

MALİYE FİNANS YAZILARI

MALİYE FİNANS YAZILARI DERGİSİ ALTI AYDA BİR ÇIKAR

İMTİYAZ SAHİPLERİ
Maliye Finans Yazıları
Yayımcılık Limited Şirketi Adına
Onursal Başkan
Ziya MÜEZZİNOĞLU

Türkiye Finans Yöneticileri
Vakfı Başkanı
Tevfik ALTINOK

Türkiye Ekonomik ve Mali
Araştırmalar Vakfı Başkanı
Tevfik ALTINOK

ÖZEL SAYI EDITÖRÜ

Prof. Dr. Targan ÜNAL Okan Üniversitesi

YARDIMCI EDITÖRLER

Doç. Dr. Serkan ÇANKAYA İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. Süleyman KALE Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Hüseyin SELİMLER İstanbul Aydın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ayben KOY İstanbul Ticaret Üniversitesi

YAYIN KURULU

- Prof. Dr. Sudi APAK Beykent Üniversitesi
- Prof. Dr. Hasan Fehmi BAKLACI İzmir Ekonomi Üniversitesi
- Prof. Dr. Niyazi BERK Bahçeşehir Üniversitesi
- Prof. Dr. Mehmet Hasan EKEN Kırklareli Üniversitesi
- Prof. Dr. İhsan ERSAN İstanbul Üniversitesi
- Prof. Dr. Gürbüz GÖKÇEN Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Lale KARABIYIK Uludağ Üniversitesi
- Prof. Dr. Targan ÜNAL Okan Üniversitesi

YAZI İŞLERİ MÜDÜRLERİ

M. Ferhan KAPTAN - Sacit AKDEMİR

İLETİŞİM:

İsmail Paşa Sokak No: 47 34718
Koşuyolu – İstanbul Tel: 0216 428 78 58 Fax: 0216 428 78 68
E-Mail: maliyefinans@finanskulup.org.tr – mhasan_eken@yahoo.com

Yıl: 31 Sayı: ÖZEL

Yayın Türü: Yerel Süreli Yayın

Basım Tarihi: EKİM 2017

Basım Yeri: Der Yayınevi

Molla Fenari Sok. No: 28/A Derhan - Eminönü/İstanbul

BİLİM KURULU

- Prof. Dr. Emre ALKİN Kemerburgaz Üniversitesi
- Prof. Dr. Başak ATAMAN Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Sudi APAK Beykent Üniversitesi
- Prof. Dr. Doğan ARGUN Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Hakan AYGÖREN Pamukkale Üniversitesi
- Prof. Dr. Hasan Fehmi BAKLACI İzmir Ekonomi Üniversitesi
- Prof. Dr. Niyazi BERK Bahçeşehir Üniversitesi
- Prof. Dr. Fahri BİLGİNOĞLU İstanbul Teknik Üniversitesi
- Prof. Dr. Stefano CASELLI, Bocconi University
- Prof. Dr. Ali CEYLAN İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Prof. Dr. Refik ÇULPAN Penn State University
- Prof. Dr. Nurhan DAVUTYAN Kadir Has Üniversitesi
- Prof. Dr. Salih DÜRER Yıldız Teknik Üniversitesi
- Prof. Dr. Mehmet Hasan EKEN Kırklareli Üniversitesi
- Prof. Dr. Nazım EKREN İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Prof. Dr. Ümit EROL Bahçeşehir Üniversitesi
- Prof. Dr. İhsan ERSAN İstanbul Üniversitesi
- Prof. Dr. Umberto FILOTTO University of Rome "Tor Vergata"
- Prof. Dr. Gürbüz GÖKÇEN Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. A. Osman GÜRBÜZ İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Prof. Dr. Güner GÜRİSOY Okan Üniversitesi
- Prof. Dr. Haluk KABAALIOĞLU Yeditepe Üniversitesi
- Prof. Dr. Lale KARABIYIK Uludağ Üniversitesi
- Prof. Dr. Güray KÜÇÜKCOCAOĞLU Başkent Üniversitesi
- Prof. Dr. Othmar LEHNER University of Applied Sciences Upper Austria
- Prof. Dr. Saduman OKUMUŞ İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Prof. Dr. Mehmet ÖZKAN Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Shahrokh M. SAUDAGARAN University of Washington
- Prof. Dr. Orhan ŞENER Kadir Has Üniversitesi
- Prof. Dr. Yusuf TUNA İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Prof. Dr. İltar TURAN İstanbul Bilgi Üniversitesi
- Prof. Dr. Targan ÜNAL Okan Üniversitesi
- Prof. Dr. Veysel ULUSOY Yeditepe Üniversitesi
- Doç. Dr. Elçin AYKAÇ ALP İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Doç. Dr. Ersan ERSOY Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
- Doç. Dr. Ferudun KAYA Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- Doç. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU Başkent Üniversitesi

DANIŞMA KURULU

- Selçuk DEMİRALP
- Ömer L. DİNLER
- Dr. Mine Berra DOĞANER
- Pınar ECZACIBAŞI
- Dr. Mahfi EĞİLMEZ
- Mehmet Sıddık ENSARI
- Orhan EMİRDAĞ
- Sedat ERATALAR
- Özen GÖKSEL
- Özer GÜNEY
- Çetin HACALOĞLU
- Dr. Onder HALISDEMİR
- Felhi HİNGİNAR
- Dr. Nebil İLSEVEN
- Doç. Dr. Ali İhsan KARACAN
- Muharrem KARSLI
- Hüsamettin KAVI
- Doç. Dr. Ekrem KESKİN
- Zafer KURTUL
- Mete MELEKSOY
- Prof. Dr. Muhsin MENGÜTÜRK
- Adnan NAS
- Ergun ÖZEN
- Ersin ÖZİNCE
- Tanju POLATKAN
- Bülent ŞENVER
- Neslihan TOMBUL
- Dr. Turgut TELMAN
- Berna ÜLMAN
- Tuğrul Bilen ÜNAL
- Dr. Hasan Yalçın
- Arzuhan Doğan YALÇINDAĞ
- Tezcan YARAMANCI
- Dr. Halil YOLCU

Maliye Finans Yazıları ULAKBİM, EBSCO ve ASOS endeksleri tarafından taranmaktadır.

YAYIN POLİTİKASI

1. Dergi, Türkiye Finans Yöneticileri Vakfı (Finans Kulüp) ile Türkiye Ekonomik ve Mali Araştırmalar Vakfı (TEMAR)'nın bilimsel mesleki yayın organıdır. **Maliye ve Finans Yazıları** ilk sayısı Haziran 1986 da yayınlanan Maliye Yazıları Dergisi'nin devamıdır.
2. **Maliye ve Finans Yazıları** Ekonomi, Maliye ve Finans konularında yayınlanan hakemli bir dergidir.
3. **Maliye ve Finans Yazıları** in temel yayın politikası, literatüre belirli katkısı olan, özgün araştırma niteliği taşıyan ve uygulamada ortaya çıkan sorunlara ilişkin çözüm önerileri içeren makale, yazı ve çevirileri yayınlamaktır.
4. **Maliye ve Finans Yazıları** dergisi altı ayda bir olmak üzere Nisan ve Ekim aylarında yılda iki kez yayınlanır.
5. Dergide yayınlanmak üzere gönderilen yazılar akademik hakem kurulu'nda yazı konusunda uzman iki hakem tarafından isim kapalı olarak incelenir. Hakemler yazı sahibinden düzeltme talep ettiklerinde, hakemlerin istedikleri düzeltmeler yapılmadan yazılar yayına kabul edilmez.
6. Basımına karar verilenler için yazarına kabul yazısı ile bildirim yapılır Yayına kabul edilmeyen yazılar yazar / yazarlara bildirilir, ancak iade edilmez.
7. Dergide yayınlanacak yazıların tam metin olarak başka bir dergide yayınlanmamış olması esastır.
8. Yazılar yayınlanmadan önce matbaa provasını yazarlara gönderilir. Makale içinde dergide basıldığı haliyle görülen hataların sorumluluğu yazar/yazarlara aittir. Yayınlanmasına karar verilen makaleler üzerinde yazarlarca herhangi bir eklenti yapılamaz.
9. Dergiye gönderilen yazılarda **Türk Dil Kurumu İmla ve Yazım** esasları gözetilmelidir.
10. Yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir.

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

SİVİL TOPLUM DİYALOĞU VE FİNANS KULÜP

Dr. Tefvik ALTINOK 11

ARE YOU EMPLOYABLE?

Aatos HALLIPELTO 25

Civil Society Dialogue between EU & Turkey37

ENTREPRENEURIAL SKILLS

AJEV 41

Dünyada ve Türkiye’de, Tarihsel Süreçte Girişimciliğin Gelişim Süreci

Sebla UZUNTEPE 53

Girişimcilik Türleri: Genel Bir Çerçeve

Seda CELEP 71

Girişimcilik 4.0: Tarihten Sanayi 4.0’A Doğru Girişimciler

Ezgi Yıldırım SAATÇİ 95

Endüstri 4.0 Çağında Açık İnovasyon

Ceyda OVACI 113

İç Girişimcilik Eğilimine İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Bakış

Gaye ÖZÇELİK 133

İş Modeli Kanvası’nı Anlamak

M. Şebnem ENSARİ 155

Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: Girişimsel Pazarlama

Meltem KIYGI-ÇALLI 175

Girişimcilik ve KOBİ'ler

Meliha Burcu KİNEŐ 195

Teknoloji ve Bilişim Startuğları Üzerine Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Bağlamında Bir Teorik Tartışma Çerçevesi

Onur KAZANCI 215

İktisadi Kalkınma Aracı Olarak Girişimcilik ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme

İrem YALKI BERKER..... 235

"Girişimcilikte Başarıyı Etkileyen Faktörler: Türkiye ve Dünya'dan Örnekler"

Bülent GÜNCELER..... 253

Girişim Sermayesi Yapısı ve Verilerle Türkiye Uygulaması

Turgay MÜNYAS 277

Editörden

Değerli okuyucular,

Dergimizin editörlüğümde çıkan 30. Sayısını yayımladığımız bugünlerde Maliye Finans Yazıları olarak ilk özel sayımızı da çıkarmış bulunuyoruz.

Bu özel sayıda yayımlanan makaleler Türkiye Finans Yöneticileri Vakfı (Finans Kulüp) tarafından yürütülerek tamamlanan ve Avrupa Birliği tarafından desteklenen "AB Ağlarıyla Güçlenen Girişimcilik Projesi" kapsamında sunulan makalelerden oluşmaktadır.

İlk özel sayımızda misafir editör olarak bizlere katkı sunan değerli meslektaşım Prof. Dr. Targan ÜNAL ve çalışma arkadaşlarına teşekkürlerimi sunar ve gelecekte de desteklerini bizlerden esirgemeyeceklerini ümit ettiğimi belirtmek isterim.

Bilindiği gibi Dergimizin bütün sayıları Dergipark sistemi üzerine taşınmış olup, makalelerin sunum ve hakem sürecinin de aynı sistem üzerinden yürütülmesi için yapılması gereken çalışmalar tamamlanmıştır. Bu vesileyle bundan sonra dergimize yayımlanmak üzere gönderilecek makalelerin sadece Dergipark sistemi üzerinden değerlendirmeye alınıp hakemlik sürecinin yürütüleceğini hatırlatmak isterim.

Sürdürülebilir Finans (Sustainable Finance) ve Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility) konularında yapılan çalışmaların dergimiz tarafından öncelikli olarak ele alınacağını bir kere daha altını çizerek belirtmek isterim.

Bunun yanı sıra son zamanlarda popüleritesi hızla artan sanal para (virtual Money) konularında da yapılacak çalışmaların değerlendirilmek üzere dergimize gönderilmesini ümit ediyorum.

Özel sayılar dışında Nisan ve Ekim aylarında olmak üzere yılda iki defa yayınlanan dergimize, Türkçe ve İngilizce çalışmalarını göndermek üzere tüm akademisyenlere ve sektör profesyonellerine çağrıda bulunurken tüm okurlarımıza selam ve saygılarımı sunarım.

Prof. Dr. Mehmet Hasan EKEN

Editör Yazısı

“1980’li yılların ilk yarısında yaşanan ekonomik canlanmanın **finans sektörüne** yansımaları sürecinde, **finans sektörünün** altyapısının oluşturulmasına yönelik alınan kararların doğruluğu, bu sektörün sağlıklı büyümesinin ekonomik verimliliği arttırdığı, Türkiye’de tartışılan orta gelir tuzağı gibi eşiklerin ancak insana yatırım yapılarak geçilebileceği, üretkenlik ve verimliliğin artırılarak refah seviyesinin yukarıya taşınabileceği gerçeğini ortaya koydu. Bu süreçte finans sektöründe yaşanan gelişmeler, piyasa oyuncuları arasında rekabeti özendirirdi, ancak dayanışmayı sağladı ve bu dayanışmanın bir sonucu olarak da bir grup Banka Müfettişinin girişimi ve piyasa profesyonellerinin katkısı ile Finans Kulüp kuruldu”.

Son 40 yıllık süreç içerisinde Finans Sektörümüzün ilk yapı taşlarının oluşumuna gerek kamu ve gerekse özel sektördeki yönetici pozisyonlarıyla önemli katkılar sağlayan Finans Kulüp Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tevfik Altınok yukarıdaki yaklaşımıyla, ekonomik verimlilikteki artışın insana yatırım yapılarak gerçekleştirilebileceğini, yenilikçi finans platformu etkinlikleri ve Üniversiteler, Bankalar, Gençler ve KOBİ’lerle yapılacak işbirlikleriyle sürdürülebilir büyümenin sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda Ortak Değer Projeleri tasarlayıp uygulamayı tercih eden Finans Kulüp, sürdürülebilirlik, toplumsal diyalogda artış sağlayan ve kapsayıcılık özelliklerine sahip olan Ortak Değer Projeleri ile birçok kazanımı ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır.

AB ve Türkiye Arasında Sivil Toplum Diyalogu Programı, AB Ağlarıyla Güçlenen Girişimcilik Projesi kapsamında “Girişimcilik ve Yenilikçi Eğitim” modellerinin tanıtılması amacıyla gerçekleştirilen, Finans Kulüp ile “girişimci yetiştirmeye yönelik eğitim çalışmaları yapan, programlar hazırlayan” ve bir Girişimcilik Merkezi’ne sahip olan Okan Üniversitesinin birlikte düzenlediği “Girişimcilik Konferansı”nda, girişimciliğin yenilikçi ve dinamik olma özelliğinin ekonomik kalkınmada, insan kaynaklarının temel yapı taşlarından biri olduğu temeli üzerinde durulmuştur. “Girişimcilik

Konferansı”nda Finans Kulüp ve Okan Üniversitesi öğretim üyeleri tarafından sunulan çalışmalarda “Sivil Toplum Diyalogunun Geliştirilmesi, Girişimcilik ve Ekonomik Kalkınmaya Katkısının Önemi” çok yönlü ele alınmış ve Konferans, akademik yaşantımızda “Girişimcilik” alanda nadiren karşılaşılabileceğiniz bu eserin ortaya çıkmasına ortam oluşturmuştur.

Üniversite kapsamında Projenin hayata geçirilmesini sağlayan Finans Kulüp Başkanı Dr. Tevfik Altınok ve Proje Koordinatörü Ferhan Kaptan’a, yardımcı editör Yrd. Doç. Dr. Ayben Koy’a, özverili, gayretli disiplinli çalışmaları ile eserin tamamlanmasında emeği geçen Okan Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi öğretim üyelerine, Üniversitem adına teşekkür ediyorum.

Gelecekte girişimcilik alanında gerçekleştirilecek çalışmalara önemli bir kaynak niteliğinde olması dileğiyle...

Özel Sayı Editörü

Prof. Dr. Targan ÜNAL

*Okan Üniversitesi, İşletme ve Yönetim
Bilimleri Fakültesi, Ekonomi ve Finans
Bölüm Başkanı*

İstanbul, Ekim 2017

SİVİL TOPLUM DİYALOĞU VE FİNANS KULÜP

Dr. Tefvik ALTINOK

GİRİŞ

Günümüz Dünyası...

Hepimiz biliyor ve kabul ediyoruz ki, tarihi süreç içerisinde, insanlık, her dönemde çok farklı bir yaşantıya sahne olmuş ve günümüze gelene kadar geçen her yüz yıl, bir sonraki yüzyıl içerisinde yaşananların çok ama çok gerisinde kalmıştır. Hele son yaşadığımız yüz yılı düşündükçe teknolojik gelişmelerin o denli ilerlediğini görüyoruz ki. insanoğlu günümüzde bilişim teknolojisi ve dijital dünyanın hızlı gelişimine ayak uydurmakta zorlanıyor.

Teknolojinin bu denli gelişmesi, şüphesiz toplu yaşamda da sürekli değişim ve gelişimin bir parçasını oluşturmasına neden oluyor... Yaşamımızda sosyolojik yapıda da bunların etkisi elbette gözleniyor. Siyasi ve ekonomik olaylar sosyal yaşamın toplumsal yaşantının dışında düşünülmesini de günümüz Dünyasında imkânsızlaştırıyor... Bir taraftan ekonomik oluşumlar, diğer taraftan siyasi olaylar ekonomiyi de etkiler durumda hızlı ve şaşılacak boyutlarda değişime neden oluyor ve olmakta da devam ediyor...

Son elli yıllık tarihi olaylara bakıldığında ise Türkiye dâhil 1980 ve sonrasında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanan ekonomik, siyasi ve sosyal politikalar birbiriyle adeta paralellik gösterirken "küreselleşme"nin etkinliği ortaya çıkan krizlerde dahi yaşanıyor...

Başta Çin ve ABD olmak üzere siyasi sınırları genişletme çabalarının yanısıra var olan ekonomik böyle bir ortam, bölgesel entegrasyonlarla daha güçlü olma girişimlerinin arttığı bir gerçek olarak karşımıza çıkıyor. Bir taraftan Ülkelerarası bütünleşme ça-

baları tüm Dünya'yı sararken Dünyayı yönetme hırsı ve siyasal açıdan belirli bir "hâkimiyete sahip olma" çabaları da Dünyanın hemen her yerinde ama özellikle son zamanlarda Orta Doğu' da devam eden güç gösterilerine yol açıyor...

İşte bu şartlardaki günümüz Dünyasında, İkinci Dünya Savaşı sonrasında oluşturulan ekonomik düzen güç dengelerini belirleyen faktörlerin başında gelse de, siyasal düzenin ve küresel ekonomik ilişkilerin büyümesine yönelik çabalar, 1970'li yıllardan sonra değişmeye başlamıştır. Altın esasından ABD'nin de vazgeçmesi ile başlayan süreçte, "tek eksen" yerine "çoklu eksene" geçiş, G-20 Liderler Zirvesinin ortaya çıkışı, IMF ve Dünya Bankası ile birlikte OECD, BIS ve FSB gibi uluslararası ekonomik ve finansal kurumların mevcut düzeni koruma ve yaşatma çalışmalarını hızlandırmıştır.

Bu süreçte, finansal piyasalar ve finansal yapı, ekonomik sistemi besleyen sermaye hareketleri ve ticaretin yanısıra küreselleşmenin bir parçası olarak serbest piyasa mekanizması içerisindeki sistemin işleme mekanizmasını etkilemiş ve uluslararası işbirliğinin kaçınılmaz olduğu bir ortamda yeni bir finansal mimari yapılanmanın şart olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu yönüyle bakıldığında, ülkelerin ekonomi politikalarında enflasyonla mücadelenin yanı sıra ekonomik büyüme, finansal piyasalardaki yeniden yapılanmaya ayak uydurma ve Dünya ticaretinin artırılmasını sağlayacak kararları alma çalışmalarının hızlandırılmasına yol açarken özellikle karmaşık finansal ürünler ve değerlemelere ilişkin sıkıntılar, toplumsal yaşantımızı etkiler hale gelmiştir.

Kim ne derse desin, Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler de bu gelişmelerden ve yeni kurulacak düzenden etkilenmekte ve önümüzdeki yıllarda da etkilenecek görünmektedir.

Unutulmamalıdır ki, yaşantımızın ayrılmaz parçası konumundaki, işletmelerin her biri serbest piyasa düzeninde tek başına, rakipsiz, dilediğince karar alan ve faaliyet gösteren bir kuruluş değildir, olmaz ve olamaz da... Hem de rakipleri, sadece kuruldu-

ğu ve faaliyet gösterdiği ülkede değil, tüm Dünyada benzeri işleri yapan kurum ve kuruluşlar olduğu sürece...

