market for commercial gain or non-commercial social gain.

¹¹ I simply used the term 'profit' for all cases in a way to imply the output of all types of innovation including social innovation. Here, the term 'profit' includes the 'payoff' or 'return' meanings as well.

into effect is a task entirely different from the inventing of it” (Schumpeter, 1934). Thus, a novelty that does not bring a rewarding payoff is not an innovation.

An entrepreneur is a person who noticed formerly unspotted and untapped opportunities to ultimately earn profits. The driving forces behind the entrepreneurship are summarized by Schumpeter (1934) as, *“First of all, there is the dream and the will to found a private kingdom, usually, though not necessarily, also a dynasty...Then there is the will to conquer: the impulse to fight, to prove oneself superior to others, to succeed for the sake, not of the fruits, but of success itself... Finally, there is the joy of creating, of getting things done, or simply of exercising one’s energy and ingenuity.”*

In short, entrepreneurship is the process that turns ideas into action by creating new organizations or new markets. The whole process involves risks in a world of uncertainty. Entrepreneurs are the ones who boldly shoulder these uncertainties. In return for the risk taken, as a reward, they gain entrepreneurial profits in case of the ‘successful end’.

3. TO CONCLUDE: A SUMMARY DIAGRAM

All in all, novelty is the overarching feature. Each of the concepts, discussed in the previous section, constitutes a particular piece of the overall ‘innovation puzzle’. The concluding diagram in Figure 1 positions these concepts spatially in the novelty space and summarizes properly the interrelations and interplay between innovation and a handful of the related concepts discussed above in a way that it covers the overall process from knowledge generation to commercialization.

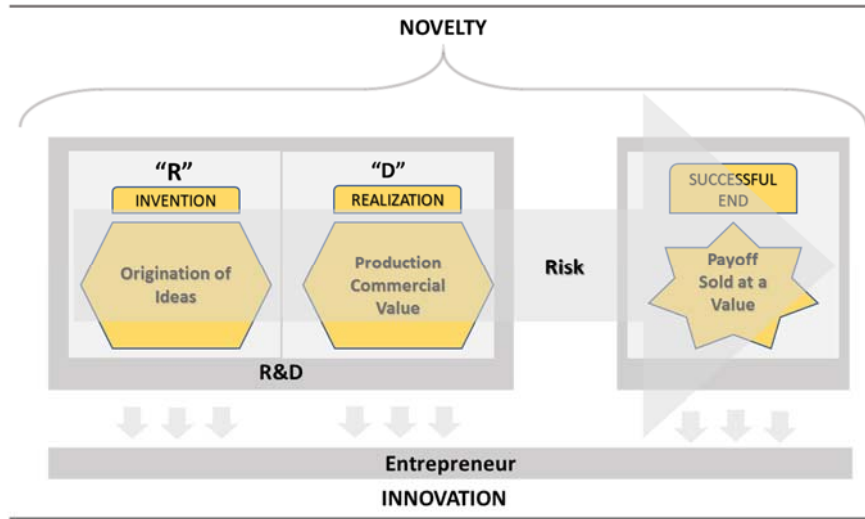


Figure 1 *Innovation - concluding summary diagram*

The paper attempts to further the understanding of the concept innovation by exploring the social environment to which innovation belongs. It helps to figure out innovation better by focusing the interplay, interrelations and the differences of innovation with the related concepts discussed above. However, it does not cover exhaustively the whole literature on innovation and every aspect of innovation. To come up with a full definition of innovation and to cover all dimensions of it, a more thorough systematic review and synthesis of the relevant literature are needed.

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to thank Ertuğrul Gedik for the generous editorial support and the anonymous referee for the helpful comments. Special thanks should be extended to Prof. Ayşe Mumcu for her overall academic guidance, Prof. Fikret Adaman for offering a graduate class that prepared the ground. I would also like to thank the Department of Economics at Boğaziçi University and İstanbul Ticaret University that make my research life academically and financially possible; and the Yale Fox Fellowship Program that allowed me to extend my research capacity further.

REFERENCES

Guide for applicants: How to get a European patent, European Patent Office (EPO), 18th edition. (2018, April 1). Retrieved from <https://www.epo.org/applying/european/Guide-for-applicants/html/e/index.html>.

Innovation. (2012, November 29). Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Innovation>.

Invention, United States Patent and Trademark Office (USPTO). (2014, November 20). Retrieved from <https://www.uspto.gov/learning-and-resources/glossary>.

Invention. (2017, February 1). Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Invention>.

Katz, M. L. & Shapiro, C. (1987). *R&D Rivalry with Licensing or Imitation*. American Economic Review, American Economic Association, 77(3), 402-20.

OECD (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. DOI: [10.1787/9789264239012-en](https://doi.org/10.1787/9789264239012-en).

OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. DOI: [10.1787/9789264013100](https://doi.org/10.1787/9789264013100).

OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, DOI: [10.1787/9789264304604](https://doi.org/10.1787/9789264304604).

Parker, J. E. S. (1974). *The Economics of Innovation; The National and Multinational Enterprise in Technological Change*. London: Longman.

Scherer, F. M. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Harcourt.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Social innovation. (last accessed: 2018, December 16). Retrieved from http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en.

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL VE OPERASYONEL SORUNLAR: BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Kerem TOKER

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul
ktoker@bezmialem.edu.tr

Doç. Dr. Ali GÖRENER

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul
agorener@ticaret.edu.tr

ÖZ

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde sıklıkla görülen yönetsel ve operasyonel sorunları, bir işletme örneği üzerinden irdelemek ve çözüm önerileri sunmaktır. Örnek olay incelemesi yöntemiyle, imalat sektöründeki orta ölçekli bir aile işletmesinin mevcut durumunun üretim süreçleri ve örgüt yapısı açısından analizi gerçekleştirilmiş ve saptanan sorunlarla ilgili çözüm önerileri geliştirilmiştir. Elde edilen bulgular, aile işletmesinin üretim akışının düzenlenmesi ve organizasyon yapısını yeniden yapılandırma süreçlerinde yönetsel yetersizliklerle karşı karşıya olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte söz konusu sorunları çözme aşamasında eski kuşakların değişime direnç gösterdikleri ve yeni kuşaklarla örtük çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Değişime Direnç, Örnek Olay İncelemesi
Jel Kodu: M10, L20

MANAGERIAL AND OPERATIONAL ISSUES IN FAMILY BUSINESSES: A CASE STUDY

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the managerial and operational problems common to family businesses and to provide solutions for these problems. For this purpose, the analysis of the current situation of a medium-sized family production business in terms of production processes and organizational structure was performed with case study method, and solutions were developed for the identified problems. The findings have shown that the family enterprise has managerial deficiencies in the production flow and organizational structure restructuring processes. However, in the solving process of these problems, it has been determined that older generations have resisted change and they experience implicit conflict with new generations.