Buna karşın, Dünya ekonomisinde hâkim ekonomilerin, yani gelişmiş ülkelerin küresel finansal piyasalardaki hegemonyalarını, başka bir ifade ile yönetim ve denetim etkinliklerini devam ettirme istem ve eğilimlerini sürdürecekleri gerçeği dikkate alındığında, gelişmekte olan ülkelerin işletmelerinin daha da dikkatli olmaları gerekmektedir. Artık hiçbir işletme gelişen finansal yönetim mekanizmasını anlamadan ve kavramadan faaliyet gösteremeyeceğine göre bir işletmenin günümüzde yaşamlarını sürdürebilme becerisini göstermesi de bunları öğrenip uygulamasına bağlı görünmektedir.

Toplumsal yaşantıda siyaset ve ekonomi ne kadar önemli ve vazgeçilmez ise demokrasi kuralları içinde kaldığımız sürece yaşantımızda Sivil Toplum Kuruluşları (STK) da o denli önem taşımaktadır. Bu gün her demokratik toplumda olduğu gibi Türkiye’de de STK lar kurulmuş ve kurulmakta, faaliyetlerini belirli kurallar içerisinde sürdürmektedirler.

Günümüz Dünyasında hal bu ise, bizim de buna ayak uydurmaktan öte çıkarımızın olmadığı kaçınılmaz görünmektedir...

PROJEMİZİN TANITIMI ve UYGULAMASI

Türkiye Finans Yöneticileri Vakfı- Finans Kulüp, kurulduğu 1986 yılından bu yana geçen 30 yılı aşkın süredir, Türkiye’de finans sektörünün, kurumlarının ve çalışanlarının kapasitesinin güçlenmesi, küresel piyasalarla entegrasyonun sağlanması, yenilikçiliğin takip edilmesi konularında çalışmaların yapılmasını sağlama çabası içindeki bir Sivil Toplum Kuruluşudur. Bu güne kadar finansal yaşantımızda pek çok ilke ismini yazdıran Finans Kulüp son olarak oluşturduğu Genç Finans Kulüp Platformu ile de etkinliklerini gençleştirme ve yenileme çabasıdadır.

Bu çalışmalarını iş dünyası ve akademik çevre ile yayınlama suretiyle paylaşmış ve yaygınlaşmasını çabasının yanısıra gelişmesini de destekleyecek etkinlikleri yürütme çabasındaki Finans Kulüp son bir yıldır Avrupa Birliği ve Türkiye Arasında Sivil Top-

lum Diyaloğu Programı çerçevesinde “AB ile Güçlenen Girişimcilik Projesini” hazırlamıştır.

Bu çerçevede, Türkiye Finans Yöneticileri Vakfımız, Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından mali destek sağlanan “AB Ağlarıyla Güçlenen Girişimcilik Eğitimi ve Girişimcilik Yeteneklerinin Geliştirilmesi” Projesinin Avrupa Birliği Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı ve Avrupa Birliği tarafından kabul görmesi üzerine uygulamalarını Mayıs 2017 ay sonu itibarıyla tamamlamıştır.

Proje içerik olarak girişimciliğe odaklanacak şekilde hazırlanmış olsa da, bu içeriğin geliştirilmesi, uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve deneyimlerin paylaşılarak geniş kitlelere duyurulması, proje ortaklığı çerçevesinde koordine edilerek gerçekleştirilmiştir. Projenin ekosistemini oluşturan tüm paydaşlar, “Sivil Toplumu” temsil eden yaklaşımla hareket ederek, olumlu sonuçların doğmasına vesile olmuşlardır.

Unutmayalım ki, **Sivil Toplum**, kamu yönetiminin oluşumuna ve etkinliklerine müdahale etmediği, kişilerin özgür iradeleri ile belli konular çerçevesinde biraraya gelerek bireysel girişim sonucu “özel kişilerin” kurdukları, belli yönetim ilkeleri ile yönetilen organizasyonların oluşturduğu toplum kesimini ifade eder. Yine biliyoruz ki, STK’ ları toplumsal kalkınma, bireylerin ekonomik faaliyet ve ilişkileri dışında, toplumun bir bütün olarak refah ve mutluluğunu geliştirmesini sağlar. Bu faaliyetlerin temelinde katılımcı birey, aktif vatandaş ve sivil toplum yer alır.

Diyalog dediğimizde ise, demokrasilerin ayrılmaz parçası olarak düşünülen çok seslilik ve iletişim halinde sorun çözebilme olgusunun bir şekilde tüm toplum tarafından kabullenilmesi söz konusudur. Toplumsal kültürün gelişmesi ile diyalog, gelişmeyi sağlayan, yenilikçiliği destekleyen ortak aklın oluşmasını destekleyen bir olgu olarak kabul edilir. Diyaloğun gelişimi için küçük yaşlardan itibaren eğitimin bir aracı olarak grup ya da takım çalışma modelinin geliştirilmesi esastır. Bu model, iletişimin gücü ile kültürel gelişimi de beraberinde sürükleyecek bir süreç olarak düşünülmelidir.

Bu arada, **Sivil Toplum Diyaloğunun geliştirilmesini** desteklemenin ekonomik ve sosyal etkiler ile birlikte toplumsal kalkınmamıza hız katacağını da unutmamak gerekir. Sivil Toplum Diyaloğunun, yerel, bölgesel ve küresel paydaşlarla birlikte geliştirilmesini sağlamanın yanısıra bu sürecin sosyal ve ekonomik etkilerini yaygınlaştırabilmek için hazırlanarak uygulanacak projeler sayesinde beklenen etkileri ortaya çıkarması beklenmelidir.

Hiç şüphe yok ki, gelişmekte olan ülkelerde, yetersiz ekonomik büyüme, gelirin eşitsiz paylaşımı, bireylerin refah ve mutluluğunu en çok etkileyen unsurlardır. Aynı zamanda ortaya çıkan insan hakları kısıtları, cinsiyet eşitsizlikleri, düşünce ve ifade özgürlüğünün teminatsız kalması, sivil toplumun, çözüm geliştirmek üzere biraraya gelmesini desteklemiş, hâlâ da desteklemeye devam etmektedir. Çözüm arayışlarının bu tür platformlarda ve bilimsel metodoloji ile gerçekleştirilebilmesi için Sivil Toplum Diyaloğunun geliştirilmesi de bu nedenle daha da önemli hale gelmektedir.

Bilindiği üzere Türkiye, Ankara Antlaşması ile Avrupa Birliği yolculuğuna 1963 yılında başlamıştır. O tarihlerde Avrupa Ekonomik Topluluğu olarak faaliyet gösteren Avrupa Birliği, gümrük birliği, para birliği ve ekonomik entegrasyonu esas alırken daha sonra gelişen koşullar ile ekonomik, sosyal ve siyasal bir birlik oluşturulmasına yönelinmiş ve bu felsefe ile son dönemde genişlemeye devam etmiştir.

Avrupa Birliği yaklaşımı, ülkemizde çoğu zaman eleştirel bakışa uğramışsa da, Cumhuriyetimizin ilanından sonraki en önemli çağdaşlaşma ve demokratikleşme prosesi olmuştur. Avrupa Birliği katılım sürecinde gerçekleşen reformlar, ekonomik ve sosyal kalkınmamıza güçlü katkılar sağlamanın ötesinde diyalog yöntemlerinin gelişmesine de yardımcı olmuştur. Katılım süreci müzakereleri, diyaloğun gelişebilmesi için önemli bir araç olmuştur.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılımı sadece Türkiye'nin demokratik, ekonomik ve sosyal kazanımlar sağlaması ile sınırlı kalmayacak, Birliğin, ekonomik, siyasal, stratejik öneminin artırarak küresel bir güce dönüşmesini de temin edecektir. Katılımın sadece Türkiye açısından tek tarafa yarar sağlayacağını hesaplamak kadar Avrupa Birliğinin Pazar arayışı, Birliğin Dünya'daki konumu

ve ekonomik büyüklüğü açısından Birliğe güç katacağı gerçeğini de gözardı etmemek gerekir.

Siyasi ve ekonomik bir topluluk olarak Avrupa Birliği'ne katılımın ön şartlarının, Birliğin temel değerlerinin, kanunlarının, siyasi ve ekonomik yapılarının süreç olarak iyi anlaşılması gerekliliğini, yasal düzenlemelerde uyumun gerçekleştirilmesinin ön koşul olduğu dikkate alınmalıdır. En önemli sürecin ise Sivil Toplumun desteklenerek, kapasitelerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesidir. Bu süreç, Sivil Toplum Diyaloğu, adı verilen Program ile uygulanmaya başlanmıştır.

Bu programın uygulanması ile aktarılan mali kaynaklar, Sivil Toplum Kuruluşlarının ortak bir konu etrafında bir araya gelerek, karşılıklı bilgi alış veriş ve kalıcı diyalog kurulmasını sağlayan platformun kurulmasını kolaylaştırmış ve kolaylaştırmaya da devam etmektedir.

Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) kapsamında Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Birliği tarafından ortak finanse edilen Sivil Toplum Diyaloğu programı, 2008 yılından beri farklı temalar ile gerçekleştirilmiştir.

Finans Kulüp olarak hazırladığımız uygun görülmesi üzerine bu proje ile Sivil Toplum Diyaloğu'nu Dördüncü Programı başlanmıştır.

Bu program çerçevesinde, 21 farklı ülkeden 200' ün üzerinde kuruluş bir araya gelerek 80 projeyi uygulama imkânına kavuşmuştur. Bu Program kapsamında, proje konuları enerji, çevre, adalet, özgürlük, güvenlik, tüketicinin ve sağlığının korunması, iş kurma hakkı, eğitim, tarım ve balıkçılık konularının yanı sıra işletme ve sanayi politikası da proje konuları arasına alınmıştır.

AB Ağlarıyla Güçlenen Girişimcilik Eğitimi ve Girişimcilik Yeteneklerinin Geliştirilmesi Projesi de bu meyanda hem finansal eğitim, hem de işletmecilik ve sanayi politikaları kapsamında Programa dâhil edilmiştir.

Avrupa Komisyonu, Birlik üyesi ülkelerde, işsizlikle mücadele etmek, yeni istihdam olanaklarına kavuşmak ve yüksek büyüme

oranlarını yakalamak üzere, "Girişimciliğin Desteklenmesi" amacıyla da değişik programlar oluşturmuştur. Komisyon amacını, bireyleri teşvik etmek suretiyle girişimci olmalarını sağlamak ve böylelikle yeni girişimlerin kurulmasını ve mevcutların büyümesini desteklemek olduğunu açıklamıştır.

Yine hepimiz biliyoruz ki, girişimcilik, belli fikirlerin aksiyona dönüşmesi, işletme içinde ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi ve fikrin ticarileştirilmesidir.

Girişimcilik, işletmenin faaliyetlerini amacına ulaştırmak için yaratıcılığı, yenilikçiliği, risk yönetimini, planlama yapabilmeyi ve proje yönetimini gerçekleştirebilmeyi kapsamaktadır. Bu tanımlardan yola çıkıldığında, girişimciliğin öğrenilerek, tecrübe edilerek geliştirilen yetenekleri kapsadığı açıktır. Bu çerçevede Birlik Üyesi Ülkelerde yürütülen akademik araştırma ve geliştirme çalışmaları ve anketler "girişimcilik eğitiminin önemini" ortaya koymuştur.

Bu noktadan hareketle hazırlığını tasarladığımız Proje ile "Girişimcilik, Yenilikçilik ve Finansal Okuryazarlık" alanlarında yerel ve yabancı paydaşlarla uygulamalarımızı yürütme imkânını yakalamaya çalıştık. Proje uygulamalarına,

- Üniversiteler olarak
 - ✓ Bahçeşehir,
 - ✓ Okan,
 - ✓ Başkent ve
 - ✓ İzmir Ekonomi Üniversiteleri ile
- Dudullu, Ankara Anadolu, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgeleri,
- KOSGEB ve TOSYÖV ün yanısıra
- Yayın kuruluşları arasında Ekonomi Gazetecileri Derneği, Kobi Efor Dergisi, Finans Dünyası Dergisi ve Maliye Finans Yazıları Dergisi

destek olmuşlardır.

Yurtdışından ise,

- İspanya’da proje ortağımız
 - ✓ Valencia Genç Girişimci Derneği ve
 - ✓ Valencia Politeknik Üniversitesi ile
 - ✓ Florida Üniversitesi katkı sağlamış,
- Finlandiya’dan Finlit Partners Ltd.,
- Turku Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,
- Lahti Bölgesi Kalkınma Ajansı

proje uygulamalarımızda Finans Kulüp ile işbirliği yapmışlardır.

Projeye destek veren Birlik üyesi ülkelerin Sivil Toplum Kuruluşları, uygulamaları gerçekleştirdiğimiz Üniversite ve Organize Sanayi Bölgelerinde seminer ve konferanslara katılmışlardır. Bilgi, deneyimlerini paylaşarak yeni işbirliklerinin oluşmasına katkı sağlamışlardır.

Avrupa Birliği’nin desteklediği proje ile Türkiye’den bilgi ve deneyim transferi talep edilen konularda yazılı ve görsel paylaşımları, girişimcilik, finansal okuryazarlık ve yenilikçilik alanlarında fayda sağlamıştır.

Avrupa Birliği ülkelerinde yürütülen eğitim faaliyetleri ve özellikle eğitim metodolojisi hakkında bilgi sahibi olmak üzere,

- Finlandiya’da Turku Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,
- Jyvaskyla Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,
- Macaristan Budapeşte Business School ziyaretleri gerçekleştirilmiştir.

Bu ziyaretler sonucu,

- Turku UB Üniversitesi,
- Valencia Politeknik Üniversitesi,
- Hamburg Uygulamalı Bilimler Üniversitesi ve

- Karel De Grote Üniversitesinin, AB tarafından finanse edilen
 - ✓ "Innovation Competencies Development - Yenilikçi Yetkinliklerin Gelişimi" konulu projesi ile
 - ✓ Turku UB Üniversitesi'nin bu projenin çıktılarını temel alarak geliştirdiği "Innovation Pedagogy - Yenilikçi Pedagoji" metodolojisini ve girişimcilik alanındaki uygulamaları

hakkında bilgi alma ve uygulamanın takibi amacı ile Üniversiteler arası işbirliklerinin kurulması sağlanmıştır.

AB Ağlarıyla Güçlenen Girişimcilik Eğitimi ve Girişimcilik Yeteneklerinin Geliştirilmesi Projemizin tasarım ve etkinliklerin hazırlığı aşamasındaki amacımız;

- Girişimci adayları için Girişimcilik Eğitimi ve Yetkinliklerinin Gelişimini sağlayacak şekilde,
 - ✓ model çalışma ve
 - ✓ metodoloji hazırlığının yapılması,

şeklinde belirlenirken

- Yoğun ekonomik faaliyetleri ve başlangıcında Girişimcilik örneği olan KOBİ'lerin rekabet düzeyini arttıracak
 - ✓ yöntemin hazırlanması,
 - ✓ yurtdışında yerleşik KOBİ'ler ile işbirliği yapabilecek seviyede
 - bilgi,
 - tecrübe ve
 - yetkinliklerin geliştirilmesini sağlayacak çalışmanın yapılması

olarak belirlenmiştir.

Bu çerçevede, İstanbul'da Bahçeşehir ve Okan, Ankara'da Başkent, İzmir'de de İzmir Ekonomi Üniversitelerinde öğrenciler

için hazırladığımız “Girişimcilik ve Eğitimi” konulu Seminerlerimiz gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda, Turku UB Üniversitesi’nden misafir olarak davet ettiğimiz Timo Holopainen, kendi üniversitelerinde kullandıkları metodolojiyi öğrencilerin katılımıyla, uygulamalı olarak tanıtmış ve Finlandiya eğitim sistemi ve başarısı ile ilgili olarak bilgilerini seminerlere katılan öğrencilerimize aktarmıştır.

Bu arada Finlandiya’ dan tüm çalışmalarımızda bizleri yalnız bırakmayan Aatos Hallipelto da deneyimlerini bizlerle ve seminerler katılan öğrencilerle paylaştığı gibi KOBİ temsilcileri ile de bilgilerini paylaşmıştır.

Bu faaliyetlerimiz içeriğinde İspanya’dan proje ortağımız AJEV’in katkısı ile Üniversitelerimizdeki öğrenci seminerlerinde, İspanya’daki girişimcilik ekosistemi ve eğitim uygulamaları hakkında detaylı olarak hazırlanan videolar gösterilmiştir.

Proje kapsamında, İstanbul, Ankara ve İzmir’de İşbirliği yaptığımız Üniversiteler ve sağladıkları olanaklar çerçevesinde Dudullu, Ankara Anadolu ve İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgeleri yönetimleri, KOSGEB ve KOBİ’lerin katıldığı her toplantıda ayrı ayrı

- “Finansal Yönetim” ve
- “Uluslararasılaşma”

konularında panel ve seminerlerimiz gerçekleştirilmiştir.

Projenin hazırlık aşamasında ve uygulama sürecinde KOBİ’lerin özellikle,

- yeterli finansal imkânlara sahip olmadıkları gibi
- yetkin insan kaynağına da ulaşamadıkları için
 - ✓ rekabetçilik düzeyini arttıramadıkları ve
 - ✓ ekonomik büyümeye katkılarının düşük kaldığı

tespitinin taşıdığı önemi dikkate alarak İş Dünyası ile Akademik yaşam arasındaki ilişkiyi güçlendirmenin önemi her vesile ile vurgulanmaya çalışılmıştır. Böylece, her iki kesimi birbirine yakınlaş-

tıracak uygulamalar hakkında taraflara telkinde bulunma fırsatı yakalanmıştır.

Bu çerçevede, Türkiye’de yaygın olmayan ancak rekabetçiliği girişim ve KOBİ seviyesinde destekleyen en önemli aracın, “Open Innovation Center - Açık Yenilikçilik Merkezi” olduğunu dikkate alarak bu yapılanmanın faydaları örnekleri ile birlikte tüm katılımcılara anlatılmaya çalışılmıştır.

Uygulamalarımıza 23-25 Mart Tarihlerinde Valencia Genç Girişimci Derneği (AJEV) ile birlikte düzenlediğimiz eğitim gezisi ile devam edilmiş, 20 öğrenci ile gerçekleştirdiğimiz bu eğitim gezisinde,

- Valencia Lab,
- Florida Üniversitesi LEINN Programı,
- Valencia Politeknik Üniversitesi IDEASUPV Kuluçka Merkezi ve Girişimcilik Eğitimi kapsamında

örneklerini görebileceğimiz 3 önemli merkeze ziyaret gerçekleştirilmiştir.

Katılımcı öğrencilerin, Türkiye’deki girişimcilik ekosisteminin etkin, verimli ve toplumsal fayda yaratacak şekilde çalışmasını sağlayacak çeşitli örnekleri görmesi ve dönüşlerinde hazırlayacakları sunum ile bu tecrübelerini paylaşmaları planlanmıştır. Nitekim Kapanış ve Değerlendirme Toplantımızda da bu geziye katılan öğrencilerin, akademi ve iş dünyasını temsil eden konuklarımızla hazırlamış oldukları bu sunumu paylaşmaları temin edilmiştir.

SONUÇ

Girişimcilik Eğitimi ve Yetkinliklerinin gelişimi konusunda Türkiye’de ilk defa bu kapsamda çalışma yapıldığı görüşündeyiz. Öncelikle gerçekleştirmek istediğimiz, AB Üyesi ülkelerde başarılı girişimlerin nasıl ortaya çıktığının araştırılmasını saptamak olduğundan bu projeden çıkarılacak derslerle ve uygulama örnekleri ile Türkiye’deki uygulamalara katkı sağlayacak ve belki de ileride yön verecek uygulamaların tohumlarını atabilmeyi temin edebildi isek ne mutlu bizlere...

Edindiğimiz tecrübe ve bilgiler doğrultusunda, her şeyden Girişimciliğin

- Gelişmesinin ve
- Ekonomik katma değer yaratmasının

hedef olarak belirlenmesi esas olmalıdır.

Böyle bir hedefin gerçekleşmesinin ise girişimcilik eğitimlerinin etkinliği ile doğru orantı olduğunu kabul etmek zorunda olduğumuzun bilincinde olmak mecburiyetindeyiz.

Yoksa eğitimi bir tarafa bırakarak yapılacak hiçbir girişimin, ne topluma ne de bu girişimi yapanlara bugüne kadar bir faydasının olmadığı ve bundan sonra da olamayacağı altını çizmek gerekir. Bu amaçla,

- ortaokul ve lise seviyesinde "finansal okuryazarlık",
- üniversite seviyesinde ise "girişimcilik ve yenilikçilik" konularının

öğrenciler tarafından araştırılarak

- makale,
- sunum gibi yöntemlerle aktarılan ve
- oyun-simülasyon araçları ile güçlendirilen "deneyerek öğrenme"

metotlar ile verilmesi halinde, eğitimlerin verimliliğinin ve etkinliğinin artacağını ifade etmek isteriz.

İnancımız o dur ki, bu alanda çok geniş yelpazede elde ettiğimiz dokümantasyon, kurduğumuz işbirlikleri ciddi ölçüde her kesimde konu ile ilgilenenlere kaynak olacaktır.

Girişimcilik konusuna odaklanmış böyle bir projenin, Avrupa Birliği üyesi ülkelerinden ciddi ölçüde destek görmesi, kurum ve kuruluşların diyaloga açık olarak sağladıkları katkılarla ve şüphesiz projenin AB tarafında desteklenmesi ile sağlanmıştır. Türkiye Sivil Toplum Kuruluşu olarak Vakfımız, bu çalışma ile uluslararası işbirliklerini güçlendirme imkânını bulduğunu düşünüyoruz...

Projeye katkısı olanlara müteşekkirimiz... Katkılara ve katılanlara Teşekkürlerimizi sunuyoruz...



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey

AB ve Türkiye Arasında Sivil Toplum Diyaloğu Civil Society Dialogue between EU & Turkey



AB Ağlarıyla Güçlenen Girişimcilik Projesi Entrepreneurial Skills By EU Network Project



ARE YOU EMPLOYABLE?

Aatos HALLIPELTO
Partner & CEO
FINLIT Partners Oy
Helsinki, Finland

“Education is what remains after one has forgotten what one has learned in school.”

Albert Einstein

EDUCATION IS FUNDAMENTAL TO DEVELOPMENT AND GROWTH

The human mind makes possible all development achievements, from health advances and agricultural innovations to efficient public administrations and private sector growth. For developing countries to reap these benefits fully, they need to unleash the potential of the human mind. And there is no better tool for doing so than education.¹

The role of education in promoting economic growth is highly relevant, on several different levels and dimensions, not only in developing countries but also in developed countries. Education provides a foundation for human, social, technological and economic development. Education has a major effect on labour productivity, poverty, trade, technology, health, income distribution and family structure. In short, it forms a groundwork on which much of our present economic and social wellbeing is built.

In general, there are at least two levels to review fundamental effects of education to development: individual and national.

¹ Elizabeth M. King, Director, Education, The World Bank, January 10-12, 2011, QE2 Conference Center, London

Without neglecting other important aspects, such as social costs of inequality and poverty, national budgetary restrictions, or religious considerations, the main focus in this article is to maintain an economic perspective to education, both individual level and national level.

FROM HUMAN CAPITAL TO KNOWLEDGE ECONOMY

Human capital is the stock of productive skills, talents, health and expertise of the labour force, just as physical capital is the stock of plant, equipment, machines, and tools. Within each type of capital, the performance, vintage and efficiency can vary. The stocks of human and physical capital are produced through a set of investment decisions, where the investment is costly in terms of direct costs and, for human capital investment, in terms of the opportunity cost of the individual's time.²

The importance of knowledge and learning has been recognized since the beginning of time. But it was really the Nobel winning economists that put the argument of education as investment. In 1961 Theodore W. Schultz publishes *Investment in Human Capital*³ and next year Gary S. Becker⁴ gave us the Human Capital theory. Schultz's article demonstrates the importance of the concept of human capital in explaining various economic anomalies. Schultz argues that both knowledge and skill are a form of capital, and that this capital is a product of "deliberate investment." He highlights Western countries, and explains their increase in national output as a result of investment in human capital. He also makes a direct link between an increase in investment in human capital, and the overall increase in workers earnings.

² Claudia Goldin. *Human Capital*. Department of Economics Harvard University and National Bureau of Economic Research, Handbook of Cliometrics, 2014

³ Schultz, T. W. (1961). *Investment in Human Capital*. The American Economic Review 1(2), 1-17

⁴ Becker, Gary S. (1962): *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*. Journal of Political Economy 70, no. 5, Part 2. See also: Becker, Gary S: *Gary Becker's Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, published in 1964.

If we jump over a few decades of human capital studies and come to the present, we will find that many “external” (other than human being) factors have changed. Several efforts have been made to describe these changes or conditions caused by changes in trends (so-called megatrends), real or assumed, in a number of new terms. Depending on the point of view, the terms depict a change or a change of circumstance from different aspects. Some of them are the economic aspect (new economy,⁵ creative economy⁶), others social (service society, interaction society, welfare society). For example, an individual-oriented perspective is represented by a “dream society”⁷ and a “learning society”.

Perhaps the most important external factor among these megatrends has been the unprecedented rapid development of information technology. As a result of this, other than the agricultural-intensive economies and labor-intensive economies, the global economy is in transition to a “knowledge economy”⁸ as an extension of an “information society” in the Information Age led by innovations. The widespread growth rate of wireless communication is creating the basis for using the term ubiquitous⁹ society as well.

Though, the profusion of information and unforeseen calculation power of the computers have lead the individuals, compa-

⁵ A 1983 cover article in Time, “The New Economy”, described the transition from heavy industry to a new technology based economy

⁶ The term refers to the socio-economic potential of activities that trade with creativity, knowledge and information. Governments and creative sectors across the world are increasingly recognizing its importance as a generator of new jobs, wealth and cultural engagement

⁷ “In today’s Information Society, we prize those who can skillfully manipulate data. In tomorrow’s Dream Society, we will most generously reward those who can tell stories.” Rolf Jensen. Article from The Futurist, Vol. 30, No. 3, May-June 1996.

⁸ The term was popularized by Peter Drucker as the title of Chapter 12 in his book *The Age of Discontinuity* (1969).

⁹ Ubiquitous is based on the Latin word “ubique”. It means extending everywhere. The “ubiquitous network society” is a society where wireless communication and networking is possible to anyone, anytime, anywhere and through any device. “Ubiquitous computing” was first used by Mark Weiser, who coined the phrase around 1988, during his tenure as Chief Technologist of the Xerox Palo Alto Research Center (PARC).

nies and societies sometimes in the state of positivistic illusion of knowing and being able to accurately forecast, e.g. the need for content, quantity and quality of education. The puzzle for the decision makers is in reaching beyond the overflow of data, and being able to translate the data into actionable information, and finally transforming the insight into measurable strategies and action plans.

And today, it is not only the question of overflow of data or rapidly changing, and in many cases contradictory information. Today, decision makers, business executives and individuals, worldwide, face more than ever “alternative facts” or “cherry-picked data” in this highly complex information environment, which is vaguely named “post-truth era”.¹⁰ Therefore, Media Literacy has become one of the challenges of education. People should be able to understand the complex messages they receive from television, radio, Internet, newspapers, magazines, books, billboards, video games, music, and all other forms of media. Media Literacy skills should be included in the educational standards of every school subject – in language arts, social studies, health, science, and other subjects. Many educators have discovered that Media Literacy is an effective and engaging way to apply critical thinking skills to a wide range of issues.

THE LABOUR MARKET IS CHANGING – IT IS IMPORTANT TO FOCUS ON SKILLS AT ANY AGE

In individual level, to promote success in today’s labour market, one needs to invest early, and then invest in the relevant skills: *problem-solving skills, learning skills, communication skills, personal skills for self-management and social skills.*

One of the reasons for the change in the returns pattern (i.e. returns to investment in education) is the race between technology and education, as labour markets adjust to automation, digitaliza-

¹⁰ Post-truth definition: “Relating to or denoting circumstances in which objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief.” <https://en.oxforddictionaries.com/definition/post-truth>

tion (e.g. Deep Tech, IoT, Big Data, AI, robotics, VR & AR, digital ecosystems), and globalization. In this new world, the ability of workers to compete is handicapped by the poor performance of education systems. Technological change and global competition demand the mastery of competencies and the acquisition of new skills for many.

Digitalization will enter into education and training in a vastly increasing speed. Today's "Playful Learning Centres", "Finance Labs" or "Entrepreneurship Labs" are ecosystems for research, development and educational learning practice. It creates a design, development and decision evaluation spaces by using new digital learning tools and educational innovations aiming from preschools, primary and secondary schools to universities and business. At the same time, these labs are collaborative hubs – a playground of development – for researchers, industry leaders, teachers & educators from various sectors, students, and parents and children themselves.

Most millennials expect to pursue multiple careers and change directions a few times over their working lives. There is a new mindset. Rather than hanging on to a job for life, the goal today is to be **employable**: to develop the skills, experience and expertise necessary to move on or up – rather than mere school attainment – regardless of your employer. Ideally, this gives people greater choice and flexibility to ride career waves or slow down at different stages of their longer working lives.

A skilled population is the key to a country's sustainable development and stability. The acquisition of knowledge, skills, competences that *Lifelong Learning* should enable is not limited. In its conceptual understanding, to that of foundational skills, but also encompasses a larger panel of skills, bearing in mind the emergence of new skills deemed critical for individuals (as learning to learn, skills for global citizenship, entrepreneurial skills, and other core skills).

Rapid change in technological environment and tightening requirements of labour market have led to situation where Lifelong Learning is becoming an economic imperative. Technologi-

cal change demands stronger and more continuous connections between education and employment. Neurogenesis tells us that learning can continue into advanced ages. The relative costs and benefits to investments in older persons compared to younger persons differs. In any case, investments in more able workers at any age generate higher returns than investments in less able workers. As a consequence, policy attention to technical and vocational education and training (TVET) is increasing worldwide.

Evidence is needed on what works in order to invest smartly in education, both in individual and national level. Overall, another year of schooling raises personal earnings by 10 percent a year¹¹. This is typically more than any other investment an individual could make. The value of human capital – the share of human capital in total wealth – is 62 percent¹². That is four times the value of produced capital and 15 times the value of natural capital.

This constantly accelerating transition requires that the rules and practices that determined success in the industrialized, or post-industrialized, economies need rewriting in an interconnected, globalized economy where knowledge resources, such as expertise, R&D&I and trade secrets, are as critical as other economic resources.

Education in every sense is one of the fundamental factors of economic, social and cultural development. No country can achieve sustainable economic development without substantial investment in human capital. Education enriches people's understanding of themselves and surrounding world. It improves the quality of their lives and leads to broad social benefits to individuals and society. Education raises people's productivity and creativity and promotes entrepreneurship and technological advances. In addition, it plays a very crucial role in securing economic and social progress.

¹¹ Claudio E. Montenegro & Harry Anthony Patrinos. *Comparable Estimates of Returns to Schooling Around the World*. Policy Research Working Paper 7020. World Bank 2014.

¹² Kirk Hamilton & Gang Liu. *Human capital, tangible wealth, and the intangible capital residual*. *Oxf Rev Econ Policy* (2014) 30 (1): 70-91.

THE QUALITY OF EDUCATION MATTERS EVEN MORE FOR ECONOMIC GROWTH

Building on several decades of thought about human capital—and centuries of attention to education in the more advanced countries—it is natural to believe that a productive development strategy would be to raise the schooling levels of the population.

The most important caveat for the literature on education and growth is that it sticks to years of schooling as its measure of education—to the neglect of qualitative differences in knowledge. This misses the core of what education is all about. The problem seems even more severe in cross-country comparisons than in analyses within countries: Who would sensibly assume that the average student in Ghana or Peru would gain the same amount of knowledge in any year of schooling as the average student in Finland or Korea? Still, using the quantitative measure of years of schooling does exactly that.¹³

There is strong evidence that the cognitive skills of the population, rather than mere school enrollment, are powerfully related to individual earnings, to the distribution of income, and to long-run economic growth. Differences in learning achievements matter more in explaining cross-country differences in productivity growth than differences in the average number of years of schooling or in enrollment rates.

A development-effective educational strategy should thus focus not only on sending more children to school, but also on maintaining or enhancing the quality of schooling. Just providing more resources to schools is unlikely to be successful—improving the quality of education will take major changes in institutions. Simply increasing educational spending does not ensure improved student outcomes.

The relationship between skills and growth proves extremely robust in empirical applications. The effect of skills is complemen-

¹³ Eric A. Hanushek & Ludger Wößmann. *Education Quality and Economic Growth*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2007.

tary to the quality of economic institutions. Especially focus should be put on the role of *educational quality*. Quality, in this sense, means the focus needs to be re-headed and see education as an investment, with learning gains as the key metric of quality. Getting value for the education euro/dollar/Lira requires smart investments – that is, investments that prioritize and monitor learning, not schooling. It is essential to look behind traditional metrics, such as the number of teachers trained or number of students enrolled. Different growth simulations reveal that the long-run rewards to educational quality are large, but also require patience.

According to Hanushek & Wößmann,¹⁴ evidence suggests that three institutional features may be part of a successful system for providing students with cognitive skills:

- Choice and competition
- Decentralization and autonomy of schools
- Accountability for outcomes.

However, the researchers continue that deeper analyses, particularly of issues of design and implementation in specific contexts, have to be left for more encompassing surveys and collections.

FINANCIAL LITERACY SHOULD BE LEARNED AS A BASIC SKILL

Economic phenomenon and financial markets around the world have become increasingly complex, but at the same time accessible to the 'small investor', as new products and financial services grow widespread. At the onset of the financial crisis in 2008, consumers over indebtedness and subprime mortgages are now slowly become forgotten. However, people who had huge debt or capital investments during financial crisis were in the historically unusual position of being able to decide how much they wanted to borrow or can consume.

¹⁴ Eric A. Hanushek & Ludger Wößmann. Education Quality and Economic Growth. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2007.

Financial market integration and technological developments have increased the opportunity for customers to select among wide range of financial services and their service provider. The range of products available in the financial markets is diverse, and there are increasingly more complicated products for customers to choose from. At the same time, the risks related to selecting a financial instrument and service provider have increased. Yet many of these widely available financial products – quickie loans, reverse mortgage loans, capital-protected investments, ETFs, index-linked bonds, investment insurance and pension insurance, etc. – have proven to be complex and difficult for financially unsophisticated consumers to master. So, while financial and pension developments have their advantages, by permitting tailored financial contracts and more people to access credit, they also have certain disadvantages.¹⁵

Most of disadvantages are related to risks and costs of financial product. There are large differences between investment products and their risks, and no such thing as a fully risk-free product exists. If a high return is promised on the product, it also comes with higher risks. In assessing the risks, it is important to ascertain whether it is possible to lose both the return and the principal.

Before making any decision, it is also advisable to check the costs related to the product. It is possible that other costs are deducted from the return besides fees and commissions directly charged to the customer. Such costs include commissions paid to asset managers, the broker, insurance company or bank. It is also worth checking how easily and fast investment is possible to turn into cash (liquidity of financial product).

For customers, corporate executives, and even bankers, this all requires financial knowledge and skills. By definition, *Financial Literacy* is knowledge and understanding of financial concepts and risks, and the skills, motivation and confidence to apply such knowledge and understanding in order to make effective deci-

¹⁵ See more: Annamaria Lusardi Olivia S. Mitchell. *The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence*. NBER Working Paper 18952. Cambridge, 2013

ons across a range of financial contexts, to improve the financial wellbeing of individuals and society, and to enable participation in economic life.¹⁶

Financial knowledge is a form of investment in human capital. Endogenizing financial knowledge has important implications for welfare as well as policies intended to enhance levels of financial knowledge in a larger population. A lack of Financial Literacy contributes to ill-informed financial decisions, and these decisions could, in turn, have tremendous adverse effects on both personal finance and, ultimately, on national economy.

Financial Literacy is now acknowledged as an important element of economic and financial stability and development. Financial education, financial consumer protection and financial inclusion are recognized at the highest policy level as three essential ingredients for the financial empowerment of individuals and the overall stability of the financial system.¹⁷

Existing empirical evidence shows that young people and adults in both developed and emerging economies who have been exposed to good-quality financial education are subsequently more likely than others to plan ahead, save and engage in other responsible financial behaviours. This evidence suggests a possible causal link between financial education and outcomes, and indicates that improved levels of financial literacy can lead to positive behaviour change.¹⁸

Higher levels of Financial Literacy have been found to be related not only to asset building but also to debt and debt management, with more financially literate individuals opting for less costly mortgages and avoiding high interest payments and additional fees. In addition, financially literate consumers can make more in-

¹⁶ PISA Financial Literacy Framework, OECD, 2015

¹⁷ OECD/INFE (International Network on Financial Education), 2009; OECD, 2009a; see also Gerardi et al, 2010, for empirical analysis of financial literacy and mortgage delinquency.

¹⁸ PISA Financial Literacy Framework, OECD, 2015

formed decisions and demand higher-quality services, which can, in turn, encourage competition and innovation in the market.

As consumers can protect themselves to a greater extent against income or expenditure shocks, and are less likely to default on credit commitments, macro-level shocks are likely to have a lower impact on financially literate populations. Financially literate consumers are also less likely to react to market conditions in unpredictable ways, less likely to make unfounded complaints and more likely to take appropriate steps to manage the risks transferred to them.

All of these factors can lead to a more efficient financial services sector. They can also ultimately help to reduce government aid (and taxation) aimed at assisting those who have taken unwise financial decisions – or no decision at all.

Keywords: Human Capital, Economic Growth, Education, Deep Technology, Lifelong Learning, Financial Literacy

Civil Society Dialogue between EU & Turkey

The common objective of the project has been to establish a cooperative dialogue between Spain and Turkey, providing Entrepreneurial Education to students in Universities and Financial Management Training for SMEs.

AJEV's main goal as collaborator of the project has been to connect institutions that aim to boost entrepreneurship and to create a link that allows them to exchange good practices.

Our mission as the Association of Young Entrepreneurs of Valencia (Spain) is to support entrepreneurs to develop their start-ups and business projects. We are involved in several European projects and our experience has taught us **the importance of establishing a strong network between countries and organizations.**

There are many good practices being developed in different countries by different institutions. However, these are not always implemented due to the characteristics of each country and its system. It's clear that a dialogue between European institutions increases quality and facilitates innovation.

The project concerning us has been developed with the general objective of covering educational and training needs of young talents and SME professionals. The specific aim has been to create a Sustainable Innovative Business & Education Platform.

In the first phase of the project, AJEV elaborated a report based on:

- * **Entrepreneurial skills:** summary of the ideal entrepreneurial profile and the skills necessary to become an entrepreneur. Introduction to the concept of co-working and examples of programs that aid the development of entrepreneurial skills.

- * **Financial Management Training:** financial resources and instruments in the EU and Spain, and training programmes for Start-up developers. Introduction to the world of Start-up networks.

* **Collaboration with Universities:** educational projects in EU and the education supply of Spanish universities regarding entrepreneurship: official and non-graduate programs.

In the following phase, AJEV's activities sought to communicate the project to different institutions that showed an interest, such as the Polytechnic University of Valencia, Globalidad y Economía Foundation, CEEI, Florida University, ValenciaLab and LEINN degree, all of which have a significant impact in the entrepreneurship world in Valencia. Additionally, these institutions work each day to develop innovative programs directed at creating new methodologies of education and an entrepreneurial environment that inspires young talents.

In light of the last months, we consider Finans Kulup and its collaborators in Turkey as having done a vital job in organizing conferences in different universities in Ankara, Istanbul and Izmir. AJEV participated in the Başkent Üniversitesi event on 22nd-23rd October, by way of video conference. The coordinator of international relationships at Florida University, and the director and coach of the LEINN degree were invited honorary guests, and gave an approach to methodologies that they use every day in their classes.

From Florida University, the coordinator of international relationships stressed the importance of students having an international spirit and exchanging knowledge from different cultures, as well as traveling and discovering. Providing students with access to study abroad is a key to develop entrepreneurial skills.

AJEV also had the opportunity to present the students and academics ValenciaLab - an innovative and entrepreneurial laboratory where different projects and entrepreneurs find the perfect place to work and create. As Finans Kulup informed, it inspired the idea of developing the Ankara Entrepreneurship Center (Lab) in the University. The following months will be decisive for the development of the structure of this Incubation Center through the exchange of ideas.

The next step will take place in Valencia in March, where AJEV will receive the members of the partnership, together with a group of students and academics of Turkish Universities. Visitors will have the chance to get to know the city of entrepreneurship that Valencia is. They will also get to know different entrepreneurial spaces that will serve as point of reference in developing Business Development Centers and Open Innovation Centers for SMEs by Turkish Universities.