Keywords: Family Business, Resistance to Change, Case Study
Jel Codes: M10, L20

1. GİRİŞ

Halk arasında aile işletmesi kavramı; ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu, ortaya çıkan işletmenin aile tarafından sahipliğinin devam ettiği ve ailenin yönetiminde söz sahibi olduğu bir ticari kuruluş olarak anlaşılmaktadır (Büte, 2010). Akademik ortamdaki tanımlar irdelendiğinde ise, konuyla bağlantı düzeyleri yüksek olmasına rağmen, aile işletmesine yönelik tanımların çoğunlukla net anlaşılmadığı görülmektedir. Buna karşılık, büyük ve yönetsel işletmelere yönelik tanımlar çok iyi belirlenmiş özellikler göstermektedir. Aile işletmeleri, ilk olarak 1870'ler ve 1890'lar arasında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) üretim sektöründe ortaya çıkmıştır ve genellikle "ikinci sanayi devrimi" olarak tanımlanan, ulaşım ve bu işletmeler üretim sektöründeki teknolojik yenilik süreci tarafından teşvik edilmiştir. Daha sonra sermaye-yoğun sektörlere (çoğunlukla kimyasallar, elektrikli ürünler, nakliye sistemleri, petrol rafinerisi, ana metaller, yiyecek ve içecek endüstrisinin bazı dalları, sigara yapımı vb.) doğru yayılmıştır (Colli, 2003). Sonraki yıllarda yönetim ve sahipliğin aynı kişi veya kişi grubunda toplandığı bu işletme yapıları ticaretin gelişmesiyle birlikte dünyada da giderek artmıştır. Aile işletmesi, genel olarak bir ailenin etkisi altındaki herhangi bir işletme olarak tanımlanmaktadır, ancak tanımın detayları üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır (Goto, 2014).

Lo'pez-Delgado ve Die'guez-Soto (2015) aile işletmesini; aynı ailenin birden fazla üyesinin mülk sahipleri, yöneticileri veya yönetim kurulu üyeleri olarak yer aldığı bir işletme olarak tanımlamaktadır. Donnelley'e (1964) göre ise bir işletme, en az iki kuşak bir aileyle birlikte tanımlandığında ve bu bağlantının işletme politikası ve ailenin çıkarları üzerinde karşılıklı bir etkiye sahip olduğu durumlarda bir aile işletmesi olarak kabul edilmektedir. Tanımlarda görüldüğü gibi bir ailenin, işletmenin mülkiyeti ve yönetimi üzerinde güçlü bir etkisinin olması aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan bir özelliktir. Bununla birlikte aile işletmeleri heterojen bir grup oluşturmaktadır. Aile işletmesi kavramı, büyük işletmelerden küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ) kadar birçok farklı işletme türünü kapsamaktadır. Ailenin işletme üzerinde güçlü bir etkisi olsa bile, aile işletmeleri, aile işletmesi olmayan işletmelere çok benzeyebilmektedir (Ingalsuo, 2014). Bu nedenle aile işlemlerini diğer işletmelerden ayrı bir şekilde sınıflandırmakta güçlük çekilmektedir.

Kısa geçmişine rağmen, aile işletmesi kavramı, akademi ve iş dünyasında hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde hızla dikkat çekmiştir. Bu eğilimin ana nedenlerinden biri, aile işletmelerinin, dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun ulusal ekonomide oynadığı roldür. Öyle ki aile işletmelerinin dünya genelinde mevcut tüm işletmelerin % 65 ila % 80'ini oluşturduğu tahmin edilmektedir (Goto, 2014). Aynı şekilde Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan rakamlar, Avrupa

işletmelerinin yaklaşık üçte birinin 10 yıl içinde sonraki nesillere aktarılacağını göstermektedir. Bu durum, her yıl el değiştirecek ve potansiyel olarak 2,8 milyon işi etkileyecek ortalama 690000 KOBİ anlamına gelmektedir (Molly vd., 2010). Ortaya konan veriler, aile işletmelerinin bilimsel yönetim ilkelerine göre yönetilerek başarılı olmasının önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Dalpiaz ve arkadaşlarına (2014) göre başarı, aslında tüm işletmeler için bir sorundur. Bununla birlikte, aile işletmelerinde yönetim aktarımı (kuşak değişimi) aile işletmesi olmayan işletmelerden önemli ölçüde farklı olmaktadır. Özellikle aile işletmesi olmayan işletmelerde yönetici değişim süreci genellikle, kendi meşruiyetini arttırmak isteyen yeni yöneticinin, öncülünü olumsuz olarak eleştirdiği bir yeniden dengeye gelme dönemini içermektedir. Aile işletmelerinde ise halefler, önceki nesil aile liderlerinin mirasıyla tutarlı ve genellikle tamamlayıcı olan geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturmaktadır. Bu nedenle aile işletmesi, aile üyeleri arasında “yönetim kontrolünün transferini etkileyen eylemleri, olayları ve gelişmeleri” içeren karmaşık bir yapıdır.

Belirtilen karmaşık yapı içerisinde, aile işletmelerinin uzun vadeli planlama yaptıkları ve geleceğe özen gösterdiği görülmektedir. Kötü zamanlarda bile, aile bağları, aile dışı işletmelerin sahip olmadığı bir “yastık” işlevi görmekte ve işletmenin çalışmasını sağlamaktadır. Bu durum aile işletmelerinin istikrarlı bir yapı içerisinde faaliyette bulduklarını göstermektedir. Aile işletmeleri genel istikrar perspektifinin yanında, özellikle gelir istikrarına da sahiptir. Bununla birlikte, istikrar ve değişimin bazen trade-off ilişkisinde olduğu düşünülmektedir. Değişime direnmek, kimi zaman aile işletmesinin büyüme fırsatlarını sınırlayabilmektedir (Machek ve Votavová, 2015). Bununla birlikte aile işletmelerinin dış paydaşlarla kalıcı ve kararlı sosyal ilişkiler geliştirme yönünde güçlü bir istek duydukları görülmektedir. Aile işletmeleri stratejik ticari faaliyetlerini güçlendirmek ve rekabet avantajı oluşturmak için dış paydaşlar ile geliştirdikleri sosyal ağ ilişkilerini kullanmaktadır (Acquaah, 2011). Ayrıca sıkı aile bağları daha iyi bir çalışma ortamına katkıda bulunurken, aynı zamanda işletme içerisinde suçluluğunu ve suçu azaltmaktadır (Machek ve Votavová, 2015). Bu durum çalışanlar için konforlu bir örgütsel iklim yaratmaktadır.

Diğer taraftan aile içinde yaşanan çatışmalar, aile işletmelerinin en büyük dezavantajlarından biri gibi görünmektedir. Tüm işletmeler kişilerarası dinamiklerle uğraşmak zorunda olsa da, aile katılımı, organizasyonlarda ek bir karmaşıklık kaynağı ortaya koymaktadır. Bu işletmelerde eşler arasında, ebeveynler ve çocuklar arasında, kardeşler arasında, aile ve aile dışı çalışanlar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin aile bireyleriyle yapılan toplantılarda objektif tutum

sergileyememesi bir başka olumsuz durumdur. Profesyonel yöneticilerin aile bireylerine işletme hakkındaki olumsuz gerçekleri anlatmaları kolay değildir. Bu yüzden aile işletmelerinde üst yönetim kolaylıkla gerçek işletme sorunlarından kopabilmektedir. Bununla birlikte işletme içerisinde aile ilişkilerini engelleyen çok katı politikalar varsa işletmenin uzun vadede başarıya ulaşması güçleşmektedir. Ayrıca çatışmanın yanında aile işletmelerinde sık sık görülen akraba kayırmacılığı işletmenin başarısını engelleyen bir başka olumsuz faktördür (Machek ve Votavová, 2015). Bu çalışmada aile işletmelerinde görülen söz konusu olumsuzlukların işletmenin planlama ve işleyişinde neden olabileceği sorunları tespit etmek amacıyla, orta ölçekli bir aile üretim işletmesi örnek olay olarak incelenmiştir. İncelemenin, işletmenin üretim sistemine ait akışın irdelenmesi ve organizasyon yapısı konuları ile kısıtlı olduğunu söylemek, çalışmanın sınırlarını ifade etmek açısından yerinde olacaktır. İnceleme sonucunda tespit edilen sorunlar için çözüm önerileri sunulmuştur.