Some activities and dynamics will be organized so that Turkish students will interact with the students of LEINN degree who are currently developing their own companies as a training and educational methodology. It is called "learning by doing".

From AJEV, we think that the creation of a consolidated network will ensure the achievements of the goals and the success of the project, which is to provide the students with the education, training and tools to perform their ideas and turn them into a profitable future.

ENTREPRENEURIAL SKILLS

AJEV

- I. Introduction
- II. Best Entrepreneur Profile
 - ❖ Background
 - ❖ Motivations for starting a business and being an entrepreneur
 - ❖ Skills and characteristics of an Entrepreneur
- III. Programs that promote development of entrepreneurial skills
- IV. Co-working concept
 - ❖ Good practices
- V. "In an Entrepreneur shoes" / Interview
- VI. Bibliography

I. Introduction

The current international economic crisis, characterized by tighter credit restrictions, difficult significantly new start-ups creation and growth of existing ones. The tough market conditions in European market zone in the last years, especially in Spain, has changed dramatically the new business development and rise the number of business closures in recent years, first of all the micro and small enterprises. The new challenge of Spanish economy and the whole Euro area, is to revive the job creation by entrepreneurs which are important sources of innovation, growth and employment. The vital role of startups, companies born from an innovative idea composed with the hard work of its promoters, mainly young entrepreneurs and in some cases the initiative of the fund investors, resides in emerging the business world today, especially the technology sector.

According to the European Commission, Spain is the one of the most affected European countries that has suffered from the financial crisis of 2007. The unemployment rates have not been lower than 20% for several years, including half of the young population (18 to 25). In just a decade, the Spanish economy has taken a dramatic turn.

The GEM 2014 Report of Spain indicates that levels of entrepreneurial activity in Spain remain stable, although they are lower than the pre-crisis levels and still below the European average.

Regarding OECD economic studies six years after the beginning of the financial crisis: *Entrepreneurship at glance 2014* in the most Euro Area economies, especially in Spain, Start-Ups and entrepreneurial rates remain still below pre-crisis levels, although as it is indicated there are signs of stabilization in this country.

“Entrepreneur” defined by the Royal Spanish Academy of Language (2015) as an adjective that means that defines person who undertakes difficult and hazardous actions that conclude the resolution. There are a lot of studies overtaken in order to identify elements and factors which should address the definition of the entrepre-

neurial talent and profile. The complexity and difficulty of the actions and situations that entrepreneurs has to face also have an influence on the proper definition of its profile.

II. Best Entrepreneur Profile

BACKGROUND

Several studies have been developed on which are the motivations for entrepreneurs to start a business or which are the best characteristics and skills an entrepreneur needs to be successful on his/her initiative.

Obviously, there isn't a closed list of skills and perhaps a weakness in an entrepreneur can be used by another one transforming it in a strength. And moreover, there is always the same question: is the entrepreneur born or made?

Motivations for starting a business and being an entrepreneur

- **Development of an idea or innovation.** They are entrepreneurs who have greater chances of success in their efforts. It need not always be a new idea. It may simply be an opportunity to adapt an existing idea to a new market or a different application.
- **Achieving independence.** Understood as the desire to be your own boss and not depend on anyone.
- **Continue the family's activity or business.** It's one of the reasons why entrepreneurs get high percentage of survival.
- **Build the job itself.** It is known that the failure rate in this case is somewhat higher than other cases. We refer to self-employmententrepreneurship.
- **Increase the knowledge and training.** It is increasingly common for people trained in specialties not related to business and management that they start their own business and create a

company to exploit their knowledge (engineering, chemistry, pharmacy ...)

• **Self Realisation.** The vast majority of entrepreneurs say that the best of his experience is self- realization, which is achieved with the development and implementation of such an important project as a business itself.

Skills and characteristics of an Entrepreneur

There is not a prototype of an entrepreneur, but when we analyzed what they have in common the ones who have turned their projects into a successful company, the similarities are more than apparent.

Here we have selected the twenty most outstanding entrepreneurial skills, according to the leading specialists in the field, academics, sociological studies, entrepreneurship support and local development institutions, and surveys of entrepreneurs themselves.

The twenty most important skills of an entrepreneur are:

[1] Success-oriented person

In successful entrepreneurs, the need to achieve one’s goals results in a great capacity for work and the tenacity and perseverance to keep and go to their objectives. However this should not be considered as winning a war, but as to be winning battles, as small achievements help to achieve big goals.

[2] The need for independence and initiative

Experts state that it is impossible to become an entrepreneur without initiative, and to develop the initiative the culture to facilitate decision-making must be enhanced, even in the most difficult moments.

[3] Eagerness in performance and learning

To develop the capacity of improvement, the main recommendation is not to think they already know everything and overcome the routine and complacency.

[4] *Intuition and foresight*

Two fundamental values in today's markets. To enhance the intuitive thought, everyone should get used to analyze the market and their companies from an overview.

[5] *Self-confidence*

For an entrepreneur, this becomes a fundamental tool in difficult times. The ability of overcoming bad experiences and thoughts (including the ones about ourselves) can be learned beginning with the improvement of the knowledge of ourselves.

[6] *Resistance to failure*

Almost all entrepreneurs have had to overcome some failure in their path to success.

[7] *Keep emotions in control*

The ability to keep a smile on difficult negotiations and the ability to manage more negative emotions from hostile people are key for getting the necessary support for the business.

[8] *Ability to accept mistakes*

Taking responsibility for your mistakes is the first step to overcome them and we should take into account that the mistake does not always lead to failure. Moreover, the mistake that is detected in time can be rectified before it is too late.

[9] *Measure the risk*

Entrepreneurs have a great willingness to take risks, but often have the lack to measure the risk they are willing to take and the level of risk they can take without "die trying".

[10] *Business Skills*

Many entrepreneurs have lack of the ability to attract customers, do not have sufficient knowledge of the market or do not know how to organize the sales of their services or products. However, the good news is that this skill is easy to develop.

[11] Communication and persuasion

The power of persuasion is closely linked to communication skills: to develop persuasion, everyone should enhance their verbal and nonverbal communication and try always being coherent between what is said and what is done. Credibility is the key.

[12] Creating contacts

It is an essential skill. Efforts are needed to plan and prioritize the necessary contacts on the agenda as any other activity of the company.

[13] Ability to negotiate

To negotiate is necessary to consider the emotions of others. Empathize with the person with whom you negotiate, analyze his/her needs to look for a long-term business relation.

[14] Leadership

Leading a company is not the same as simply tell each employee what to do. Assertiveness is very important for the others involved in the project, the entrepreneur must get in the skin of their employees.

[15] Ability to make decisions even in difficult situations.....

The experience of the entrepreneur affects directly on the ability to make tough decisions. To overcome this challenge the keys to analyze what is the origin of the mental blocks, if we get scared with responsibility or there is something different.

[16] Adaptation to change

When you have a business vision in the short time, the market can completely changed while you develop it. The survival of the company will depend on the flexibility of the promoter. To better adapt to change is a good idea to be surrounded by creative people, to have heterogeneous formation, to analyze social trends...

[17] Creativity

It is key to identify business opportunities, to find effective solutions in times of crisis, to get out of a difficult negotiation...

[18] Capacity of planning

Planning is key to anticipate problems and solve several conflicts.

[19] Ability to identify opportunities

Two out of three people who set up a business in the past year did so because they had detected an opportunity. The problem may arise by failing to distinguish real opportunities from the ones that are not so, or to consider that any innovative product is an excellent business opportunity, when many of these products fail because they are too expensive to produce or because the public does not find them useful.

[20] Ability to create teams

This is one of the most difficult obstacles when starting a business. Good You can't do everything by yourself, you need to learn to delegate. Teams can do a lot but here again communication and dialogue are completely necessary.

III. Programs that promote development of entrepreneurial skills

GLOBAL FUTURIZER* is about offering the companies the possibility of testing and creating products or services custom made for the potential customers, the youngsters. In the other hand, young talents will, through a basic idea generation model, give creative solutions and become leading characters of the companies for the day.

- *Futurizer companies:* Heineken, Unilever, JohnsonJohnson, Repsol, Mapfre, Unicef, Ashoka, BBVA, LeroyMerlin,...
- *Futurizer countries:* España, Finlandia, China, Brasil, India,

Event development:

- ❖ Certain target oriented **idea generation** and applicable to the chosen scenario. In this case a target group of **18 to 25 year old youngsters**.
- ❖ Design of a real future scenario, created by **200 young talents** for thousands of youngsters in the future
- ❖ Generation and definition of **2 business models**, fostering entrepreneurship and creativity, in teams.
- ❖ See the 200 talents in action and learn from them.
- ❖ Experience first hand a basic business model generation process fostering entrepreneurship and creativity through team work.
- ❖ “Learning by Doing” the dynamics and tools in place.
- ❖ First hand meeting of the needs of 10 companies and demanded profiles.
- ❖ Put them selfs into the limit and give the best in the team showing positive attitude.

YoungFish* was born in 2013 in Barcelona under the name of 15x2. Back then Spain was experiencing over 52% of unemployment among youth. YoungFish was conceptualized and designed to supercharge and empower the inner talent of every youngster by giving them the right tools and mindset.

During the two-week program, participants will attend a series of workshops and work on a given challenge. The workshops are led by international experts in fields ranging from design thinking to prototyping, branding to storytelling, along with a real life challenge. We target 3 areas, ideation and design, prototyping and validation as well as business modeling. By the end of the two weeks, each team is expected to have a beta version of their project that is economically sustainable and that would have a positive impact on the society. The results of the project can range from startup, products, services or an one-off event.

YoungFish is a program created and powered by **MOB / Makers of Barcelona**. Since its creation, 3 years ago, MOB has been continually evolving, changing, molding, moving, shaking, causing a stir and making a splash around our particular set of core objectives which clearly define us. What defines MOB is not simply 'coworking', an event venue, a makerspace or a school. What defines MOB is what happens inside these spaces, the drive of our members to connect, collaborate, create, explore and evolve as a community.

Youngfish Youngfish is a two week full time program in creativity and innovation, for youth who are out-of-the-box adventurers or challenge seekers and actively in search for jobs. Participants will work in multidisciplinary teams and attend a series of workshops to resolve a real-life challenge. From 0 to 100, Youngfish empowers young people to realize their potential and actualize entrepreneurial projects by thinking, designing and making.

What does YETI do?

AJEV is partner in the development of this European project. The project promotes the idea of self employment to young people as a viable route to employment and creates learning opportunities that enable them to explore this option further. For those that want to progress, it provides a new approach and a new pedagogy for entrepreneurship training using teams of Young Ambassadors, 20 in total in the pilot, who are themselves successful young entrepreneurs to act as role models, deliver workshops and peer support through a young entrepreneur network. Please, check out the **website***.

EUROPEAN SOCIAL FUND*

The ESF is Europe's main instrument for supporting jobs, helping people get better jobs and ensuring fairer job opportunities for all EU citizens. It works by investing in Europe's human capital – its workers, its young people and all those seeking a job. ESF financing of EUR 10 billion a year is improving job prospects for

millions of Europeans, in particular those who find it difficult to get work.

The ESF is not an employment agency – it does not advertise jobs. Rather, it is funding tens of thousands of local, regional and national employment-related projects throughout Europe: from small projects run by neighbourhood charities to help local disabled people find suitable work, to nationwide projects that promote vocational training among the whole population.

There is a great variety in the nature, size and aims of ESF projects, and they address a wide variety of target groups. There are projects aimed at education systems, teachers and schoolchildren; at young and older job-seekers; and at potential entrepreneurs from all backgrounds.

IV. Co-working Concept

>Co-working spaces as new places of informal learning, collaboration and entrepreneur support<

Each and every day, more and more people are discovering co-working. The movement is not only a great alternative for independent workers, but it has been proven time and time again to be a sustainable and clearly identified solution for entrepreneurs and freelancers looking to build a network and collaborate with like-minded people.

Not only this, while co-working began as a movement of creative freelancers, in more recent times small businesses and even larger companies have started to get involved.

Many co-working spaces are experimenting with new directions and it is very related with the development of entrepreneurial skills. As Steve King from Coworking Labs says, co-working is a style of work – collaborative, cooperative, cross-functional, cross-organizational and centered around projects instead of departments or companies.

They have become the proper environment where develop entrepreneurial skills.

There are many Co -working spaces that today are being created in Spain, and they are of many types, among many other models.

- ❖ Co-working spaces for businesses in the same industry: such as space for creative businesses. > **Workether***
- ❖ Spaces that are mixed with incubator or accelerator services. > **Thinkandcloud***
- ❖ Public spaces based Administrations incubators with expansion of new services. > **Valenciaemprende***
- ❖ Interdisciplinary spaces for all types of entrepreneurs. > **Coworkingvalencia***
- ❖ Business incubators that have been expanded co-working services. > **CEEI Valencia**

On this page you will find a large selection of local co-working in Spain: > **Coworking Spain**

Good practices

Utopic_US* is a network that supports new talents, a co-working space where innovative and transformative initiatives launched generates its own projects that bring value to society .

But it is also an original concept of co-working space where freelancers professionals, freelancers and companies working in a production environment, collaborative and exchange of services, products, ideas and knowledge. There, expand their developing work nourished the heterogeneous ecosystem around them and are networked via virtual co-working platform that offers utopic_US (www.utopicusvirtual.es). And all in a climate of entrepreneurship and learning where innovative initiatives fail not.

Besides utopic_US co-working spaces housed in several training schools (design, humanities, photography, Apps, programming, Hamdmade, music) an art gallery (the utopic_Gallery) gastronomic bar (the mmm_US), and many project transformers.

Wayco*, born in 2013, and managed by AJEV, now is beginning to develop as Utopicus space in the city of Valencia.

GAR- AJE*: Project our Young Entrepreneurs Association of Madrid. An area of 800 m² to provide a complete service for entrepreneurs formed by an open space where you can hold events, meeting rooms, training rooms, co-working space, café, chill out, bike parking, kids area, and best the CAR (High Performance Centre).

The CAR (High Performance Centre) are 8 boxes which house the projects of entrepreneurs Madrid.

The Garaje is a meeting point of knowledge, ideas and networking opportunities, being chosen to host the headquarters reference events as Google, Pink Slip Party, Innosfera, Spain Sports Network and many more, thanks to its capacity of 114 people.

V. "In an Entrepreneur shoes" / Interview

In order to identify lacks, keys, troubles and secrets of entrepreneurship, the best way to do it is to be one of them.

To answer questions as "how to promote entrepreneurship" or "the best entrepreneur profile", lots of experienced entrepreneurs would agree on the same. That's why we have interviewed some profiles who have taken important risks in order to achieve their dream and have run a business.

One of them is Pedro, CEO and founder of Coto Consulting.
> **Here*** the complete interview.

>**Here*** more interviews to entrepreneurs.

VI. Bibliography

- Main information is based on the research made for YETI and SUC Projects.
- Information from each website (*)

Dünyada ve Türkiye’de, Tarihsel Süreçte Girişimciliğin Gelişim Süreci

Sebla UZUNTEPE

Öz

İlkel insanın neolitik dönemden önce, hayatını sürdürebilmek adına; yerleşik yaşama geçmesiyle birlikte ilk kez üretici olarak, girişimcilik faaliyetlerinde bulunduğu bilinmektedir. İnsanlığın uygarlık sürecinde bir çok devrim yaşanmıştır. Bu devrimlerden en önemlisi; ekonomik, siyasal ve toplumsal dönüşümlere yol açan Sanayi Devrimidir. İktisadi doktrinde Girişimciliğin tanımı da ilk kez R.Cantillon tarafından bu dönemde yapılmıştır. Cantillon’dan bu yana, bir çok ekonomist ve düşünür Girişimciliği farklı yaklaşımlarla açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmada dünyada ve ülkemizde girişimcilik kavramının tarihsel gelişimi incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Girişimcilik, Sanayi Devrimi, İktisat Tarihinde Girişimcilik, Osmanlı Döneminde Girişimcilik

Abstract

It is known that primitive man had engaged in entrepreneurial activities as a producer. There have been many revolutions in the civilization process of humanity. The Industrial Revolution led to economic, political and social transformations. During this period the term entrepreneurship was first brought up by R.Cantillon. Different approaches have contributed to the definition since Cantillon. This study examines the historical development of the concept of entrepreneurship in the world and in our country.

Key Words: Entrepreneurship, Industrial Revolution, Entrepreneurship in Economic History, Entrepreneurship during the Ottoman period.

1. GİRİŞ

Girişimcilik kavramı, her ne kadar iktisadi doktrinde 18. yüzyılda tartışılmaya başlanmış olsa da gerçekte insanoğlu ilkçağlardan günümüze dek, hayatını devam ettirebilmek ve daha iyi şartlar altında yaşamak adına girişimcilik ruhuyla faaliyetlerde bulunmuş, tüm bu çabalar sonunda uygarlığın evrim sürecinde ilkel toplumdaki, günümüz bilgi toplumuna erişilmiştir. İçinde bulunduğumuz döneme gelindiğinde, geçmişten gelen bir çok kavramda olduğu gibi "Girişimci" kavramı da değişikliğe uğramış, ihtiyaçları tespit ederek, risk alıp, yatırım yapılmasını sağlayan geleneksel girişimci olmaktan ileri giderek; yenilikçi, yaratıcı, teknolojiden en üst seviyede yararlanarak verimliliği artıran, insan haklarına saygılı, çevreye duyarlı, ekonomik değer yaratan, hızla değişen koşullara uyum sağlayabilen, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmede en önemli paya sahip aktör haline gelmiştir.

Girişimcilik konusunda literatürde farklı yaklaşımlar, tanımlamalar ve açıklamalar mevcuttur. Tüm bu farklı bakış açılarına karşın girişimcilik; geçmişte kar amacıyla işletme kurma ile eşdeğer görülürken, 21. yüzyıl bilgi toplumunda, ekonomik büyüme ve istihdam yaratmada ekonomilerin temel taşı olarak algılanmaktadır. Literatürde girişimciliğin tek bir tanımının olmaması sebebi ile bu çalışmada mevcut tanımlar genel olarak incelenmiş, tarihsel süreçte yapılan tanımlamalarının üzerinde durulmuştur. Bu nedenle ilk bölümde dünyada Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası, sonraki bölümde ülkemizde Cumhuriyet Dönemi öncesi ve sonrası olmak üzere, genel olarak girişimcilik kavramının gelişimi irdelenmiş, en son kısımda da günümüzde girişimciliğin önemi üzerinde durulmuştur.

2. Dünyada Girişimcilik Kavramının Gelişimi:

Tarihi süreçte girişimcilik, ilkel insanın göçebe olarak sürdürdüğü hayattan yerleşik tarıma geçmesinde, sonrasında üretimin sanayileştiği sanayi toplumu ve bilişim devriminin yaşandığı günümüz bilgi toplumuna erişmesinde hep önemli bir rol oynamış, bundan dolayı ülkelerin sosyo-ekonomik gelişme sürecinde ve kalkınmasında itici güç olarak görülmüştür. İnsanlık tarihinde yaşanan en büyük dönüşüm İngiltere'de başlayıp, zamanla tüm dünyayı etkisi

altına alan "Sanayi Devrimi" ile birlikte gerçekleşmiştir. 1700'lü yılların sonlarına doğru geliştirilmiş buhar makinasının, dokuma tezgahlarında kullanılarak sanayide uygulanması ile başlayan Sanayi Devrimi, kendi içinde 4 döneme ayrılmaktadır: Endüstri 1.0 üretimin makineleşmesi, Endüstri 2.0 seri üretime geçilmesi, Endüstri 3.0 üretimin otomasyonu ve 2011 yılında gündeme gelen Endüstri 4.0, üretimde yüksek teknolojinin kullanılması olarak özetlenebilir. Eğilmez (2017) Girişimciliğin tarihinin insanlık kadar eski olmasına karşın, kavramsal olarak tanımlanması ve sistematik olarak incelenmesi 1. Sanayi Devrimi Dönemi'ne rastlamaktadır. Çatı (2016) Bu sebeple Girişimcilik Teorisinin gelişimini doğru algılayabilmek için konuyu, Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası olmak üzere 2 bölümde incelemek yararlı olacaktır.

2.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dönem:

İlkel insan önceleri yaşamını sürdürebilmek pahasına, sonrasında da bugünkü anlamda olmasa da ticaret yapmaya başlayarak, girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaktaydı. Avcılık yapan insan, tarım ile birlikte yerleşik yaşama geçmiş; ihtiyacı olandan fazlasını üretilip, takas usulü ile satarak, ticari manada girişimcilik faaliyetlerinde bulunmuştur. Girişimciliğin ilk hali eski zamanlarda kervanlarla yapılan ticaret olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazının, paranın icadı ile ticari hayatta hız kazanılmış; Kral yolu, Baharat ve İpek Yolları'nın oluşturulması ile birlikte eski çağlarda ticaretin ve girişimciliğin boyutları genişlemiştir. Orta Çağa gelindiğinde girişimciler; feodal sistemin gereği olarak, belirlenen ve genellikle yönetim tarafından finanse edilen büyük projeleri üstlenerek, bireysel anlamda risk almamışlar, inovasyondan uzak kalmışlar, dolayısı ile bu dönemde girişimcilik çok fazla ilerleme gösterememiştir.

1500'lü yıllardan itibaren Portekizliler tarafından gerçekleştirilen Doğu ve Güney Afrika kıyılarının keşfedilmesi ve Ümit Burnu'nun geçilerek Hindistan'a ulaşılması ve bu gelişmelerin diğer Avrupa ülkelerini harekete geçirmesi sonucunda, kıtalar arası ticari girişimler ortaya çıkmıştır.

Karanlık dönem olarak da bilinen feodalizmin 16. yüzyılda çöküşü ile birlikte ticaret hayatının canlanması, kentleşmenin artması, yasal ve kurumsal durumların değişime uğraması girişimciliğin lehine gelişmeler oluşturmuştur. *"Keşifler dönemi; Avrupa'ya ticari kazançların dışında o döneme kadar eşi benzeri görülmemiş bir zenginliğin aktarıldığı 'Merkantilist Dönem' olarak adlandırılan üç yüz yıllık bir çağı yaşatmıştır."* Demirez ve Cebeci (2004)

16. yüzyılda başlayıp, 18. yüzyıla kadar hüküm süren, ülkelerin zenginliğinin dış ticaret fazlası vermesi ile mümkün olacağını savunan bir iktisat politikası olan "Merkantilizm" ile birlikte, ülkeler ithalatı azaltmaya ve ihracatı artırmaya, bu yolla ülkeye altın ve gümüş getirme çabası içine girmişler ve dış ticareti geliştirecek politikalar uygulamaya başlamışlardır. Güçlü devlet, kıymetli maden stokları ve dış ticaret dengesinin pozitif olması görüşüne dayanan merkantilist dönemde; üretim ve ihracatı teşvik eden politikalar uygulanmış, yeni pazarlar aranmış, ticari hayata büyük katkılar sağlanmıştır. Dönemin tüccar girişimcileri, her türlü malın alım-satımını yapar, ulaşabildikleri her yeri pazar niteliğinde değerlendirir, ticari faaliyetlerini üretimin fazla olduğu bölgeden, ihtiyaç duyulan bölgeye akışını sağlarlardı.

Özet olarak; 18. yüzyıla kadar olan süreçte Avrupa'da feodal yapı, sermayenin belirli ellerde toplanmasına ve büyümesine neden olmuş, 16. yüzyıldan itibaren Asya, Afrika ve Amerika'dan sömürülen altın ve gümüş gibi değerli madenler, bilimsel buluşların sanayiye dönüştürülebilmesi için gerekli ortamı sağlamış, coğrafi keşifler Batı dünyasında göz kamaştırıcı ekonomik gelişmelere neden olmuş ve tüm bu yaşananlar, 1760 yılında gerçekleşen Sanayi Devrimi'nin köklü geçmişini hazırlamışlardır.

2.2 Sanayi Devrimi Dönemi:

15. ve 16. yüzyıllarda başlamış olan Rönesans ve Reform hareketlerinin yaratmış olduğu düşüncede özgürlük, bilim ve teknik alanında gelişmelere ortam hazırlamış; yeni buluşların ve buhar gücüyle çalışan makinelerin üretim sürecine dahil edilmesiyle beraber, Avrupa'daki sermaye birikimi artmış; coğrafi keşiflerin ve

sömürgecilik hareketlerinin etkisi ile Avrupa daha da zenginleşmişti. Ercan ve Gökdeniz (2009) Bu süreçte oluşan devasa sermaye birikimi dinamiği ile birlikte "Endüstri Devrimi" ortaya çıktı. Çağdaş girişimcilik anlayışının temelleri, 18. yüzyılda tüm bu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan Sanayi Devrimi ile beraber atılmış oldu. Çöğürçü (2016) Bu Devrim en yalın haliyle, tarıma ve insan gücüne dayalı ekonomik sistemden; makinelere, dolayısıyla seri üretimin olduğu ekonomik sisteme geçiş olarak ifade edilebilir. Sanayi Devrimi ile birlikte hem ekonomik, hem toplumsal açıdan yeni bir dünya kurulmuş oldu.

Şekil 1: Girişimciliğin Gelişim Süreci



Kaynak: Salih Ercan, İsmail Gökdeniz, Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, 2009, s.62.

Fransızcada bir şey yapmak, üstlenmek anlamına gelen "entreprendre" kelimesinden türeyen girişimcilik terimi (entrepreneur); literatürde ilk olarak Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır. 18. yüzyıl başlarında Fransa'da yaşamış olan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon, ekonomik teoride ilk kez "Girişimci" tanımını yapan kişidir. 1755 yılında yayınlanan, girişimcilik tarihinde dönüm noktası sayılan "Genel Olarak Ticaretin Doğası Üzerine Bir Dene" adlı eserinde Cantillon girişimciyi; henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere, üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi olarak ifade etmiştir. Bu tanımlama ile birlikte Cantillon girişimciyi; belli bir fiyattan alım yaparak, belirsiz bir fiyattan satış yapmaya çalışan bir arbitrajcı olarak görerek; girişimciliğin risk üstlenme özelliğini öne çıkarmaktadır. Alaada E. D. (2000) Cantillon, merkantalizmden 18. yüzyılda Fransa'da başlamış olan "Fizyokrat" düşünce sistemine geçişin öncü iktisatçılarından

olmakla birlikte; merkantalizme tepki olarak doğan bu sistemin kurucu ve temsilcisi Francois Quesnay'dır. Formaini (2001) Cantillon ile benzeri girişimci tanımlamaları yapan Quesnay'a göre girişimci, belirsizlik dolayısı ile risk üstlenmekte, üretimi organize etmekte; yeni yöntemler, yeni ürünler, yeni pazarlar araştırmaktadır. Hoselitz B. F. (1962) Fizyokrat düşünce okulunun üyelerinden olan Jacques Turgot'a göre girişimci, bir kapitalisttir ve sermaye sahibidir. Özkul (2007) Bir diğer fizyokrat Nicolas Baudeau ise Cantillon ile benzer görüşlere sahip olmakla beraber, girişimcinin karını yükseltmek amacıyla yeni tekniklere, yeni düşüncülere başvuran kişi olduğuna vurgu yapmıştır. Fransa'yı hem düşünsel hem de ekonomik olarak etkilemiş olan fizyokrasi düşüncesi, dönem itibariyle tarım girişimciliğini ön plana çıkarmıştır. Er (2013) Doğanın egemenliği ve doğal düzeni savunan bu görüş, 1776 yılında Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" isimli kitabı yazması ve klasik kapitalist teorinin temellerini atması ile önemini yitirmiştir. İlk defa kapitalizm kavramını kitabında kullanarak, teori halinde inceleyen Adam Smith'e göre kapitalist; toprak, sermaye ve iş gücünden oluşan kaynakları başarılı bir şekilde bir araya getirerek, girişimi oluşturan mülkiyet sahibi yöneticidir. Ekonomi biliminin temelini atan kişi olarak bilinen Adam Smith, "*girişim için sermaye sağlayıcı olan kapitalist ile nihai karar alıcı olan girişimci arasında ayrıma gitmemiş ve girişimciyi mülkiyet sahibi yöneticiler olan kapitalistler ile özdeşleştirmiştir.*" Formaini (2001) 19. yüzyıla gelindiğinde, Klasik iktisatta girişimcilik kavramını geniş çapta ele alarak; emek, sermaye ve toprak üretim faktörlerine müteşebbisi dahil eden iktisatçı, John Baptiste Say'dır. Çöğürücü (2016) Say'a göre sermayedar ile girişimci farklı kişilerdir. Sermayedar, girişim için para temin ederek finansal riski üstlenir; ancak girişimci, üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Çonkar ve İlter (2004)

Neoklasik iktisat, Klasik iktisadın sona erdiği 1870'li yıllardan itibaren iktisat bilminde baskın olmaya başlamıştır. Neo-klasik ekonomide girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getiren, işyeri yöneticisi olduğu düşünülmüştür. Bu dönemde girişimci, yönetici olarak maaş alan ve ekonomik teoride özel bir konumu olmayan kişidir. Üstelik, 18. yüzyıldan beri üretim ve sermaye yatırımlarının otomatik süreçler olarak algılandığı ekonomi bilminde, hayal

gücünü çalıştırarak kritik kararlar ve riskler alan aktif girişimciye ihtiyaç duyulmamıştır. Tüsiad (2002-12) Neoklasik modelde, tam bilgi ve denge fiyat varsayımlarının geçerli olması, firmanın kendi kendini işletmesi düşüncesine yol açtığı için, girişimci kavramına gereken önem verilmemiştir. Klasik ve neoklasik iktisat arasında köprü kuran Alfred Marshall, bu dönemde girişimciliğe ilgi gösteren az sayıda neoklasik iktisatçıdan biridir. Er (2013) "İktisadın İlkeleri" isimli kitabında, üretim faktörlerini bir araya getirerek, organizasyonu gerçekleştiren kişi diye tanımladığı girişimci; maliyetleri minimize edecek yöntemler bulmaya çalışır, mal ve hizmet üretimi yapmak için yeni fırsatlar peşinde koşar ve tüketici tercihlerindeki değişiklikleri anlayacak öngörüye sahiptir. Marshall'a göre girişimci; hızlı hareket edebilme, hızlı çözümler üretebilme, değişen koşullara uyum sağlayabilme, istikrarlı ve güvenli olma gibi aile, eğitim ve doğuştan gelen kabiliyetlere sahip olmalıdır. Tüm bu özelliklere ilaveten girişimci ticaret bilgisi, öngörü yeteneği, fırsatları görebilme ve risk üstlenebilme gibi bazı özel yeteneklere de sahip olmalı ve işveren rolünün üstesinden gelebilmek için lider vasfına sahip olmalıdır. Arıkan (2004)

20. yüzyıl başlarında Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter "*The Theory of Economic Development*" adlı kitabında girişimciyi, yeniliği sunan birey olarak tanımlayarak; Girişimcilik teorisine muhtemelen en önemli ve en bilinen katkıyı yapmıştır. Aidis (2003)

Schumpeter'e göre girişimci yenilikleri;

- a) Yeni bir malın üretimi veya bir malın kalitesini artırma
- b) Yeni bir üretim metodunun uygulanması
- c) Yeni bir pazara açılma
- d) Hammaddeler veya ara malları için bazı yeni arz kaynaklarını kullanma
- e) Bazı yeni organizasyonel endüstriler başarma

olmak üzere 5 şekilde gerçekleştirilebilir. Schumpeter (1996)

Özet olarak Girişimcilik; ilk çağlarda ticaret yapan, orta çağlarda üretimi planlayan ve risk üstlenmeyen, 17. yüzyılda risk alarak iş yapan, 18. yüzyılda sermaye sahibi olmaktan farklı görülen, 19. ve 20. Yüzyıllarda ise yoğunluklu olarak ekonomik yönden değerlendirilen bir kavramdır. Girişimcilik; Sanayi Döneminin başlamasından itibaren hızla gelişmekte olan bir faaliyet olmakla birlikte, hiç bir zaman içinde bulunduğumuz, bilgiye dayalı emeğin yoğun olduğu bu dönemde olduğu kadar, öncelikli ve önem verilen bir olgu olmamıştı. Hızla küreselleşerek küçülen dünyamızda; iletişim, haberleşme, teknoloji olanaklarının baş döndürücü şekilde ilerleme kaydetmesi, bununla beraber bürokratik engellerin azalması, devletlerin ekonomilerdeki payını küçültmesi, girişimcilerin varlığının önemini ve gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Girişimcilik, sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve kültürel bir olgudur. Toplumsal yapıyı ve sosyal ilişkileri dönüştürücü gücü vardır, ekonomik süreçteki rolünün yanı sıra toplumsal yapıda da değişim ve yenilik sürecinin başlatıcısı olmaktadır.

Girişimcilik, ard arda yaşanan küresel boyuttaki krizlerin olumsuz etkilerinin giderilmesi, istihdam olanaklarının genişletilmesi, piyasaların canlanması ve toplumsal refahın artırılması için çıkış yolu olarak görülmekte ve bundan dolayı önemi günden güne artmaktadır.

Tablo 1: Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi:

Dönem	Girişimcilik Kavramının Kullanımı
Orta Çağ Dönemi	Bu dönemde girişimcilik, büyük ölçekli üretim projelerini yöneten bir aktör ya da yönetici olarak benimsenmiştir. Bu türden büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci, herhangi bir risk almamakta, sadece tahsis edilen kaynakları kullanarak projeyi yöneten kişidir.
17. Yüzyıl	Girişimcilik kavramı ile risk arasında ilk kez bu dönemde ilişki kurulmuştur. Girişimci kâr ya da zarar etme riskini üstlenerek, devletle anlaşma imzalamak suretiyle mal ya da hizmet tedarikinde bulunan kişidir.
1725 Richard Cantillon	Girişimci, sermayeyi tedarik eden kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir. Girişimci belirli bir fiyattan satın alan, ancak belirsiz bir fiyattan ürününü satan, bu nedenle de riskle faaliyetlerini sürdüren kişidir.
1776 Adam Smith	Kapitalist ile girişimciyi özdeşleştirerek "maceracı, ileri görüşlü, sorumluluk sahibi, mantıklı riskler alan kişidir" tanımını yapmıştır.
1797 Beaudeau	Girişimci, risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişidir.
1803 Jean Baptiste Say	Sermaye kârından, girişimcinin kârını ayırt etmiştir.
1876 Francis Walker	Fonları tedarik edip faiz alanlarla, yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde edenleri ayırt etmiştir.
1921 Frank H. Knight	Risk ile belirsizliği birbirinden ayırmıştır.
1934 Joseph Schumpeter	Girişimci, inovasyon yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir.
1961 David McClelland	Girişimci; faal, orta düzeyde risk alan kişidir.
1964 Peter Drucker	Girişimci, fırsatları maksimize eden kişidir.
1975 Albert Shapero	Girişimci; teşebbüs eden, inisiyatif alan, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişidir.
1980 Karl Vesper	Girişimciler; ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir.
1983 Giffort Pnchot	İç girişimcilik (intrapreneurship): işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğidir.

Kaynak: Hisrich, R. D. and Peters M. P. (1985), Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Enterprise, Third Edition, Richard D. Irvin Inc., s.11.

3. Türkiye’de Girişimcilik Kavramının Gelişimi :

Türkiye’deki girişimcilik kavramının gelişimini sağlıklı olarak değerlendirebilmek için, tarihsel açıdan Cumhuriyet Öncesi Dönem ve Cumhuriyet Sonrası Dönem olmak üzere 2 bölümde incelemek yerinde olur:

3.1 Cumhuriyet Öncesi Dönem:

Girişimcilik konusunda Türk toplumu üzerinde yapılan incelemelerden, ülkenin girişimci zihniyeti eksikliğinin Osmanlı-Türk insanının içinde bulunduğu toplumsal yapı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Akın (2003) Literatür araştırmalarına bakıldığında, 18. yüzyılda girişimci sınıfın önderliğinde ekonomik, siyasal, sosyal dönüşümleri gerçekleştiren; Batı dünyasına bu kadar yakın olan Osmanlı İmparatorluğu’nun, bu gelişmelere ayak uyduramaması genel olarak 4 ana grupta incelenmektedir:

1) Osmanlı imparatorluğu, gerileme dönemine kadar sahip olunan yeraltı ve yerüstü zenginlikleri içinde yaşama şansına sahip olmuş; buna bağlı olarak da halkın çok fazla çalışmasına, yeni arayışlara girmesine gerek kalmamıştır. Dolayısıyla girişimci bir anlayışın yerleşmesi ve gelişmesi çok mümkün olamamıştır. Doğru (2008)

2) Türk toplumunun girişimci yapısını şekillendiren bir diğer faktör, din faktörüdür.

İslamiyet özel mülkiyete karşı değildir; ancak genel felsefesi itibari ile zenginliğin aşırıya kaçmasına, insanın ihtiyacından fazlasına sahip olmasına, maddeye, paraya bağlılığa düşkünlüğü onaylamamaktadır. *"Bu nedenle insan, kazancından zekat verecektir, bu toplumsal dayanışmayı arttıracaktır. Buna dayanarak İslamiyet’te ekonomik anlamda insana özgürlük verilse de bu özgürlük başıboş bir özgürlük değildir."* Sayar (1998) Özellikle Protestanlık ile Kapitalizmin doğuşu arasındaki bağı vurgulayan Weberci görüş; İslam Dininin, ticaretin ve girişimciliğin gelişmesi için gerekli ortamı sağlamadığını savunmaktadır.

3) Girişimci sınıfının ortaya çıkamamasının bir diğer nedeni ise Osmanlı padişahlarının gücü, otoritesi ve bunun sarsılmaması

için servet sahibi girişimcilerin ortaya çıkmasını engelleyen, devletin ekonomiye hakim olması anlayışıdır. Doğru (2008) "*Sonuçta devlet özel mülkiyeti ve servet birikimini belli sınırlar içinde tutmaya çalışmıştır.*" Pamuk (1999)

4) Prens Sabahattin'e göre; girişimci bir sınıfın oluşamamasının temelinde, Osmanlı toplumunun bütüncü bir yapıya sahip olması ve eğitim sisteminin Osmanlı-Türk insanını bağımsız bir hayata hazırlayamaması yatmaktadır. Prens Sabahattin (1965)

Cumhuriyet öncesi Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Girişimcilik; Sanayi Devrimi ve Abdülmecid Han hükümdarlığındaki 1854 yılında ilk dış borç alınıncaya kadar, yukarıda sayılan faktörlerin etkisi ile ticaretin daha ziyade Rum, Ermeni, Yahudi gibi gayri müslim vatandaşların tekelinde olması ve Türklerin bu dönemde çiftçilik, askerlik ve devlet memurluğu görevlerini üstlenmesi sebebi ile gelişme gösterememiştir. Bu durum Avrupa ile ilişkileri iyi olan gayrimüslim tüccarların güç kazanarak, ticarete ve endüstride söz sahibi olmalarına yol açmıştır. "*Dolayısıyla, Türk toplumu yedi-sekiz nesli kapsayan çok uzun yıllar ticaretin dışında kalmış ve Türk insanında gerek sosyo-kültürel gerekse etik açılardan arzu edilen ölçüde bir ticaret altyapısı ve ticaret kültürü oluşturulamamıştır.*" Durukan (S:27)

Sanayi Devrimi öncesinde, her toplumda olduğu gibi Osmanlı toplumunda da ekonomi esas olarak tarımsal faaliyetlere dayanmaktaydı. Çakmak (2009) Batı dünyasının tarımsal artığını sermaye birikimine dönüştürüp; ticari faaliyetlerini geliştirerek, uluslararası boyuta taşıdığı dönemde kar elde etmeye başlamasına karşın; Osmanlı İmparatorluğu'nun bu gelişmelerin gerisinde kalıp, ayrıca fetih gelirlerinden de gerekli kazancı sağlayamaması, hem ekonomik hem siyasi anlamda sıkıntıya neden olmuştur. "*Girişimciliği olumlu yönde etkileyen; fiyat sistemi, mülkiyet yapısı, serbest kâr, rekabet gibi ekonomik enstrümanların hiçbiri Osmanlı iktisadî yapısında, Batı'daki tarzıyla var olmamıştır.*" Çakmak (2009)

3.2. Cumhuriyet Dönemi:

"Hasta Adam" olarak nitelendirilen Osmanlı İmparatorluğu, ekonomik alanda tam bir çöküntüye uğramış ve bu enkazdan

Atatürk'ün önderliğinde siyasi bağımsızlığını kazanmış Türkiye Cumhuriyeti Devleti doğmuştur. *"Yeni kurulan Türk devleti, Osmanlı İmparatorluğu'ndan ekonomisi tarıma dayalı, sanayisi tamamen mahvolmuş, altyapı tesisleri yetersiz bir Anadolu devralmıştı, halkımız eğitimsiz ve fakirdi, tarım dışı sektörlere gayrimüslimler hakimdi ve Cumhuriyetin ilanı ile birlikte, gayrimüslimlerin yurdu terk etmesi ticaret ve sanayi alanlarında büyük bir boşluk meydana getirmişti."* Altıparmak (1993) Atatürk'ün "Ekonomik bağımsızlık olmadan, siyasi bağımsızlık da olmaz." felsefesi ile Türkiye Cumhuriyeti Devleti iktisadi hayatta hızlı atılımlar yapmaya başlamıştır. Türkiye Yöneticileri de "Milli iktisat" adı verilen Müslüman-Türk unsuru girişimciliğe teşvik edecek politikalar benimsemiştir. Cumhuriyet Türkiye'si, Osmanlı'dan zaten gelişmiş bir girişimci sınıf devralmamıştı. Devralınan girişimcilerin büyük bir kısmı da cumhuriyetin kuruluşunu takip eden 30 yıl içinde ülkeyi terk etmişti. Bir girişimci sınıf oluşturmak ve bunu geliştirmek amacıyla Cumhuriyet tarihi boyunca farklı politikalar izlemiştir. Çokgezen (2012) İlk önemli adım 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi'nde, özel sektör ağırlıklı ve piyasa ekonomisine yönelik bir iktisadi kalkınma modeli uygulanması ve "Türk ve Müslüman ahaliden tüccar ve iş adamı insanlar oluşturma" ile ilgili kararların alınması ile atılmıştır. Müftüoğlu ve Durukan (2004) Türkiye'de Cumhuriyetin ilk yıllarında, iktisadi gelişme devlet eliyle gerçekleştirilirken özel teşebbüs de özendirilerek girişimci yaratmak için politikalar uygulanmaya çalışılmıştır. OKA Girişimcilik Raporu (S: 4) Bu dönemde ekonominin yeniden inşa edilerek, girişimciliğin desteklenmesi adına devlet doğrudan yatırım yapmak yerine, yasal ve kurumsal düzenlemelerle özel sektörü yatırım yapmaya teşvik etmiş; bununla birlikte bir çok kararlar alınmıştır. Yurt içinde sanayi kurmayı ve geliştirmeyi amaçlayan, özel girişime öncelik tanıyan ve mülkiyet haklarını koruyan bir ekonomik yapının oluşturulmasına yönelik ilk adımlar, 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi'nde atılmıştır. Kongre, Cumhuriyet dönemimizin ekonomi politikalarını önemli ölçüde etkilemiştir. Kongrenin sonucunda ekonomi politikamızın özel sektör egemenliğinin daha fazla olduğu, "liberal" yapıya sahip bir sistem olması kanaatine varılmıştır. Kongre kararları özel teşebbüse

dayalı, himayeci ve milliyetçi bir iktisat politikası öngörmekte ve devletin özel teşebbüsü korumasını, desteklemesini istemekteydi.