2. YÖNTEM

Çalışmanın yöntemi örnek olay incelemesidir. Örnek olay; genellikle gerçek yaşamdan alınmış ve işletmelerin işleyişi esnasında ortaya çıkan çeşitli problemleri içeren metinler olarak ifade edilebilir. Özellikle eğitim alan kişiler için, karar verme ve problemlere çözüm üretebilme noktasında yol gösterici olmaktadır (Aşkun, 2008). Örnek olay incelemesi, çağdaş bir olguyu doğal ortamında inceleyen bütüncül bir sorgulama yöntemidir (Harling, 2012). Bu yöntem gerçekleştirilen çalışmalar ve sonuçları aracılığıyla, karmaşık konuların keşfedilmesini ve anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örnek olay incelemesi özellikle bütünsel, derinlemesine bir araştırma yapılması gerektiğinde sağlam bir araştırma yöntemi olarak kabul edilmektedir (Zainal, 2007). Bu doğrultuda çalışmaya konu olan aile işletmesini incelemek amacıyla işletme 6 hafta süreyle haftada 2 kez ziyaret edilmiş ve yazarlar tarafından işletmenin operasyon ve yönetim birimleri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda tespit edilen sorunların kök nedenlerini anlayabilmek ve çözüm yolları geliştirebilmek için işletmenin üçüncü kuşak yöneticileri ile haftalık görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış bir biçimde gerçekleştirilen bu görüşmeler işletme sorunlarını kavramada etkili olmuş ve önerilen çözüm önerileri işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde geliştirilmiştir.

3. BULGULAR

Çalışmaya konu olan aile işletmesinde belirtilen süre boyunca yapılan incelemeler ve görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular izleyen başlıklarda özetlenmektedir.

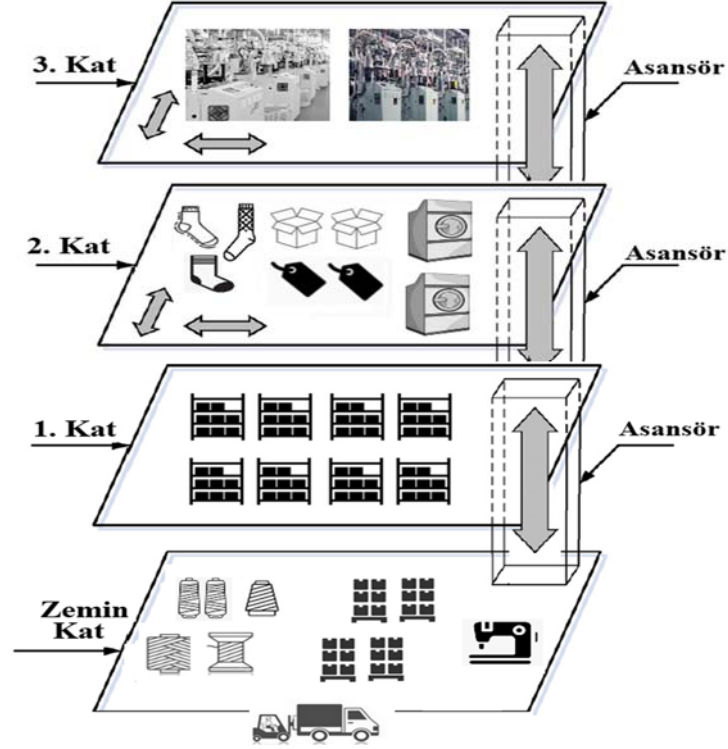
3.1. Aile İşletmesinin Özellikleri

Yılda 40 milyon çift çorap üreten işletme, yaklaşık 60 yıldır Türkiye Çorap Endüstrisinde faaliyette bulunmaktadır. İstanbul Avrupa yakasında bulunan işletme hem iç pazara hem dış pazara ürünlerini sunmaktadır. Türkiye'nin tüm bölgelerinde satış faaliyeti gösteren işletme, dış pazarda ise Avrupa ve Kanada ağırlıklı bir ihracat yapısına sahiptir. İşletme yönetimindeki ikinci kuşak aile fertleri, işletme yönetimini üçüncü kuşak aile fertlerine devretmeye hazırlanmaktadır. İşletme yönetimindeki icracılar üçüncü kuşaktan, yönetim kurulu ise ikinci kuşaktan oluşmaktadır. Karar süreçlerinde üçüncü kuşağında aktif olduğu, fakat son sözün ikinci kuşak tarafından söylenmekte olduğu ilk bakışta göze çarpmaktadır. Yapılan görüşmelerde üçüncü kuşak aile fertlerinin cesur ve girişimci davranış paternleri gösterdikleri ancak ikinci kuşak yönetim kurulu üyelerinin genç icracıların değişim taleplerini onaylamada temkinli davrandıkları görülmektedir.

İşletmenin üçüncü kuşak yöneticilerinin gündemlerinde yer alan çözülmesi gereken en önemli sorunlar arasında; üretim akışlarındaki var olan düzensizlik ve söz konusu düzensizlikten kaynaklanan israflar ve hatalı ürün sayısındaki artış yer almaktadır. Üçüncü kuşak yöneticiler var olan üretim akışını danışmanlık hizmeti alarak iyileştirme girişimlerinde bulunurken, yönetim kurulundaki ikinci kuşak aile fertleri mevcut iş akışının devam etmesi taraftarı olup, risk almak istememekte ve değişime karşı direnç göstermektedirler.

3.2. Mevcut Durum

Çalışmada öncelikle aile işletmesinin mevcut durumu detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Böylece işletmede yaşanan sorunların doğru ve kapsamlı bir şekilde belirlenip tanımlanması hedeflenmiştir.



Şekil 1. İşletmeye ait zemin + üç katlı fabrika yerleşimi (Drira vd., 2007 model alınarak yeniden çizilmiştir.)

3.2.1. Üretim Operasyonlarının Akışı

İşletmenin imalatı gerçekleştirdiği fabrika binası üç katlıdır. Katlar arası asansörlerle taşımalar yapılmaktadır. Çok katlı fabrika yapıları, toplam hareketin fazla olduğu sistemlerde sorunlara yol açabilmektedir. Şekil 1’de işletmenin çok katlı yerleşim düzeni ifade edilmiştir.