Türkiye'nin iktisadi açıdan kalkınabilmesi için sanayileşmesi gerekiyordu. *"Bu amaçla 1927 yılında, sanayi kuruluşlarının teşviki ve korunması için 1913 yılında çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu gözden geçirilerek, özel sektör girişimcilerine ve sanayi kuruluşlarına verilen teşviklerin kapsamı genişletilerek, sermaye birikimi yaratılmasına çalışılmıştır."* Özçelik ve Tuncer (S:258) Bu kanunla, sanayi alanındaki müteşebbislere büyük imkanlar sağlanmış ve sermaye birikimi yaratılmasına yardımcı olunmuştur; dolayısıyla bu kanun 15 yıl yürürlükte kalmış ve sermaye çevrelerinde memnuniyetle karşılanmıştır. Altıparmak (1993)

Ancak bu dönemde, Osmanlı İmparatorluğu'ndan kalan borçların ödenme çabası ve 1929 yılında ABD'de başlayıp tüm dünyayı etkileyen "Büyük Ekonomik Bunalımı" alınan bu kararların uygulanmasında engel teşkil etmiş ve özel sektörden beklenen gelişmeler tatmin edici boyutlara varamamıştır. Bu şartlar altında özel girişimin, beklentilerin gerisinde sonuçlar vermesi ve dünyadaki buhranın Klasik ve Neoklasik yaklaşımların savunduğu düzeyi sarsması, batılı kapitalist ülkelerin genelinde olduğu gibi Türkiye Cumhuriyeti'nde de Devletçilik politikalarına geçişe neden olmuştur. Bu çerçevede 1934 yılında, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı uygulanmaya başlanmış ve hedeflere süresi dolmadan ulaşılmış, ancak ardından hazırlanan İkinci Beş Yıllık Plan, 2. Dünya Savaşının başlaması sebebi ile uygulanamamıştır.

Savaş sonrasında, 1950'lere gelindiğinde, demokrat partinin iktidarı ile liberal, özel sektöre ve Pazar ekonomisine önem veren bir yaklaşım benimsenmiş, girişimciliğe yeniden güç kazandırmaya çalışılmış, Yabancı Sermayeyi Teşvik kanunu çıkarılarak yabancı sermaye üzerindeki kısıtlar kaldırılmış ve ekonomik alanda büyümenin ivme kazandığı bir dönem olmuştur. Serbest dış ticaret rejimi benimsenerek, dış pazarlara yönelik bir kalkınma anlayışı izlenmiştir. Böylelikle 1950'li yılların ilk yarısı bolluk yılları olmuş *"ancak ithalat artışının dış açıkları kronik hale getirmesiyle, ekonomik yapı dış yardım, kredi ve yabancı sermaye yatırımlarına dayanarak ayakta durabilen bir duruma gelmiştir."* Kanca (2012)

Tüm bu çalışmalar özel sektörün yatırımlarının artması ve girişimci bir kuşağın yaratılması ile sonuçlansa da uygulanan politikalar sebebi ile dış ticaret açıklarının büyümesi, ithalata ve dış kaynaklara kısmi olarak bağımlı hale gelmek, ekonomiyi darboğaza sokmuş; bu durum beraberinde siyasi istikrarsızlığı getirmiştir.

Siyaset cephesindeki karışıklıklar, terör olayları, 1974 Kıbrıs Barış Harekatı ve buna bağlı gelişen ekonomik ambargo, yaşanan petrol şokları gibi sebepler iş dünyasının gelişimini engellemiş ve girişimcilik kazandığı ivmeyi sürdürmemiştir.

1970'lerin sonuna gelindiğinde gittikçe derinleşen kriz ortamından çıkmak için 24 Ocak 1980 tarihinde bazı kararlar alınmıştır. *"Bu kararlar ile ithal ikamesine dayalı kalkınma modeli yerini dışa açık, devletin ekonomiye müdahalesinin çok daha sınırlı olduğu bir ekonomik modele bırakıyordu."* Çokgezen (2012) 1980'li yıllardan itibaren bir kez daha ekonomik dönüşüm başlamış; serbest piyasa ekonomisi benimsenmiş, dışa açılma politikasıyla birlikte girişimciliğin önünde yeni ufuklar açılmıştır. Bu gelişmelere ilaveten yapılan kurumsal düzenlemelerle birlikte, girişimcilerimizin hem sayısında hem de ölçeğinde büyük gelişmeler yaşanmıştır.

- 1980 : Hisse senedi piyasası üzerindeki fiyat kontrolleri ve faiz hadleri üzerindeki kısıtlamalar kaldırılmış
- 1981 : İthal ikameci dönem sona ermiş
- 1982 : Sermaye piyasası kurulmuş
- 1984 : Döviz kuru işlemlerine izin verilmiş
- 1985 : 3182 sayılı Bankalar kanunu yürürlüğe girmiş
- 1986 : Interbank para kurulu açılmış
- 1987 : Açık piyasa işlemleri başlamış
- 1988 : Efektif döviz piyasası kurulmuş
- 1989 : Altın piyasası kurulmuş, sermaye hareketleri

üzerindeki sınırlama kalkmıştır. Sönmez ve Şimşek (2011)

1980'li yılların, yukarıda sayılan değişim politikalarının izlendiği, önemli değişikliklerin yaşandığı ve ihracatın odak noktası olduğu bir piyasa ekonomisinin uygulanmaya çalışıldığı bir dönem olmasına rağmen; 1990'lara gelindiğinde istikrarsız büyüme ortamı, bütçe açıklarının artması, yüksek enflasyon rakamları, hızla büyüyen kamu borçları, faiz harcamaları gibi olumsuz ekonomik koşullar altında 1994 yılında derinleşen kriz ortamı ve devamında 1997 Asya, 1998 Rusya krizi, 2000 yılı ve sonrasındaki 2001 krizi, 2009 krizi domino etkisi ile ülkemizdeki girişimcilerimiz için büyük engeller oluşturmuştur.

Sonuç olarak; savaştan bitkin çıkmış olan Osmanlı'dan, özel kesim olmaksızın yıkılmış bir ekonomi devralan Türkiye Cumhuriyeti, kurulduğundan bu yana farklı dönemlerde farklı ekonomi politikaları uygulayarak girişimciliği ayakta tutmaya, desteklemeye, geliştirmeye çalışmıştır. Girişimciliğin önemini farkındalığı ile birlikte *"girişimcilik konusunun genel olarak makro (rekabet politikası, göçmen politikası, vergi politikası, düzenleyici çerçeve) ve mikro (eğitim, bilgilendirme, danışmanlık ve koçluk, değişim programları, finansmana erişimin kolaylaştırılması) olmak üzere iki kategoride sahiplenildiği görülmektedir."* Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)

4. Sonuç

İlkel insanın taş devri ile başladığı ve 21. yüzyıl bilgi çağına erişen gelişme süreci; insanın doğasında risk üstlenme, yaratıcı olma, yenilik yapma gibi girişimci niteliklerine sahip olması ile yakın ilişki içindedir. İnsanoğlunun her daim en iyiyi elde etme yönündeki isteği ve hırsı, girişimciliği geliştiren en önemli faktörlerdendir.

İlk çağlarda girişimcinin karşılığı tüccarlık iken, Sanayi Devrimi ile birlikte girişimci; sermayedar, kapitalist ve patron kavramları ile özdeş hale gelmiştir. 18. yüzyılda girişimcilik iktisat teorisinde incelenmeye başlanmış; emek, sermaye ve doğal kaynakların yanında dördüncü üretim faktörü olarak tanımlanmıştır. Cantillon'dan itibaren iktisat alanında incelenmeye başlayan Girişimcilik; farklı yaklaşımlar tarafından değişik şekilde açıklanma-

ya çalışılsa da girişimcinin ekonomik kalkınmada ve istihdamda en önemli aktör olduğu her dönem vurgulanmıştır. Merkantalist ve Fیزیokrat görüşlerde girişimcilik, içinde bulunan dönemin özellikleri ile ilgili olarak kısıtlanmış; modern girişimcilik anlayışı Sanayi Devrimi ile birlikte doğmuştur. Büyük bir hızla küreselleşerek, ekonomik sınırların ortadan kalktığı günümüz de ise girişimcilik; sadece ekonomik değil, sosyo-kültürel olarak da yükselen bir değer haline gelmiştir. İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunun girişimcileri yenilik, yaratıcılık, liderlik, vizyon sahibi olma gibi özellikleri de barındırmak durumundadırlar. Tüm dünyada olduğu gibi günümüz Türkiye'sinde de girişimcilik kavramının, refah ve istihdam yaratma, büyümeye katkı sağlama, sosyal adaletin tesisinde önemli bir faktör olduğu gerçeği kabul görmektedir. Bu nedenle devlet politikaları, eğitim kurumları, özel sektör ve diğer kuruluşlar, girişimciliğin desteklenmesi konusuna öncelik vererek; girişimcilik kültürünü geliştirmek ve güçlü bir ekosistem oluşturmak için çaba harcamaktadır. Ancak ülkemizde enflasyon, siyasi ve jeolojik riskler, ekonomik çalkantılar, mevzuat ve teşvik politikaları, girişimciliğin gelişmesi için çözülmeyi bekleyen engellerdir.

Kaynakça

- Akın, H. B. 2003. Türkiye’de Girişimcilik ve Memurluk Üzerine Mustafa Suphi ve Prens Sabahattin’den Mülhem Bir Analiz. Piyasa Dergisi, 6-7, 29-51.
- Arıkan, S. 2004. Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara, s: 5
- Aşkın A. , S. Nehir. , S. Ö. Vural 2011. Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı Ve Gelişimi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:2)
- Altıparmak, A. 1993. “Müteşebbis Kavramı ve Tanzimat’tan 1932’ye Türkiye’de Müteşebbis Sınıfının Gelişimi” Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Alada, A. D. , Ekim 2000- Mart 2001. I.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:23-24.
- Aidis, R. 2003. Entrepreneurship and Economic Transition, Tinbergen.
- Bülbül, Y. 2010. Osmanlı’dan Cumhuriyete Özel Girişimciliğe Yönelik Devlet Politikaları, İstanbul.
- Candan H. , 2014. ‘Osmanlı’dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme’ Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi ,Cilt 1,Sayı 2.
- Çakmak, O. 2003. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi, Piyasa Dergisi Kış, S:8
- Çakmak, O. 2009. Osmanlı’da Piyasa Zihniyeti Ve Girişimcilik (Adam Smith Yaklaşımına Göre Bir Analiz)
- Çokgezen, M. 2012. Türkiyede Devlet ,Girişimcilik ve Yerel Kalkınma
- Çöğürçü, İ. 2016. İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens. Der. (35): 65-80
- Doğru, C. 2008. Osmanlı Toplumunda Kapitalist-Girişimci Sınıfın Ve İnsan Tipinin Oluşumunu Engelleyen Faktörler
- Demirez, M. ve R. Cebeci, 2004. Türkiye’de Girişimciliğin Tarihçesi Ve Girişimcilerin Sosyolojik Profili, KOSGEB GGM Ulusal Girişimcilik Raporu Bölüm II
- Durukan, T. 2006 ‘Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi’ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,Cilt 4, Sayı 1.
- Eğilmez, M. 2017. Kendime Yazılar ,Endüstri 4.0 erişim adresi: <http://www.mahfiegilmez.com/2017/05/endustri-40.html>
- Esen, Ş. ve S. Çetin, 2012. Siyasi Parti Ve Hükümet Programlarında Girişimcilik Ve İnovasyon, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Sayı 34 – Aralık 2012

- Ercan, S. ve İ. Gökdeniz, 2009. Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, Bilig Bahar / 2009, sayı 49
- Er, P. H. 2013. Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A.Schumpeter, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 29 / 2013
- Formaini, R. L. 2001. The Engine of Capitalist Process: Entrepreneurs in Economic Theory, Economic and Financial Policy Review, s.2-11.
- Hisrich, R. D. and M. P. Peters, 1985. Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Enterprise, Third Edition, Richard D. Irvin Inc., s.11
- Hoselitz, B. F. 1962. The Early History of Entrepreneurial Theory, In Essays in Economic Thought: Aristotle to Marshall, 1962
- Kanca, O. C. 2012. 1950-1960 Arası Türkiye’de Uygulanan Sosyo-Ekonomik Politikalar, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: Sayı: 19, s. 47-63
- Müftüoğlu ve T. Durukan, 2004. Girişimcilik ve Kobiler, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Özçelik, Ö. ve G. Tuncer, 2007. Atatürk Dönemi Ekonomi Politikaları, Sosyal Bilimler Dergisi, Dumlupınar Üniversitesi .
- Özkul, G. 2007. Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri:Ekonomik Teoride Girişimciler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi C.12, S.3 s.343-366.
- Özyurt, H. 2011. ‘Atatürk Dönemi Birinci ve İkinci Beş Yıllık Sanayileşme Planları ve Türk Ekonomisindeki Yapı Değişikliğine Etkileri’ Sosyoloji Konferansları :119-148.
- Pamuk, Ş. 1999. 100 Soruda Osmanlı-Türkiye İktisadi Tarihi 1500-1914, Gerçek Yayınevi , İstanbul
- Sönmez, A. ve F. Şimşek, 2011. ‘Cumhuriyetin Kuruluşundan Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yaşanan Gelişmelerin Küçük Ölçekli Bir Aile İşletmesi Üzerine Etkileri’ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:2)
- Schumpeter, J. A. 1996. ‘The Theory of Economic Development’, Transaction Publishers, London, 1996, s: 66
- Tikici, M. ve A. Aksoy, 2009. Girişimcilik ve Küçük İşletmeler,Nobel Yayın.
- Top, S. 2006. Girişimcilik Keşif Süreci, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Topkaya, Ö. 2013. Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Boyutu, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (8:1)
- Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018
<http://www.oka.org.tr>
<http://acikerisim.deu.edu.tr>
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1880-turkiyede-girisimcilik>

Girişimcilik Türleri: Genel Bir Çerçeve

Seda CELEP¹

Öz

Girişimcilik, kısaca çevredeki fırsatları görerek ve çok çeşitli riskleri üstlenerek insanlık için değer yaratacak ürün ve hizmetleri üretmek üzere üretim faktörlerini bir araya getirme süreci olarak tanımlanabilir. Piyasa koşulları, girişimci özellikleri veya başka etkenler nedeniyle girişimcilik kavramı kendi içinde çeşitlilik göstermektedir. Literatür taramasının yapıldığı bu çalışmada girişimcilik türleri kavramsal olarak ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilik türleri

Abstract

Entrepreneurship can briefly be defined as; the process of gathering factors of production by catching up opportunities in the environment and by taking various risks in order to produce products and services to add value for mankind. Types of entrepreneurship can be varied according to market conditions, characteristics of entrepreneurs or other factors. The present study is conducted as a literature review, discussing types of entrepreneurship as conceptual.

Keywords: Entrepreneurship, Types of Entrepreneurship

1. Giriş

Girişimcilik kavramı için farklı araştırmacılar tarafından öne çıkarılmak istenen özellikler itibariyle farklı tanımlamalar yapılmış olduğu bilinmektedir. Bu nedenle girişimcilik kavramı için literatürde genelin kabul ettiği bir tanımlama yapılması zorlaşmaktadır.

¹ Ar. Gör.; İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Okan Üniversitesi, Tuzla Kampüs, 34959, İstanbul, Türkiye e-mail adresi: seda.celep@okan.edu.tr Tel: +90 216 677 16 30; Fax: +90 216 677 16 67; orcid.org/0000-0002-6386-3343

Tür ise içerik olarak çeşitlerden ayrılan kollar olarak ifade edilebilir (<http://www.tdk.gov.tr>). Bununla birlikte *girişimci* (*entrepreneur*) ve *girişimcilik* (*entrepreneurship*) kavramlarına farklı araştırmacıların genel olarak yaptığı tanımlamalar şu şekilde ifade edilebilir;

“Girişimci, insiyatif alan; işlerin yapılması için sorumluluk ve sahipliği üstlenen; yenilik yapmaya hevesli ve kabiliyeti olan; sürece dahil olan tüm riskleri üstlenmeye hazır; tanımlanan bitiş noktasına kadar sorunlarla karşılaşsa dahi işlerin takibinde sebat eden kişidir.” (Johnson, 2001).

Girişimci tanımından sonra bir süreci ifade eden *girişimcilik* kavramı da şu şekilde tanımlanabilir; daha önce var olmayan, henüz fırsat olarak algılanmamış olmakla birlikte çevrede ayak seslerini hissettiren, yeniliği ve farklılığı nedeniyle değerinin hesaplanmasını zorlaştıran risk içeren, toplum veya birey için değer yaratan, Schumpeter’in ortaya koyduğu üzere çoğunlukla yaratıcı yıkım fikrini içeren bir işin yaratılması sürecidir (Johnson, 2001). Farklı tanımların ortak yönleri bir araya getirildiğinde şu şekilde de bir tanımlama yapılabilir; “Girişimcilik; iş dünyasındaki fırsatları tespit ederek, fırsatların hedeflere, imkânlarla ve değerlere uygun olduğunun anlaşıldığı anda; kâr, saygınlık, büyüme, yeniliklere öncü olma gibi amaçlar ile riskleri de göze alarak, insanlığa faydalı ürün ve hizmetleri üreten aktif, esnek, yaratıcı, hızlı işletmelerin var olması için diğer üretim faktörlerini belirli bir düzen içinde bir araya getirme süreci.” (Demirel ve Akbıyık, 2009: 8-9). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere -sıklıkla atfedilen- risk alma, inovatif faaliyetlerde bulunma, değer yaratma gibi özellikleriyle girişimciliğin ‘girişimci’ kavramı ile kopmaz bağlarla bağlandığı ve kavramlar arasında kesin bir ayırım yapmanın mümkün olamayacağı görülmektedir. Bu nedenlerle girişimcilik türlerinin girişimci özellikleri ile yakın ilişkiler içinde olması, bazen de iç içe olması doğal olarak nitelendirilebilir.

Girişimciliğin farklı türlere ayrılmasının altında yatan nedenlerin arasında piyasa koşulları ve ekonomik koşullar, rekabetin farklı koşullar altında farklılık göstermesi ve tüketicilerin anlayışındaki değişimler gösterilmektedir (Yıldız, 2015, s.12). Literatürde girişimcilik türleri konu başlığında ele alınırken sınıflandırmaların

genellikle *büyüklik*, *nitelik* ve *mülkiyet* boyutları özelinde yapılabildiği veya farklı araştırmacıların farklı sınıflandırmalar yaptığı görülebilmektedir. Tablo 1’de farklı araştırmacıların girişimcilik türlerini ele alış biçimine yer verilmiştir.

Tablo 1: Farklı Araştırmacılara Göre Girişimcilik Türlerinin Başlıkları

(Yıldız, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçi -Fırsatçı -Takipçi Girişimcilik • Özel Sektör- Kamu Sektörü Girişimciliği • Kadın Girişimciliği • Sanal Girişimcilik (E-girişimcilik) • İç Girişimcilik • Sosyal Girişimcilik
Özdevecioğlu ve Karaca (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Orjinal, Özel Sektör ya da Ticari Girişimcilik • İç Girişimcilik • Kurumsal Girişimcilik • Ekogirişimcilik • Stratejik Girişimcilik • Kamu Girişimciliği • Sosyal Girişimcilik • Akademik Girişimcilik
Demirel ve Akbıyık’ın (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • İşin Mülkiyeti Boyutu Açısından Girişimcilik Türleri <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kamu Girişimcileri ➢ Piyasa Ekonomisi İçindeki Girişimciler • Büyüklük Boyutu Açısından Girişimcilik Türleri <ul style="list-style-type: none"> ➢ Büyük Girişimciler ➢ Orta ve Küçük Girişimciler • Saf Girişimci • Nitelikler Boyutu Açısından Girişimcilik Türleri <ul style="list-style-type: none"> ➢ Tepkisel Girişimcilik ➢ Durgun Bürokratik Girişimcilik ➢ Girişimci Girişimcilik ➢ Egemen Girişimcilik ➢ Yenilikçi Girişimcilik ➢ Pozitif Girişimcilik • Chicken Modeli • İç Girişimcilik • Kadın Girişimciler • Aile İşletmeleri • Tekno Girişimcilik • Sosyal Girişimcilik

Havinal (2009) ²	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçi, Taklitçi, Temkinli, Drone Girişimciler • Ampirik, Rasyonel, Bilişsel • Küçük ve Büyük Ölçekli Girişimler • Solo Operatör, Aktif Partnerler, Yatırımcılar, Meydan Okuyucular, Satın Alıcılar, Yaşam Zamanlayıcıları, Sektör Girişimcileri, Hizmet Girişimcileri, Ticari G., Tarım G., Kurumsal G., Kırsal G., Kadın Girişimciler • İç Girişimciler • Ultra Girişimciler
-----------------------------	--

Bu çalışmada da Tablo 1'deki gruplandırmalardan yola çıkarak literatürde temel olarak yerini almış girişimcilik türlerine tanımlamaları, ana özellikleri, karşılaştıkları zorluklar boyutlarıyla yer verilmiştir.

2. Kamu (sektörü) ve özel sektör girişimciliği

Girişimcilik ele alınmaya başlandığında ilk akla gelen özel sektör girişimciliğidir. Konu hakkında ortaya konulan bilimsel çalışmaların da bu yönde olduğu görülmektedir. Ancak bu algıyı kısıtlayan çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır (Yıldız, 2015). Birçok tanımlamada olduğu gibi kamu girişimciliğinin tanımlanmasında da farklı araştırmacıların ortak net bir tanımda buluşamadıkları görülmektedir. Ancak yapılan tanımlamaların ortak özelliği olarak "sosyal fayda sağlama" amacının ön plana çıktığı görülmektedir (Siverekli Demircan, 2008).

Kamu (sektörü) girişimciliği kısaca tanımlanırsa; "girişimcilik faaliyetlerinin kamu sektörüne uyarlanmasıdır." (Yıldız, 2015). Bir başka şekilde de kamu girişimciliği sahipliği kamu kesiminde olan, yönetim ve kontrol fonksiyonları kamu kesimi tarafından yapılan ve üretilen mal ve hizmetlerin piyasadaki mal ve hizmetlerden niteliksel bir farkının olmadığı girişimler olarak tanımlanabilir (Siverekli Demircan, 2008). Serbest pazar ekonomisinde özel kişiler tarafından kurulan, sahip olunan ve işletilen iş birimleri özel girişim olarak ifade edilir (<http://www.businessdictionary.com>). Özel sektör girişimciliği, ticari girişimcilik eş anlamlı olarak ifade

² Farklı araştırmacıların gruplandırmalarından da faydalanmıştır

edilmekte ve var olan bir işletmeyi satın almak şeklinde de tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Karaca, s.33).

Kamu ve özel sektör girişimciliğinin birbirlerinden ayrıldığı noktalar, kamu sektörü girişimleri üzerinden literatürde en çok tekrarlanan boyutlarıyla Bernier ve Hafsi (2007) tarafından şu şekilde derlenmiştir;

- Kâr güdüsünün ön plana çıktığı kamu girişimleri azınlıktadır. Buna karşılık kamu sektöründeki işletmelerin hem niteliksel hem de niceliksel ölçülmesi zor olan sosyal ve politik güdülerle hareket ettiği görülür.
- Kamu girişimlerinin; maliyet düşürücü önlemlere ve daha genel olarak verimlilik uygulamalarına, özel girişimlere göre daha az maruz kalır. Kamu girişimlerinde kaynaklar politik baskılarla dağıtılır ve önemli olan hizmetlere eşit erişimin sağlanmasıdır.
- Kamu girişimlerinin kaynağı farklı işletme, sosyal ve politik süreçlerden elde edilebilir. Vatandaşlardan elde edilen dolaylı gelirler; vatandaşların verdikleri ve aldıkları hizmetlerin karşılığını tayin etme konusunda karışıklık yaşamalarına neden olabilir. Çok geniş bir kitleye hitap ettikleri için de *müşterilerini* tanımlamakta zorluk yaşayabilirler.
- Risk söz konusu olduğunda güvenli limanları tercih etme ve hatadan kaçınmaya müsaittirler.
- Agresif bir çevrede faaliyet gösteren kamu girişimleri standart ve katı davranışlarda bulunup, içlerinde filizlenen girişimcilik çabalarını görmezden gelebilirler.
- Büyük kamu sektörü işletmelerinde girişimcilik faaliyette bulunulan çevrenin etkisiyle teşvik edilmesi de aksine bastırılması da mümkün olabilir.

Tablo 1’de yer aldığı üzere özel sektör girişimlerinde girişimci türleri de farklı yazarlar tarafından farklı gruplandırmalarla

ele alınmıştır. Bu grup içinde yer alabilecek girişimcilik türleri şu şekilde ifade edilebilir;

Fırsat Girişimcisi: Fırsat girişimciliği, pazardaki fırsatları değerlendirerek ihtiyaç duyulan mal ve hizmeti başkalarından önce fark edip bu ihtiyacı karşılayacak girişimcilik faaliyetlerinde bulunulmasıdır. Burada henüz rakipler yokken pazardaki fırsatların değerlendirilmesi ifade edilmektedir (Fidan, 1998; Demirel ve Akbıyık, 2009).

Yaratıcı Girişimci: Yaratıcı girişimci olağan koşullarda olduğu kadar; olağandışı koşullarda da işgücü ve sermaye kaynağını verimli kullanabilmek için çabalar. Faaliyetlerini en ince ayrıntısına kadar düşünür, planlamasını yapar ve uygulamaya koyar. TÜSİAD'ın bu tanımlamasına göre girişimcilik kavramı asıl bu kategoride yerini alır (TÜSİAD, 1987).

Taklitçi Girişimci: Taklitçi girişimciler, diğer girişimleri kopyalamaktan çekinmezler. İnovasyon yapmaktan uzak durmalarının yanı sıra mevcut teknolojileri kullanmayı tercih ederler. Bu tür girişimlerin gelişmiş ülkelerin üretim modellerini kendileri uygulamaya çalışan gelişmemiş ülkeler için uygun tarafları bulunmaktadır (Havinal, 2009).

Drone Girişimci: Drone girişimciler tutucu yapılarıyla ön plana çıkarlar. Maliyetlerinin azalacağını veya daha iyi teknolojinin varlığını dahi bilseler kendi kullandıkları eski tip teknolojilerden vazgeçmezler (Havinal, 2009).

3. Büyük ve küçük ve orta girişimciler

Büyük girişimler, yeni teknolojileri hayata geçirmek için finansal kaynaklar başta olmak üzere yetenek vb. kaynakları ellerinde bulundururlar (Havinal, 2009). Birçok araştırmacı büyük organizasyonların girişimci ruh ile hareket etme ve inovasyonu teşvik etme kapasitelerini kaybettiğini düşünebilir. Ancak bu düşüncüyü haksız çıkartacak uluslararası örnekler de bulunmaktadır. Örneğin 3M dünyanın en inovatif şirketlerinden biri olarak tanınmaktadır (Johnson, 2001).

Küçük ve orta girişimcilerin sahip oldukları özelliklerin birbirleri ile paralel olduğu görülmektedir (Demirel ve Akbıyık, 2009).

Bu girişimciler, çoğunlukla üretimden, finansa kadar işletmedeki birçok fonksiyon ile bizzat ilgilenirler. Bu noktada bu girişimcilerin bireysel özelliklerinin işletmelerini doğrudan etkileyebileceği sonucu çıkartılabilir. Çünkü işletmelerindeki birçok işi kendileri yapmayan çalışan bu girişimlerin gidecekleri yönlerin sınırları girişiminin bilgisi ve bireysel özelliklerinin gölgesinde kalabilmektedir.

4. Yenilikçi girişimcilik

Modern girişimcilik teorisinin temel taşlarını ortaya koyan araştırmacılardan olan Schumpeter, girişimciyi kâr peşinde koşmasından ziyade yaratıcı yıkım süreci ile uğraşan bir inovatör olarak tanımlar (Rae, 2007). Modern işletmeciliğin babası olarak da nitelendirebileceğimiz P. Drucker'a göre inovasyon; işletme büyüklüğünden ve yaşından bağımsız olarak her işletmenin özünde yapması gereken bir faaliyet olup, iş performansını arttırmak için disipline edilmiş çabadır, çalışmalardır. Tüm başarılı girişimcilerin ortak özelliği de inovasyon uygulamalarına sistematik olarak bağlı kalmalarıdır (Drucker, 2002).

Yenilikçi girişimciler; yeni ürünlerin ve teknolojilerin sunulmasında, yeni pazarların keşfedilmesinde ve yeni işletmelerin kurulmasında fırsatları sezinlerler. Bu nedenle onların sürekli bir arayış içinde olduğunu ve inovasyon neredeyse adeta kokusunu aldıklarını belirtmek yanlış olmayacaktır. Sezinledikleri fırsatları gerçekleştirebilmek için yenilikçi girişimciler belirli bir gelişme seviyesi ile insanların değişim ve gelişim için hevesli oldukları ortamlara ihtiyaç duyarlar. Tüm bu özellikleri sayesinde çevrelerinde makro boyutta yaşam tarzlarında olumlu olarak dönüştürücü bir rol üstlenirler (Havinal, 2009: 102).

5. Saf girişimcilik

Saf girişimci; üretim faktörlerine sahip olmadan girişimcilik faaliyetlerinde bulunan kişidir. Buna göre saf girişimci; doğal kaynak sahiplerine kira, sermaye sahiplerine faiz, işgücü sahiplerine de ücret öder ve bir yöneticinin görevlerini üstlenir. Bu noktada saf girişimcinin yöneticiden farkı olmadığı düşünülebilmektedir. Ancak saf girişimci kontrol fonksiyonunu kendi üstlendiği için ve

seçme yetkisi tamamen kendisinde toplandığı için işletme içindeki diğer yöneticilerden ayrılır (Akt. Demirel ve Akbıyık, 2009).

Saf girişimci üzerine yapılan bu tanımlamanın yanı sıra yabancı literatürde saf girişimci (*pure entrepreneur*) kavramına motivasyonel bir bakış açısı yüklendiği görülmektedir. Kadın girişimciler üzerine yapılan bir çalışmada saf girişimciler, bir önceki iş tecrübelerinin doğal bir sonucu olarak kendi işlerini kuranlar olarak gruplandırılmıştır. Bu gruba dahil olan kadın girişimciler çalışmaya başladıktan itibaren kendi işlerine sahip olma fikrinin varlığından, kendilerinde girişimcilik geni olduğundan veya kendilerine/çevrelerine bir şeyleri kanıtlama çabasında olduklarını ifade etmişlerdir (Orhan, Scott, 2001).

6. Tekno-girişimcilik

Tekno-girişimcilik; teknolojik gelişmelerden doğan potansiyel girişimcilik fırsatlarından ve inovatif nitelikteki ürün ve hizmetlerin başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi fırsatlarından yararlanılmasını içerir (Petti, 2012). Tekno girişimciliğin ele alınış şeklinin araştırmacılar arasında farklı şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir (Petti, 2012);

- Farklı İsimlendirmelerle: Teknolojik girişimcilik, teknik girişimcilik, tekno-girişimcilik
- Farklı Boyutlarla: Bir sistem, politika, strateji, süreç veya bireysel tutum olarak tekno-girişimcilik
- Farklı Ruhlarla: Girişimci bir ruh geleceğin ürün ve hizmetlerini yaratacak fırsatların tespitini yapar. Teknoloji inovasyon yönetimi ruhu girişim fırsatlarından yararlanabilmek için teknolojik yetenekleri planlar, geliştirir ve uygular. Stratejik yönetim ruhu ise tekno yatırımı kârlı yapan kurumların, yapısal düzenlemelerin ve yeteneklerin özellikleri ile ilgilenir.

Teknoloji girişimciliğini diğer girişimcilik türlerinden ayıran belirgin birtakım özellikler vardır (Siyanbola vd., 2011);

- ✓ Tekno girişimler, genellikle patent gibi araçlarla korunan ve yerine bir başkasının konulması zor teknolojik bilgiye sahiptir. Müşterileri için yeni değerlerini bu sayede yaratırlar ve genellikle pazara ilk girdikleri için avantajlı konuma geçerler.
- ✓ Estetik özellikler, daha iyi performans, fiyat kırma gibi araçlarla daha fazla pazar payına sahip olan bu girişimler; aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarını layıkıyla karşılayan yeni girişimleri kurumsallaştıran yeni teknolojiler geliştirme yeteneğine de sahiptirler.
- ✓ Tekno girişimlerin sahip olduğu fırsatların büyüklüğü, karşı karşıya kaldıkları riskleri de büyütmektedir. Teknik olarak uygulanabilir bir ürün ve/veya hizmet ekonomik olarak kârlı olmayabilir veya ticarileştirme sürecinde yok olup gidebilir.

7. E-girişimcilik (sanal girişimcilik)

E-girişimcilik genellikle küreselleşmenin getirdiği zorluklarla başa çıkmak zorunda kalan küçük ve orta ölçekli girişimlerle (KOBİ) ilişkilendirilir (Jelonek vd., 2015). E-girişimcilik sayesinde KOBİ'ler de elektronik pazardaki rekabette yerini alabilirler.

Yapılan çalışmalar girişimlerin sanal ortamdaki faaliyetlerinin gelirlerinde artış sağladığı düşüncesini de desteklemektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre interneti ticari faaliyetleri ile birleştirmiş KOBİ'lerin geliri, diğer KOBİ'lerden neredeyse 1,5 kat daha fazladır (Phillips, 2002; Koçak, 2009).

E-girişimcilik günümüzde sadece KOBİ'leri ya da büyük işletmeleri ilgilendirmemektedir. 21. yüzyılın baş döndürücü teknolojik gelişmeleri, üretim faktörlerini bir araya getiren girişimci profiline de değişime neden olmuştur. Bu değişimler ışığında e-girişimci kendi işini kurarken yaratıcı fikirlerini hâkim olduğu internet ortamında hayata geçiren lider ruhlu kişiler olmaktadır (Yelkikalan vd., 2010). Web'deki gelişmelerden önce bu ruha sahip olmak tek başına girişimci olmak için yeterli olmamaktaydı. Bu ruhun getirdiği çalışma ile yeni bir ürün ortaya koyan *mucitler*, girişimci

olmakta zorlanıyor ve ürünlerini üretip ve/veya ürettirip nihai kullanıcıya ulaştırabilenler nispeten azınlıkta kalıyordu.

C. Anderson "Geleceği Üretenler" kitabında DIY (do-it-yourself=kendin yap) ruhu ile *hepimizin* nasıl sanayileşebilecek birer girişimciye dönüşebileceğimizi anlatmaktadır. Çünkü web, icat ve üretim araçlarını **demokratikleştirmektedir**. Artık hayalimizdeki ürünü, hiç programlama tecrübemiz olmasa dahi, biraz internette araştırarak yazılımlarla ve *masaüstümüzdeki üretim araçlarını* kullanarak ürüne dönüştürme şansına sahibiz. Sonrasında yine web'i kullanıp ürünlerimizi müşterilerimizle buluşturabiliriz. Tüm bu süreç *mucit* olmaktan *girişimci* olmaya giden yolu neredeyse kaldırarak hepimize girişimcilik yolunda eşit şans sunmaktadır (Anderson, 2012).

8. Eko-girişimcilik

Ekolojik sorunlar, tüm dünyanın varlığını tehlikeye sokmaktadır. Büyük çaplı olarak en son düzenlenen Paris İklim Anlaşması (2015) ile dünyadaki neredeyse tüm ülkeler bu soruna çözüm bulmak için bir araya gelmiştir. "Çevre"yi odak noktasına almayan bir iş modelinin başarılı olabilmesi çok zordur. Yönetim paradigmasındaki gelenekselden çevre merkezliye geçiş işletmelerde de bir dönüşümü beraberinde getirmektedir (Celep, 2015). Yaşanan tüm bu gelişmeler eko-girişimciliğin de önünü açmaktadır.

Eko-girişimcilik, Schuyler (1998) tarafından 'kârlılık güdüsünün yanı sıra çevreyi koruma güdüsüyle hareketlerini şekillendiren girişimciler' tarafından yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Linnanen, 2002: 38-39).

Eko-girişimcilerin karşılaştığı engeller ise şu şekilde belirtilebilir;

- Pazar Yaratma Zorluğu: Söz konusu çevre kirliliği ve onun etkileri olduğunda açık bir şekilde neden-sonuç ilişkisinin kurulamıyor olması insanların istenilen davranış değişikliğine gidememesine neden olmaktadır. Örneğin market alışverişi yapmak için araba kullanıldığında oluşan karbondioksitin çevreye zarar verdiğini, hatta çevre-

de yetişmekte olan sebze-meyvelere zarar verdiğini ve onların dolaylı da olsa maliyetlerini arttığı bilirse de sırf bu nedenle markete daha az araba kullanılarak gidilmesi düşük bir ihtimal olarak kalır (Linnanen, 2002: 38-39). Eko-girişimciler bu nedenlerle kendilerine hedef kitlesi olarak seçtikleri potansiyel müşterilerin ürün veya hizmetlerini almaya ikna edemeyeceklerini düşünebilirler.