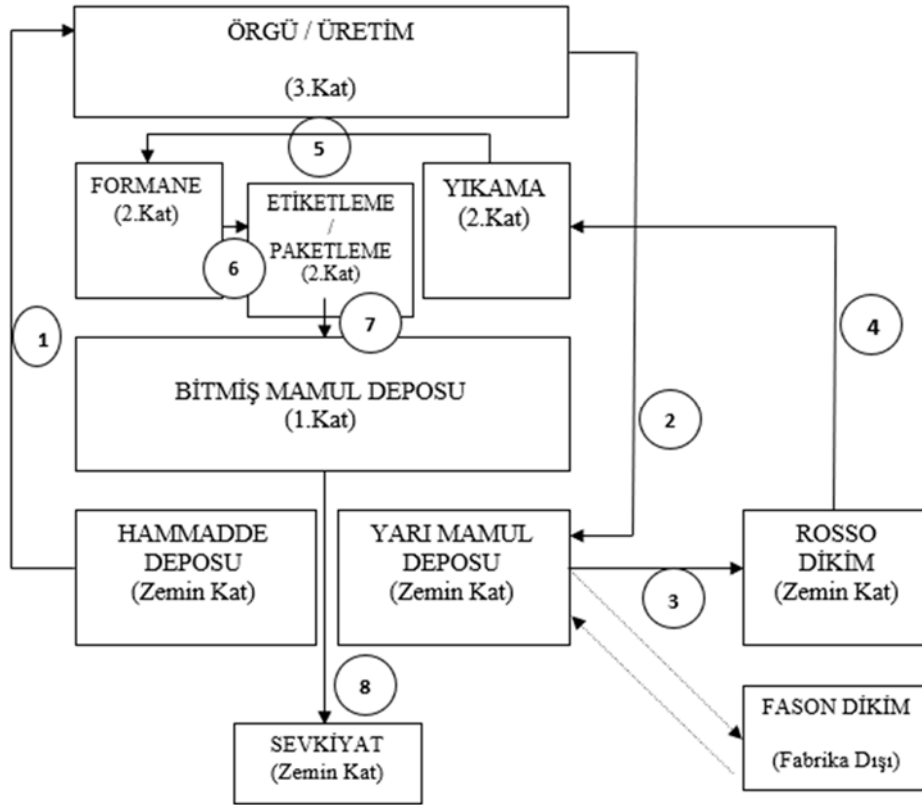
Özellikle tekstil gibi emek yoğun ve birbirine bağlı ardışık süreçlerin yer aldığı endüstrilerde birimler arası uzaklıklara dikkat edilmesi gerekmektedir. Katma değer oluşturmaya fazla taşıma işlemleri, maliyetleri gereksiz yere arttırmakta, iş gücü ve zaman israfına neden olmaktadır. Fabrikadaki mevcut imalat akışı şu şekilde özetlenebilir:

- Şekil 2’de görüldüğü gibi üretim için tedarik edilen iplik ve diğer hammaddeler, fabrikanın zemininde yer alan hammadde deposuna gelmektedir.

- Fabrikada imal edilen çorapların örgü işlemleri ise örgü-dikim makinelerinin yer aldığı üçüncü katta yapılmaktadır. Üretim planlamanın programına göre örülecek çoraplar için gerekli olan iplik fabrikanın zemin katından fabrikanın üçüncü katına taşınmaktadır (İşlem 1).
- Ardından binanın üçüncü katında örgü işlemi biten çoraplar, burun dikimi için tekrar fabrikanın zemin katında yer alan yarı mamul deposuna indirilmektedir (İşlem 2).
- Üretim sürecinde, çorapların burun dikimi iki farklı iş planı ile gerçekleştirilmektedir. Çorapların bir kısmı işletmenin kendi bünyesinde bulunun rosso dikim biriminde gerçekleştirilirken (bu birimde 8 dikim personeli çalışmaktadır), rosso dikim biriminin kapasitesine aşan miktarlar için dışarıda fason dikim yaptırılmaktadır (İşlem 3).
- Fabrikanın kendi bünyesinde burun dikim işlemleri biten çoraplar ikinci katta yer alan yıkama bölümüne alınırken, fason burun dikimden gelen çoraplar öncelikle fabrikanın zemin katında yer alan yarı mamul deposuna alınmakta, gerekli kayıt işlemleri tamamlandıktan sonra ikinci katta yer alan yıkama bölümüne taşınmaktadır (İşlem 4).
- İkinci katta yıkanan çoraplar, aynı katta yer alan, ancak kat planı kapsamında da yıkama birimine oldukça uzak bir noktada bulunan formaneye alınarak çoraplara nihai biçimi verilmektedir (İşlem 5).
- Formanede ütülenen çorapların genellikle bir kısmında hatalar tespit edilmekte ve hatasız olarak kabul gören ürünler, ikinci katta yer alan etiketleme ve paketleme bölümüne alınmaktadır (İşlem 6).
- Etiketleme ve paketleme işlemleri tamamlanan ürünler ise binanın birinci katında yer alan bitmiş mamul deposuna taşınmaktadır (İşlem 7).
- İç ve dış pazarlardan gelen siparişlere göre sevkiyatı yapılacak ürünler ise doğrudan birinci kattan zemin kata indirilip, araçlara yüklenerek sevkiyat gerçekleştirilmektedir (İşlem 8).

Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için; doğru ürünlerin, istenen yerde, doğru zamanda bulundurulması ve operasyonların mümkün olan en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Şekil 2'de gösterilen üretim akışı ise, "tekrarlanan işlemlere", "bölümler arası ve katlar arası beklemelelere", "gereksiz taşımalara ve hareketlere" ve dolaylı olarak "hatalı üretime" neden olmaktadır. Bu durum ayrıca, üretimin gerçekleştirilmesi için gereken personel sayısını ve ihtiyaç duyulan zamanı arttırmaktadır. Personelle yapılan görüşmeler sonucunda mevcut iş akışının fabrika içerisinde düzensizlik yarattığı, aranan malzemelerin bulunamadığı, kaybolduğu ve faaliyetlerde karmaşıklık yarattığı tespit edilmiştir. Son halini almış ürünler, hammadde ve yarı mamul depolarında; eksik ürün, yeri net belirlenemeyen ürün, yeni gelen hammaddeye yer bulamama, doluluk oranlarının düzensizliği gibi özel olarak üzerinde çalışılması gereken depo

yönetimi problemleri var olduğu belirlenmiştir. Ayrıca depo, zemine yığma odaklı planlanmış ve bu şekilde kullanılmaktadır. Duvar kısımlarına monte edilmiş birkaç raf sırasının dışında, klasik bir sırt sırta raf sistemi dahi yapılandırılmamıştır. Bir başka deyişle depolarda, sadece depo personelinin ürünün yerini bulabildiği, sistem anlayışından tamamen uzak, kişiye bağlı bir yapı kurulduğu görülmektedir.



Şekil 2. Mevcut Duruma İlişkin Akış Şeması

Aynı zamanda üçüncü katta yer alan makine grubunun yerleşim düzeni, personelin gereksiz hareketlerini artırmakta, bu durum hem personelin daha fazla yorulmasına hem de daha az çıktı üretilmesine neden olmaktadır.

İşletmede makine kurulum ve ayarlama süreleri (setup time) açısından da ciddi sorunlar mevcuttur. Makine ayarlarının ve kovan değişimlerinin standart süreler olan 1-1,5 saat yerine yaklaşık 4 saatte yapılması ise personelin kullandıkları makineler ve kalıp değiştirme süreleri hakkında eğitim ihtiyacını ortaya

koymaktadır. İsrafın farkında olunmaması, var olan uzun kalıp değişim sürelerinin azaltılmasının mümkün olmadığı anlayışının yerleşmiş olması da ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kalite kontrol süreçleri açısından bakıldığında ise, örgü-dikim biriminden hatalı çıkan çorapların, fark edilmeyerek formanede yer alan ütüleme veya çiftleme faaliyetlerine kadar bütün işlemlerden (rosso dikim, yıkama vd.) geçtikleri görülmüştür. Bu durum hatalı bir ürünün üretim sürecinden çıkarılması yerine üzerinde işlemlere devam edildiğini göstermektedir. Örneğin, hatalı bir iplikle ürün dikilmekte, yıkanmakta ve hatta ütülenebilmektedir. Tüm bu işlemler işçilik, zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Tüm yük, üretimin son aşamalarındaki birimlere veya kalite kontrol ekibine bırakılmıştır. Kalite kontrol sistemlerindeki söz konusu yetersizlik, üretim maliyetlerinin yükselmesine ve/veya hatalı ürünün piyasaya sunulup işletme imajının zedelenmesine neden olmaktadır.

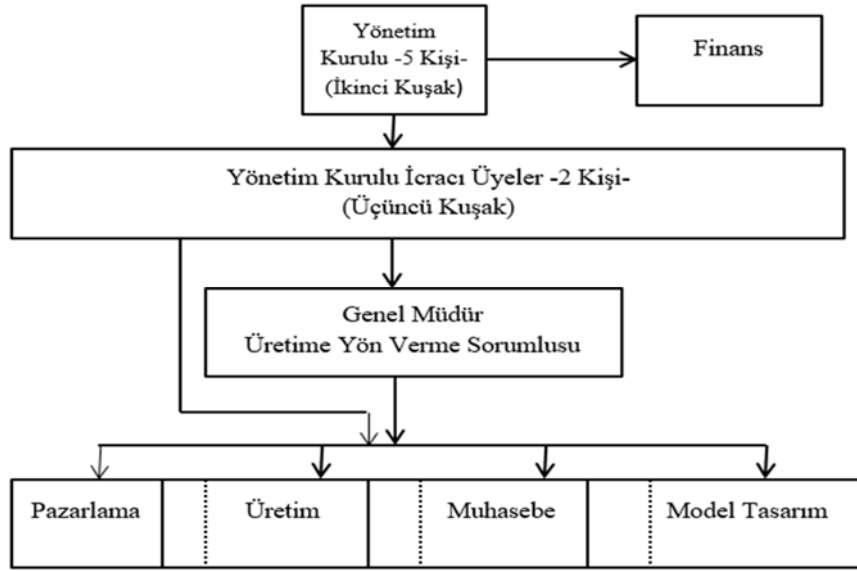
Belirtilen tespitlere ek olarak; katlar arasında ve iş istasyonları arasında fazla hammadde ve yarı mamul birikmesi olduğunu, istasyonlar arasında tempo farklılıklarının varlığını ve akış içerisinde darboğazların yaşandığını söylemek yerinde olacaktır. Çoğu zaman paketleme birimi önünde yığılmış ürünler, katlar arası asansörlerin önünde üst üste dizilmiş mamul veya yarı mamulleri görmek mümkündür.

3.2.2. İşletmenin Organizasyon Yapısı

İşletmenin hali-hazırda biçimsel bir organizasyon yapısı bulunmamaktadır. Biçimsel yapının olmaması, yönetim sürecinde yetki karmaşası yaratmaktadır. Yetki karmaşasının yaşandığı birçok durumda çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmakta ve sorunlara ilişkin karar alırken çok fazla zaman kaybı yaşamaktadırlar. İşletmede beyaz yakalı olarak 29 kişi, mavi yakalı vardiyalı olarak ise 245 kişi çalışmaktadır. Yapılan incelemelerde özellikle beyaz yakalı personeller tarafından yapılan işlerin birbirinden net olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu durum kimi iş süreçlerinde çok başlılık yarattığı gibi kimi iş süreçlerinde ise “yok” başlılık yaratmakta ve sorunlar çözülmeyen adeta halinin altına süpürülmektedir.

Beyaz yakalı personeldeki bu soruna ek olarak icracı üçüncü kuşak aile fertlerinin birbirleri arasında yetki paylaşımına gitmedikleri görülmüştür. Böylece işletmede yönetim biliminin en temel ilkelerinden biri olan, emir-komuta birliği ilkesinin ihlal edildiği görülmektedir. Bundan dolayı alt kadro hangi konularda hangi yöneticiye danışacağını bilememekte, bazı durumlarda ise aynı personel aynı konu için farklı yöneticilerden farklı emirler almaktadır. İşletmenin hiyerarşik iletişim akışlarındaki yukarıda anılan aksaklıklar, çalışanlar arasındaki yatay ilişkilerde de

görülmektedir. Yatay iletişim süreçlerinde yaşanan aksaklıkların veya tıkanmanın en önemli nedeni organizasyon içerisinde sınırları belirlenip tanımlanmış açık bir departmanlaşmaya gidilememiş olumasıdır. Örneğin, personel ile yapılan görüşmelerde “üretim yön verme sorumlusu” ünvanlı bir çalışanın olduğu ve söz konusu çalışanın tedarik, üretim, dağıtım, depolama gibi birbirinden oldukça farklı uzmanlık gerektiren faaliyetlerle eş zamanlı olarak ilgilendiği tespit edilmiştir. İşletmenin neredeyse bütün faaliyetlerini planlayıp koordine eden bu kişinin dışında işletmede aile mensubu olmayan ayrı bir genel müdür de vardır.



Şekil 3. İşletmenin Mevcut Organizasyon Şeması

Fabrikanın genel müdürü ile yapılan görüşmelerde kendisinin ifade ettiği sorumluluk alanlarının benzerlerini “üretim yöne verme sorumlusu” ünvanlı kişi de kendi sorumluluk alanları olarak ifade etmiştir. Bu durum söz konusu iki çalışan arasında hiyerarşik bir ilişki olmadığını aynı zamanda yatay olarak da yaptıkları işlerin birbirinden farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Benzer bir durum olarak işletmenin organizasyon yapısında, üçüncü kuşak icracı iki aile ferdi yöneticinin aynı anda aynı sorumluluk alanlarına sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte yapılan görüşmelerde icracı yöneticiler, kimi zaman “sahaya” inip, pazarlama ve üretim faaliyetlerinde aktif olarak çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, işletmede hem birinci hem ikinci hem de üçüncü kuşakla çalışmış olan kıdemli personelin icracı yöneticilerin emir ve talimatlarını dikkate almamalarına neden olmakta bir başka deyişle işletme otorite boşluğu oluşturmaktadır. İşletmenin mevcut organizasyon yapısı Şekil 3’te gösterilmektedir.

Şekil 3, aile işletmelerinde çok sık görülen yönetsel ilişki karmaşıklığının tipik bir örneğidir. İkinci kuşak yönetim kurulu üyeleri işletmenin yönetimi ile ilgili finans dışında bütün operasyonel faaliyetleri icracı üçüncü kuşak aile fertlerine bırakmıştır. Finans departmanı ise işletmenin bütün nakit akışlarının, gelen-giden para hareketlerinin gerçekleştiği bir faaliyet alanı olduğu için, ikinci kuşak aile fertleri bu alanı adeta organizasyondan koparmış ve kendilerine bağlamıştır. Böylece işletmenin kontrolünü kendi ellerinde tutmanın en etkili yöntemi olarak bu yapısal ilişkiyi tesis ettiklerini düşünmüşlerdir. İkinci kuşak için işletmenin finansal açıdan kontrolü, aynı zamanda işletmenin bekasını tecrübesiz üçüncü kuşağın eline bırakmamak anlamına gelmektedir.

İcracı üçüncü kuşak yönetim kurulu üyelerinin ise organizasyon yapısı içerisindeki konumları çok daha çapraşık ve içinden çıkılmaz bir durumdadır. Genç kuşak, genel müdür ve üretime yön verme sorumlusunu kendi pozisyonlarının bir alt kademesi olarak tanımlarken, aynı zamanda daha önce değinildiği gibi genel müdürlük pozisyonunu by-pass ederek kendileri doğrudan üretim, pazarlama, muhasebe ve tasarım süreçlerinde yer almaktadır. Üçüncü kuşağın organizasyon birimlerine söz konusu çok yönlü müdahalesi, işletme içerisinde işbirliğine dayalı ilişkiler ağının örülmesini engellemekte ve aynı zamanda örgütsel uyumu bozmaktadır.

Bununla birlikte işletmede departmanlar birbirlerinden net olarak ayrılmadığı için departmanlar arasındaki ilişkiler Şekil 3'te birbirleri ile iç içe ve kesik çizgili olarak betimlenmiştir. Örneğin; pazarlama departmanı model tasarım departmanının süreçlerini belirleyebilmekteyken, muhasebe departmanının da üretim departmanının planlama fonksiyonuna müdahil olabildiği tespit edilmiştir. Çapraz fonksiyonel takım olgusundan farklı olarak rutin iş süreçlerinde bilinçsizce kurulan bu ilişki örgüsü, çalışanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına ve karar süreçlerinin tıkanarak işletmenin hantallaşmasına neden olmaktadır. Bunun birlikte genel müdürlük pozisyonunda iki kişinin var olması koordinasyon ve kontrol problemleri yaratmaktadır. Üretime yön verme sorumlusu unvanı bulunan ancak genel müdür yetki ve sorumluluğuna sahip kişinin otoritesinin işletme içerisinde zayıf olduğu, üst yönetim tarafından psikolojik olarak yeterince güçlendirilmediği görülmüştür.

Ayrıca işletmede üretimde görev alacak, tecrübeli ve tecrübesiz personel bulma ile ilgili sorun olduğu, genel müdür tarafından ifade edilmiştir. Yapmış olduğumuz araştırmalarda konunun sadece işletmeye özgü olmadığı, sektörün öncelikle düşük ücret politikasının getirmiş olduğu sıkıntılar dolayısıyla eleman bulmada sorun yaşadığı tespit edilmiştir. İşletmenin, insan kaynakları yönetimi bilim dalının çözüm yaklaşımları ile önlemler alması gerektiği, aksi takdirde çalışanların mutlak

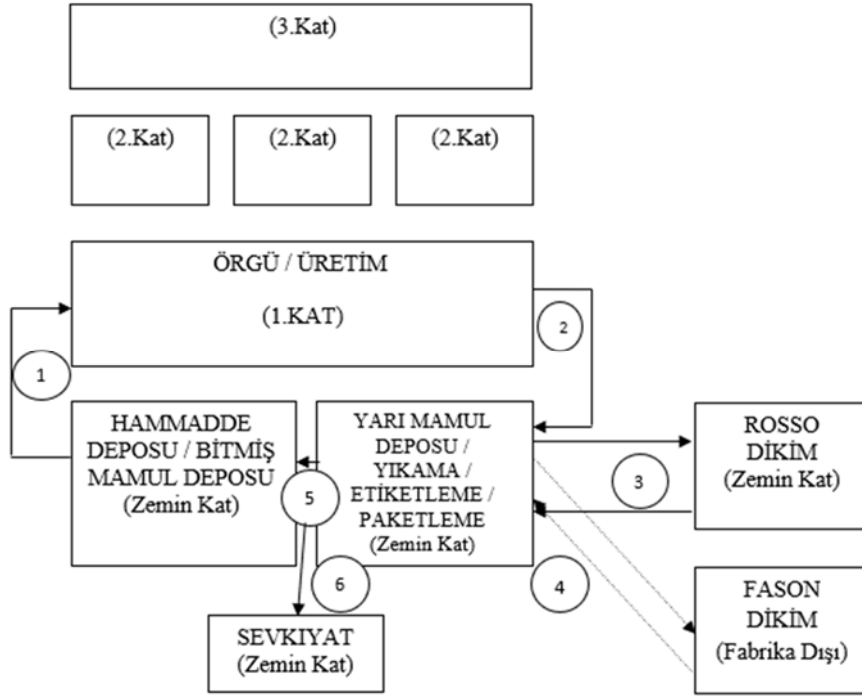
hakimiyetinin olduğu, görevlerin aksadığı, iyileştirme çalışmalarının yürütülemeyeceği bir yöne gidildiği açıktır. İşletmedeki mevcut tüm personel yönetimi işlemleri, muhasebe birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Personel ile yapılan görüşmelerde de mevcut çalışanların maddi olarak ve çalışan memnuniyeti açısından tatmin olmadığı görülmüştür.

4. ÖNERİLEN ÇÖZÜM

Yapılan incelemeler ve görüşmeler doğrultusunda işletmede tespit edilen sorunlar, aile işletmesi dinamikleri bağlamında ele alınmış, çözüm önerileri bu temelde geliştirilmiştir.

4.1. Yeniden Tasarlanmış Üretim Akışı

Personelle yapılan görüşmelerin ardından işletme yöneticileri ile yapılan toplantılarda mevcut sorunlar ortaya konmuş öncelikle şehir içerisinde, genişleme imkânı olmayan mevcut lokasyon yerine, sanayi siteleri içerisinde dikey olmayan, yatay-tek katlı bir fabrika düzeninde, bütün iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerektiği ifade edilmiştir. Ancak ikinci kuşak yöneticiler, mevcut çok katlı fabrika binasından taşınmanın şimdilik mümkün olmadığını, hali hazırdaki bina içerisinde yeni bir üretim akış sürecinin tasarlanmasını arzu ettiklerini belirtmişlerdir. Bunun üzerine üretim akışı üzerinde, bina kısıtı dahilinde çalışmalar yapılarak taslak halde, ön kabul sonrası detaylandırma çalışması yapılması önerilen yeni yapı ortaya çıkmıştır. Yeni üretim akışı Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Önerilen Akış

İşletmeye önerilen yeni üretim şemasında, işlem sayısını azaltmak ve fabrika içerisinde üretim süreçlerini birbirine bağlayarak kesintisiz bir akış elde etmek hedeflenmiştir. Bu nedenle fabrikanın örgü–dikim makineleri binanın üçüncü katından birinci katına indirilmiştir. Fabrika zemin katında yer alan hammadde ve yarı mamul depolarında ise raf sistemlerinin kullanılmadığı, zeminde depolama yapıldığı bundan dolayı depoların hacimlerinden tam kapasite istifade edilemediği görülmüştür. Sırt sırta yüksek raf sistemleri sayesinde depolama bölgesinden elde edilecek alanlar ve hacimlerle ciddi bir yer tasarrufu sağlanmış olacaktır. Daha önce birinci katta yer alan bitmiş mamul deposu hammadde deposunun yanına indirilmiş ve her iki deponun birlikte kullanılması planlanmıştır. Benzer yöntemle, yarı mamul deposunun da yüksek raf sistemleri sayesinde kapasitesi artırılmış ve ikinci katta bulunan yıkama, formane ve paketlenme bölümleri yarı mamul deposunda elde edilen alan üzerine konumlandırılmıştır. Belirtilen tesis tasarımı önerisi ile ortaya çıkan yeni akış aşağıda özetlenmiştir. Önerinin temelini, oldukça verimsiz alan kullanımı ve asansörlerin doluluğunun fabrika içi hareketi engellenmesi oluşturmaktadır.

Üretim için tedarik edilen iplik ve diğer hammaddeler fabrikanın zemininden birinci

katta yer alan örgü-dikim makine grubuna gönderilmektedir (İşlem 1). Böylece hammadde deposu ile örgü- dikim makine grubu arasındaki yol kısaltılmıştır. Birinci katta örme ve dikim işlemi biten çoraplar zemin kattaki yarı mamul deposuna alınmakta ve üretim sürecinin bundan sonraki tüm aşamaları zemin katta gerçekleştirilmektedir (İşlem 2). Yarı mamul deposuna alınmış çoraplar, burun dikim için rosso dikim birimine ve/veya dışarı fason üretime gönderilmektedir (İşlem 3). Burun dikim işleminden sonra yine zemin katta ard arda konumlandırılan yıkma-formane- etiketleme/paketleme bölümleri ile (İşlem 4) kesinti olmayan bir akış oluşturulması hedeflenmiştir. Birbiri ardına gerçekleştirilen işlemler sonucunda paketlenen ürünler, yine zemin katta ve yer alan bitmiş ürün deposuna taşınmaktadır (İşlem 5). Sipariş yoluyla talep edilen ürünler bu depoya gelen taşıma araçlarına fabrika içerisinde hiçbir yol kat etmeden yüklenerek sevkiyatı yapılmaktadır (İşlem 6).

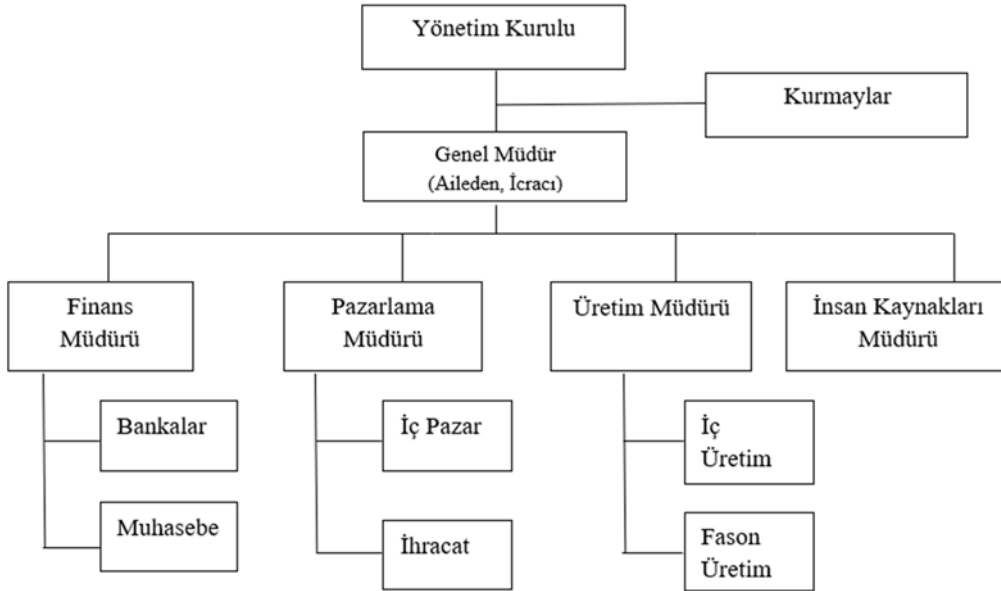
Yeni üretim akışının sağladığı avantajlar şu şekilde özetlenebilir: Bina içerisindeki asansör hareketi sadece birinci kat ve zemin kat arasında olacağı için katlar arasındaki taşımalar azalacak ve bu sayede zaman tasarrufu, işçilik tasarrufu, maliyet düşüşü sağlanacaktır. Bunun birlikte gereksiz taşıma operasyonlarından kaynaklanan israflar azalacaktır. Makale içerisinde mesafelere ilişkin metre bazından değerler ve asansör kaynaklı verilerin sayısal olarak kullanılması noktasında işletmenin hassasiyeti dikkate alındığından, numerik hesaplama ve sonuçlar yayına yansıtılamamıştır. Ayrıca sadece iki katta gerçekleştirilecek üretim süreci neticesinde planlama, koordinasyon ve kontrol daha etkin yapılacaktır. Boşaltılan ikinci ve üçüncü kattaki alanlar ek kapasite vb. şekillerde değerlendirilebilecektir. Yeni yerleşim düzeni, sadece katlar arasında taşıma işi için görevlendirilmiş personele olan ihtiyacı da büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır. Sistem kapsamında depolar için önerilen, sırt sırta raf yapısı maliyeti en uygun raf sistemlerinden biri olup, depolama işlemlerinde en sık kullanılan seçenektir. Öngörülen yatırım maliyeti, firma için sorun oluşturmamaktadır.

4.2. Organizasyon Yapısının Yeniden Düzenlenmesi

Öncelikle işletmenin iş süreçlerinin analiz edilmesi ve aynı zamanda çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda iş tanımları tespit edilerek, işletmede gerçekleştirilen faaliyetler birbirinden ayrılmış, benzer faaliyetler gruplandırılarak sınırları açıkça belirlenmiş departmanlar ortaya çıkarılmıştır. Mevcut organizasyon yapısında yer alan genel müdür ve üretime yön verme sorumlusu pozisyonları kaldırılmış, icracı yönetim kurulu üyelerinin olduğu pozisyon genel müdürlük seviyesine indirilerek sadece bir üçüncü kuşak aile üyesi bu pozisyonda yetkilendirilmiştir. Finans departmanı genel müdür pozisyonunun altına indirilerek, finansal süreçlerin yönetilmesi icracı üçüncü kuşağa devredilmiş ve aylık raporlamalarla yönetim kurulunun alınan kararların sonuçlarından

bilgilendirilmesi hedeflenmiştir. Departman müdürlüklerin altında ise spesifik faaliyet alanları gruplandırılarak departman içerisinde de yetki sorumluluk devirlerinin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Organizasyon yapısında gerçekleştirilmesi önerilen söz konusu “radikal” değişiklikler ile organizasyon içerisinde yetkinin, dolayısıyla gücün- dengeli dağılımı amaçlanmıştır.

İşletmenin kurumsallaşmasının ilk adımı olarak organizasyon şeması yeniden ele alınmış ve Şekil 5’te gösterilen organizasyon şeması önerilmiştir.



Şekil 5. Önerilen Organizasyon Şeması

Bununla birlikte emek yoğun bir sektör olan tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmeye çalışan motivasyonunu artırılması, işgücü devir oranını düşürülmesi, personelin özlük işlerinde hukuksal hataların minimize edilmesi için insan kaynakları departmanının kurulması önerilmiştir. Mevcut organizasyon yapısı içerisinde personele dair bütün yasal işler muhasebe departmanı üzerinden yürütülmektedir. Muhasebe departmanının, insan kaynakları süreçlerine sadece mali eksenden baktığı için, çalışanların işletmeden beklentilerini değerlendirecek bir düşünsel arka plana sahip olmadığı görülmüştür. Oysa kurulması önerilen insan kaynakları departmanı ile, işletmenin bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı profilini tespit etmek, bununla ilgili veri tabanı oluşturmak, işgücü piyasası, okullar, dernekler, odalar vb. kurumlar ile temasa geçmek, eğitim

programları düzenlemek, dinamik bir personel değerlendirme sistemi kurmak, işgücü envanterini güncel olarak takip etmek, işletme kuralları geliştirmek ve çalışanların bu kurallara uyup uymadığını takip etmek, işletme içerisinde ortak bir dil oluşturmak, iletişim kanallarını açmak-geliştirmek, üretken bir iş ortamı yaratmak, çalışanların çalışma isteğini arttırmak gibi konularda işletmeye değer katılması planlanmaktadır.

5. SONUÇ

İşletmelerin verimli ve etkin olarak operasyonları sürdürebilmesi, rekabet açısından oldukça önemlidir. Belirlenen amacı ulaşmak için, uygun örgüt yapısının teşkil edilmesi ise düzgün bir işleyişin temelini oluşturmaktadır. Çalışmamızda bir orta ölçekli bir firma baz alınarak, işletmenin mevcut durumu incelenmiş ve belirli sınırlamalar dahilinde çözüm önerileri sunulmuştur.

Üretim akışının düzenlenmesinin sağladığı faydalar, üçüncü kuşak aile fertleri tarafından memnuniyetle karşılanmış ve konuyu gündemlerine almışlardır. Ayrıca önerilen organizasyon şemasını oldukça yararlı bularak, reorganizasyonun işletmenin kurumsallaşmasında önemli bir adım olacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında ikinci kuşak bireyler, aile büyüklerinin planlama, örgütleme ve koordinasyon süreçlerinden biraz daha uzaklaşıp, denetim faaliyetine odaklanacaklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Ancak ikinci kuşak aile üyeleri, işletme yönetimini departman bazında da olsa profesyonel yöneticilere devretmenin işletme içerisinde üçüncü kuşağın kontrol gücünü zayıflatacağını, söz konusu değişim için henüz erken olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, aile işletmelerinde sık görülen statükocu kurucuların varlığının ve değişim kültüründen uzak paradigmanın bir tekrarı olarak tanımlanabilir. İncelenen aile işletmesinin özellikle eğitilmiş genç kuşaklarının işletme sorunlarını tespit etmedeki kabiliyetleri, bilgiye açık oluşları ve değişime karşı olan cesaretleri düşünüldüğünde ileriki yıllarda ikinci kuşak aile fertleri hazır olduğunda –ki rekabet koşulları ikinci kuşağın bu hazır oluş zamanlamasına izin verirse- işletme arzu ettiği değişimi gerçekleştirebilir. Aksi takdirde değişen dış ve iç çevre koşullarına ayak uyduramayan işletme, vizyon ve bu vizyona hizmet eden stratejik plan eksikliklerinden dolayı, günü birlik faaliyetler içerisinde boğularak kurbağanın suda ısınması gibi yavaş yavaş içinde bulunduğu sektörden çekilerek yaşamına son vermek zorunda kalacaktır.

6. TARTIŞMA

Yaşanan sorunların çözümü kapsamında önerilen değişim süreçleri bir rapor ve sunum halinde üçüncü kuşak icracı yöneticilere sunulmuştur. İcracı yöneticiler

önerileri dikkatle dinlemiş, konuyla ilgili anlamlı sorular sorarak değişimin sürecinin bütününe kavramaya özen ve gayret göstermiştir. Toplantı sonunda kendilerinin de bu sorunların farkında olduklarını, yönetim kurulunu ihtiyaç duyulan değişim için ikna etmede söz konusu uzman görüşlerinin ve raporun kendilerine bir dayanak oluşturacağını ifade etmişlerdir.

Ancak icracı üçüncü kuşak yöneticiler ile sonraki haftalarda yapılan görüşmelerde, ikinci kuşak yöneticiler değişim sürecini risk olarak algıladıklarını, bu yüzden değişim konusunda isteksiz olduklarını zamanlama, kaynak sıkıntısı, iş yoğunluğu vb. birtakım gerekçeler ile değişim sürecini sürekli ileriki tarihlere ertelediklerini beyan etmişlerdir. Üçüncü kuşak icracı yöneticiler, ikinci kuşağın ortaya koymuş olduğu direnç noktalarını, aile bağları, büyüklere saygı, birlik beraberliğin zedelenmemesi gibi duygusal nedenlerden dolayı kıramamakta ve değişim çabaları sonuçsuz kalmaktadır. Bu durum, Miller ve arkadaşlarının (2003) belirtmiş oldukları, aile işletmelerinde değerlerin ve etkileşim kalıplarının zamanla donmuş hale gelmesine bir örnektir. Aile işletmelerinde uzun yıllar boyunca aynı hiyerarşi, ritüeller ve iletişim tarzları devam etmektedir.

Aile işletmelerinde eski nesil, yeni neslin karar alma süreçlerine katılmasına izin vermediğinde, değişim önlenmiş olmakta ve böylece yeni kuşaklarda hem atalet hem de memnuniyetsizlik artmaktadır (Mussolino ve Calabro, 2014). Çalışmada incelenen işletmede de aynı durum söz konusudur. İkinci kuşak icradan çekilmiş olmasına rağmen, karar alma süreçlerine icracı üçüncü kuşağın katılmasına izin vermemektedir. Operasyonun içinde olan üçüncü kuşak, işletme sorunlarını daha hızlı kavramakta ancak söz konusu sorunları ortadan kaldıracak politikalar üretmeleri ikinci kuşak yönetim kurulu üyeleri tarafından engellenmektedir. Bu noktada Post ve Altman'ın (1994) belirtmiş olduğu değişime karşı endüstriyel ve örgütsel engellerden, ikincisinin aile işletmelerinde daha ağır bastığı görülmektedir. İşletmenin aile işletmesi olmasından kaynaklanan örgütsel ilişkiler belirli bir aşamadan sonra duyguların işin önüne geçmesine neden olmaktadır.

Menkhoff ve Kay'a (2000) göre aile işletmeleri, örgütsel ilişki bağlamında aile üyeleri arasında çatışmaların önlenmesi, aile üyesi olmayan profesyonellerin karar süreçlerine katılması, verimsiz aile üyelerinin işletmeden ayrılmasının sağlanması gibi konularda özel çaba göstermelidir. Çağın gerektirdiği değişim ihtiyacını karşılamak için aile işletmelerinin örgütsel ilişkilerini yeniden düzenlemeleri kaçınılmazdır. Bu çalışmada incelenen işletmenin ilgili yazında bahsedilen benzer yönetimsel ve sorunlarla karşılaşmış olması, sorunların çözüm yöntemleri için yine ilgili yazına başvurulması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Acquaah, M. (2011). Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: the role of social networking relationships. *Developmental Entrepreneurship* 16(1): 103-126.
- Aşkun, O. B. (2008). *İşletme Yönetimi Öğretim ve Eğitiminde Örnek Olaylar ile Yazınsal Kurguları*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22: 1-24.
- Colli, A. (2003). *The History of Family Business, 1850–2000*. Edinburgh: Cambridge University Press.
- Dalpiaz, E., Tracey, P. ve Phillips, N. (2014). Succession narratives in family business: the case of alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6): 1375-1394.
- Donnelley, R.G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42: 93–105.
- Drira, A., Pierreval, H., & Hajri-Gabouj, S. (2007). Facility layout problems: A survey. *Annual reviews in control*, 31(2), 255-267.
- Goto, T. (2014). Family business and its longevity. *Kindai Management Review*, 2: 78-96.
- Harling, K. (2012). An overview of case study. *SSRN Electronic Journal*, 1-7.
- Ingalsuo, M. (2014). *Challenges and Opportunities of Family Businesses*. Bachelor's thesis (TUAS) International Business International Business Management. Turku University of Applied Sciences. Finland.
- Lo'pez-Delgado, P. ve Die'guez-Soto, J. (2015). Lone founders, types of private family businesses and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 6: 73–85.
- Machek, O. ve Votavová, P. (2015). Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: evidence from the Czech Republic. *Mathematical Models and Computational Methods, Proceedings*, 166-170.
- Menkhoff, T. ve Kay, L. (2000). Managing organizational change and resistance in small and medium-sized family firms. *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1): 153-172
- Miller, D., Steier, L. ve Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18: 513 – 531.

Molly, V., Laveren, E. ve Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2): 131-147.

Mussolino, D. ve Calabro, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5: 197–210.

Post, J.E. ve Altman, B.W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 64-81.

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9: 1-6.



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 düzeltilirerek 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: Arş. Gör. Nihan YAVUZ

nyavuz@ticaret.edu.tr

En derin saygılarımızla,

Girişimcilik Dergisi / Turkish Journal of Entrepreneurship