- Doğa ile dost ürünlerle yeni müşterileri etkilemenin zor olmasının bir diğer nedeni de gerçekten çevreci nitelikler taşıyan ürünler ile onların kötü kopyaları arasındaki farkın müşteriler tarafından bilgi eksikliği nedeniyle anlaşılmasından kaynaklanmaktadır (Celep, 2015).
- Yatırım Bulma Zorluğu: Windsor (2010)'a göre "yeşil yeni kalitedir." Çünkü geçmişte kalite ne ise bugün de "yeşil"e, bir başka deyişle çevre ile dost olmaya, aynı şekilde yaklaşmaktadır. Ancak yeşil olmanın getirdiği zorluklardan biri de finansal açıdan olmaktadır. Kaliteyi de yeşili de finansal tablolarda doğrudan yansıtabilecek kelimeler bulunmaz (Windsor, 2010: 37-38). Bununla birlikte yatırımcılar, çevreci girişimcilerin finansal pazarların gerçekleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları önyargısına kapılıp, onlara yatırım yapmaktan çekinebilirler (IISD, 2002, Akt. Linnanen, 2002).
- Etik: Eko-girişimler, çevre ve sosyal olay ve olgulara saygılı oldukları için, büyürlerken de bu saygıyı devam ettirirler. Ancak her açıdan etik konusunda dikkatli davranmaya çalışmak işletmeye ek bir yük getirmektedir. Örneğin seçmiş olduğu personeli dahi titizlikle incelemesi gerekecek ve personelinin sadece yetenekli olması yeterli olmayacak, doğa yasalarına da gönüllü olarak uyduğuna da dikkat etmesi gerekecektir (Linnanen, 2002).

9. İç girişimcilik

Yaklaşık yarım asırdan bu yana popülerliğini koruyan iç girişimcilik kavramı hem mikro hem de makro boyuttaki gelişmede

önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. İç girişimciliğin teori ve pratikte ilgi görmesinin nedeni firmalara dinamizm kazandırması ve firmaların performanslarını olumlu yönde etkilemesi olduğu belirtilmektedir (Ağca, 2005).

Literatür incelendiğinde işletmelerin bünyelerindeki girişimcilik çabalarını adlandırmak için farklı araştırmacılar tarafından farklı kavramlar kullanıldığı görülmektedir. İç girişimciliğin yerine veya onunla alakalı olarak kullanılan kavramlar Ağca (2005)'nin çalışmasında derlendiğine göre aşağıdaki gibi belirtilebilir. Söz konusu kavramlar her ne kadar küçük işletmeleri de kapsasa da, daha çok orta ve büyük ölçekli işletmeler bünyesindeki iç girişimcilik çabalarını yansıttığı anlaşılmaktadır;

Intrapreneurship (İç Girişimcilik) (Pinchot, 1985; Kuratko vd., 1990; Luchsinger ve Bagby, 1987; Hostager vd., 1998; Carrier, 1996; Antoncic ve Hisrich 2001, 2003), **Corporate Entrepreneurship (Kurum Girişimciliği)** (Vesper, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Miles, 1999; Covin ve Slevin, 1191; Dess vd, 1999; Hornsby vd, 2002; Zahra, 1991, 1993a, 1195; Zahra vd; 2000), **Corporate Venturing (Şirket Girişimciliği)** (MacMillan ve George, 1985; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Miles ve Covin, 2002); **Internal Corporate Entrepreneurship (Kurum İçi Girişimcilik)** (Schollhammer, 1982; Jones ve Burler, 1992) **Firm-Level Entrepreneurial Orientation (Firma Seviyeli Girişimcilik Eğilimi)** (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Knight, 1997; Culhane, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Covin ve Slevin, 1991) ve **Continued Entrepreneurship (Sürekli Girişimcilik)** (Davidson, 1990).

İç girişimcilik faaliyette olan bir örgüt içinde oluşturulan girişimlerle ilişkilendirilir. İç girişimler, girişimciliğin veya bağımsız girişimin birçok özelliğine sahiptir (Luchsinger ve Bagby, 1987:11). Tablo 2'de iç girişimcilerin, girişimcilik kavramından nasıl farklılaştığına ver verilmiştir.

Tablo 2: Girişimciler ve İç Girişimciler Arasındaki Farklar

	Girişimciler	İç Girişimciler
Bağımlılık	Girişimciler, faaliyetlerinde bağımsızdır.	İç girişimciler, (irma sahibi gibi) Girişimcilere bağlıdır.
Kaynak Sağlama	İşletme için gerekli kaynağı kendi toplar.	İşletme için kaynak toplamaz.
Risk	İşle ilgili riskleri girişimciler kendileri üstlenir.	İşletmedeki riski tamamen üstlenmez.
Çalışma	<ul style="list-style-type: none"> • İşleri <i>dışarıdan</i> yürütür. • Girişimciler, fikirleri uygulanabilir fırsatlara dönüştürür. • İşletmenin elde ettiği kârı alır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İç girişimci işleri <i>içeriden</i> yürütür. • İç girişimciler, inovasyon yaratmanın sorumluluğunu üstlenirler. • Gerçekleştirdiği inovasyonlar için çok çeşitli ek kazançlar alır.

Kaynak: Veerabhadrapa Havinal, **Management and Entrepreneurship**, New Delhi, New Age International Pvt. Ltd., Publishers, 2009, s.105.

İç girişimciliği destekleyen girişimci örgütlerin birtakım özellikleri bulunur. İç girişimciliğin, katılık, riskten kaçınma, yapısal rahavet gibi özellikleri nedeniyle hareket alanını kısıtlayan bürokratik ve mekanistik örgütlerde ortaya çıkması daha zordur. İç girişimciliği destekleyen bir örgüt (Luchsinger ve Bagby, 1987:12);

- Sonuçlara ve takım çalışmasına odaklanır,
- İnovasyonu ve risk almayı ödüllendirir,
- Hatalardan ders çıkartır ve onları tolere eder,
- Esnekliğini ve değişim odaklılığını sürdürür.

İç girişimciliği desteklemenin de desteklememenin de işletmeler için beraberinde getirdiği birtakım riskler vardır. Eğer işletme bünyesinde oluşan girişim hareketine direnç gösterirse; değişim sağlaması gerektiği zamanlarda uyum kabiliyetini de törpülemiş olmasından ötürü zararlı çıkan taraf olabilir. Bununla birlikte işletme, inovatif yeni fikirlerin peşinde koşarken birtakım risklerle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Eğer işletmeler, ilgilerini çok sayıda projeye dağıtırlarsa, çok sayıda küçük ölçekli projeye sahip olabilir-

mektedir. Bu durumda da projelerin çekiciliklerine gölge düşebilir (Bateman, Snell, 2016).

10. Kurumsal girişimcilik

Literatürdeki son çalışmalar kurumsal girişimcilik kavramına ağırlık verildiğini göstermektedir. Bunun nedeni şu şekilde ifade edilmektedir; girişimcilik faaliyetleri bireysel olarak kaldığında kurumsal düzeye taşınmazsa, bu faaliyetler bireysel olarak kalır. Ancak kurumsal girişimcilik, bireysel girişimciliği de kapsayıcı özelliği sayesinde aynı zamanda onun da ilerlemesini sağlar (Taşgıt, 2016). Kurumsal girişimciliği, literatürde farklı araştırmacılar tarafından genel olarak kabul edilen şekli ile şu şekilde tanımlamak mümkündür (Taşgıt, 2016);

“Organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi için iş çevresindeki fırsatları değerlendirmeye yönelik işletme düzeyindeki risk alma, inovatif, proaktif ve agresif rekabetçi yönelimli davranışlarının bütünü.”

Literatürdeki farklı kavramlar içerik olarak kavram kargaşasına sebep olabilmektedir. Bazı çalışmalarda kurumsal ve iç girişimcilik kavramları eş anlamlı olarak (Parker, 2009) ifade etse de bazı çalışmalarda ikisinin farklı içerikleri işaret ettiği (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015) belirtilmektedir. Bu nedenle aradaki farka dikkat çekilmesine gerek duyulmaktadır.

Kurumsal girişimciliğin stratejik yönetim ile ilişkisi 3 boyutta inceleyen bir çalışmaya göre; (1) Kurumsal girişimcilik, iç girişimcilik vasıtasıyla mevcut bir şirket içinde yeni bir iş yaratır. (2) Kaynakların yeni kombinasyonlarını yaparak kârlılığı arttırıcı stratejik hamleler geliştirme. (3) İşletmenin kaynakları, rekabeti değiştirecek radikal inovasyonlar için yeniden şekillendirilir ve işletme rakiplerine karşı bir üstünlük elde eder (Sarkissian, t.y.). Söz konusu ilişkiye göre kurumsal girişimcilik, iç girişimciliği de kapsayan daha geniş bir kavram (Johnson, 2001; Taşgıt, 2016) niteliği kazanmaktadır. Bununla birlikte kurumsal girişimciliğin, iç girişimcilikten farklılaştığını belirten bir başka görüş (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015) daha vardır. Kavramlar arasındaki ilişkinin detaylı analizi başlı başına başka bir çalışma konusu olması nedeniyle bu

çalışmanın sınırları iki kavram arasındaki ilişkiye dikkat çekilecek şekilde belirlenmiştir.

11. Akademik girişimcilik

Üniversitelerden eskiden beklentiler; yüksek seviyede araştırma yapmak ve bilginin iletilmesi olmuştur. Ancak 21. yüzyıla gelindiğinde bu beklentilere bir yenisi daha eklenmiştir; bölgesel inovasyon ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak. Yüklenen söz konusu yeni görev üniversitelerin *3. misyonu* olarak adlandırılmaktadır (Laukkanen, 2003).

Akademik girişimciliğin de kendi içinde alt dalları bulunmaktadır. Literatürde genel olarak kabul gören akademik girişimcilik türleri şu şekildedir (Laukkanen, 2003; Özdevecioğlu ve Karaca, 2015);

- ✓ Büyük ölçekli bilimsel çalışmalar (dış fonlarla desteklenir)
- ✓ Sanayi ile ortaklaşa başlatılan, yürütülen araştırmalar
- ✓ Ticarileştirilebilecek sonuçlar için lisanslar ve patentlerin alınması
- ✓ Doğrudan ticari bir katılım ile yeni bir firmanın hayata geçirilmesi
- ✓ Ek gelir sağlayacak danışmanlık vb. çalışmalar

Akademik girişimciler için yapılan bir başka tanımlama ise eğitim-öğretim metodolojilerine vb. konulara ilişkin önemli ve belirgin bir değişim icat etmeleri ve onları çalışma ortamlarına sunmaları yönünde olmuştur. (Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University, 2015, s.109).

12. Sosyal girişimcilik

Sosyal girişimcilik; çok çeşitli sosyal sorunları teşhis ederek, en acil yardıma ihtiyacı olanları tespit ederek, sorunlara kalıcı çözümler bularak sosyal faydanın maksimize edilmesine imkân veren ve bunu sürdürülebilir şekilde bir şirket çatısı altında yapan iş modelleri olarak ifade edilebilir (Yildirim Saatci ve Urper, 2013).

Literatürde kabul gördüğü üzere sosyal girişimcilik, genellikle az gelişmiş ülkeler olmakla birlikte gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere, devletlerin veya özel sektörlerin yer almamayı tercih ettiği veya yer alıp da yetersiz kaldığı sosyal sorunlara odaklanır ve çözümünde bir sosyal fayda ortaya çıkartır (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015).

Sosyal girişimcilik, sosyal ihtiyaçları karşılamak suretiyle sosyal dönüşümün katalizörü görevini üstlenir. Sosyal girişimcilik; adından da yola çıkılabileceği üzere, sosyal ve ekonomik değer yaratma boyutlarını aynı anda bünyesinde barındırır. Çünkü bir sosyal girişimde ekonomik bir değer yaratmak, finansal açıdan hayatta kalabilmeyi sağladığı için sosyal değerler kadar önemlidir (Mair, Marti, 2006). Türkiye’de sosyal girişim denildiğinde ilk akla gelen isimlerden olan Denizalp (2009)’in de belirttiğine göre; sosyal girişimler ne balık vermekle ne de balık tutmayı öğrenmekle yetinir, balık *endüstrisini kökten değiştirmek* en önemli hedefleridir (Şenturan, Şentürk 2016, s.818). Bu çerçevede sosyal girişimcilerin özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Thompson, 2002);

- ✓ Bir ihtiyaç boşluğunun varlığını tespit ederler, bu boşluğun bir fırsat olduğunu düşünürler,
- ✓ Buldukları çözümü hayal güçleri ile şekillendirirken vizyonlarını çizerler,
- ✓ Fırsata ortak olmaları için diğer insanları da cesaretlendirerek bir network oluştururlar,
- ✓ İhtiyaç duydukları kaynakları bulurlar,
- ✓ Zorluklarla da içsel riskler de mücadele ederler,
- ✓ Kontrol amaçlı uygun sistemin kurulması rolünü üstlenirler.

Tarihte Florence Nightingale, Gandhi gibi örnek gösterilebilecek birçok sıra dışı sosyal değişim yaratıcısı yerini almıştır. Fakat günümüzde sosyal girişimciliği söz konusu öncülerin değişimlerinden ayıran unsurlar; kullanılan sıra dışı yaklaşımların çeşitliliği kadar (sıklıkla sistematik bir düzeyde) yaratılan yeni sosyal etkinin ölçüsü ve menzildir. Yeni nesil pragmatik ve vizyoner sosyal aktivistler ve onların ağılarıyla yönlendirilen sosyal girişimcilik, toplu-

mun problemlerine getirilen çözümleri yeniden şekillendirecek ve sürdürülebilir yeni sosyal değerler ortaya koyacak iş, hayırseverlik ve sosyal hareket modellerinden seçici (eklektik) bir karışım ortaya koymaktadır. (Nicholls, 2006: 2) Sosyal girişimciliğin motivasyonunun her ne kadar etik nedenler ve ahlaki sorumluluk üzerine inşa edildiği düşünülse de bir sosyal girişimcinin motivasyonunun altında, özgecilikten farklı olarak, *bireysel tatmin* de yatabilir. Bununla birlikte sektör girişimciliğinin de sosyal bir boyutunun olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenlerle sosyal girişimciliğin sınırları, sadece 'sosyal' kavramından anladıklarımız ile çizilmemelidir (Mair, Marti, 2006).

Sosyal girişimcilik; başta hayırseverlik olmak üzere, sosyal aktivizm ve daha birçok kavram ile karıştırılmaktadır. Sosyal girişimcilik de dahil olmak üzere kapitalist ekonomik düzen içindeki kurumsal aktörlerin rolleri, hedefleri ve bu hedefleri hangi araçlarla gerçekleştirdiklerine Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3: Sosyal Girişimcilik Kavramının Benzer Farklı Kavramlarla Karşılaştırılması

Özellikler	Hükümetler	Hayır Kuruluşları	Ticari İşletmeler	Sosyal Activizm	Sosyal Girişimcilik
<i>Ekonomik Sistem İçindeki Belirgin Rolü</i>	Merkezi Mekanizma; Ekonomik sistemin altyapısı yaratılır ve uygulanır.	Dağıtılmış Mekanizma; Düzensiz bağış gelirlerine rağmen, ekonomik çıktılar daha adil yapılır.	Dağıtılmış Mekanizma; Toplum kaynaklarının ve yeteneklerinin en değerli faaliyetlere ayrılır.	Dağıtılmış Mekanizma; Davranışların getirdiği negatif dışsallıklar ayrılır.	Dağıtılmış Mekanizma; İhmal edilen pozitif dışsallıklar ekonomik sistem içinde içselleştirilir.
<i>Kurumsal Ana Hedefi</i>	Kamu çıkarlarını korumak	Dezavantajları toplulukları desteklemek	Rekabet avantajı elde etmek	Sosyal sistemi değiştirmek	Sürdürülebilir çözüm getirmek
<i>Hareketin Baskın Mantığı</i>	Düzenlemeler	İyi niyet	Kontrol	Politik hareket	Güçlendirme

Kaynak: Santos, Filipe M.: "A Positive Theory of Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 2012, C.111, No.3, s.348.

Girişimcilik türlerinin de kendi içlerinde kesim noktaları olabilir; bunlardan biri de sosyal iç girişimciliktir. Sosyal iç girişimcilik, iş yaşamındaki benzer olarak yeni bir girişimi ve/veya girişimcilik süreci inovasyonunu ifade edebilir (Mair, Marti, 2006).

13. Kadın girişimciliği

Eğitim düzeyinin artması sonucu kadınların iş hayatında yer alma durumunu da arttırmaktadır. Kadın girişimciliğinin ayrı bir başlık olarak ele alınması; günümüzün teknolojik, sosyal, endüstriyel, ekonomik ve demografik açıdan yaşanan gelişmeler ışığında kaçınılmaz olmaktadır (Güney, 2006). Girişimcilik, profesyonel geçmişi olsun ya da olmasın hayat tecrübesini yoğunmasını bilen kadınlar için önemli bir tercih alanı teşkil etmektedir.

Kadın girişimciler için yapılan tanımlamaların sınırları aşağıdaki şekilde çizilebilir (Demirel ve Akbıyık, 2009);

- ✓ Kendine ait bir işletmesi olan,
- ✓ İşletmesinde kendi başına çalışan veya çalışan istihdam edebilen; ortaklıklar gerçekleştirebilen,
- ✓ Ürün veya hizmetlerin üretimi, pazarlanması, dağıtım ve satışı fonksiyonlarını yerine getiren,
- ✓ Network oluşturan,
- ✓ İşlerin planlanmasında, yürütülmesinde, yatırım vb. faaliyetlerde karar alma yetkisine sahip kadınlar, girişimci niteliğini kazanırlar.

Kadın girişimcilerin karşılaştıkları engeller ele alındığında Aldrich vd. (1989)'nin ortaya koyduğu üzere üç ana başlık ortaya çıkmaktadır; 'kadının sosyo-kültürel konumu', 'bilgi ve destek bağlantılarına erişim' ile 'sermaye erişimi'dir. Söz konusu gruplandırma her ne kadar Batı ülkelerinden elde edilen verilere göre yapılmış olsa da sorunlara çerçeve çizmesi açısından önemlidir. Kadının öncelikli toplumsal konumunun ev ve ev ile ilgili olduğunun savunulması iş kurmak isteyen kadınların güvenilirliğini birçok açıdan sarsmaktadır. Bununla birlikte bilgi ve bağlantılara erişim çabalarında cinsiyet dışlama mekanizmaları ortaya çıkabilmektedir. Fikrini hayata geçirmek isteyen kadınların karşılaştığı bir diğer zorluk da sermayeye erişim noktasında olmaktadır. Kadınlar finansal kurumlara da gitseler, yakınlarına hatta eşlerine dahi gitseler 'kadınlar parayı idare edemezler' önyargısı ile karşılaşma ihtimalleri yüksek olmaktadır (Bruni ve diğerleri, 2004). Türkiye'de

de kadın girişimcilerin karşılaştığı ve/veya karşılaşılabileceği sorunları aşmasına yardımcı olacak kurumların sayısı her geçen gün artmakta ve bu kurumların düzenlediği etkinlikler kadınlara güç vermektedir. Bu kurumların arasında KAGİDER (Türkiye Kadın Girişimciler Derneği) ve ARYA Kadın Yatırım Platformu örnek gösterilebilir. KAGİDER; kadınları hem girişimcilik serüvenlerinde hem iş hayatına hazırlanma sürecinde destek olmaktadır. Örneğin 'Geleceğin Kadın Liderleri' projesi ile her yıl yüzlerce genç kadını girişimci eğitimlerle buluşturarak onlara kişisel gelişim, iş hayatının gereklilikleri ve ajandaları vb. konu başlıklarında bilgi ile donatırken; eğitimi alan genç kadınların girişimci kadın profilini yakından tanımalarına fırsatı vermektedir. ARYA Kadın Yatırım Platformu ise belirli kriterleri sağlayan kadın liderliğindeki şirketlerle yatırımcıları bir araya getirerek; onlara diğer başarılı girişimcilerden hem yatırım hem de mentorluk kapılarını aralamaktadır.

14. Ultra girişimcilik

Girişimcilik türlerinin sınıflandırmasına başka bir boyut katan faktörlerden biri de *yeni trendler* olmaktadır. Trendlerin girişimcilik çalışmalarına katmaya başladığı bir kavram daha bulunmaktadır; *ultra girişimcilik*.

Küresel rekabetçilik, sıkı finans uygulamaları ve teknolojik yenilikler ışığında yeni ürün ve hizmetlerin önce fikir olarak sonra prototip olarak ortaya çıkartılıp, test edilip, üretilip ve ardından pazarlanarak tüketiciler ile buluşması muazzam bir hız ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle günümüz girişimcilerinin bir işletme kurarken ve onu idame ettiren eskisinden farklı bir zihniyete ihtiyaç duymaktadır (Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University, 2015, s.110-111). Bu zihniyetin "ultra girişimcilik" te saklı olduğu literatürde yerini almaya başlayan görüşler arasındadır.

Ultra girişimcilikte önemli olan noktalardan biri ürünü ve/veya hizmeti geliştiren, üreten ve pazarlayan yetkin bir yönetim ekibinin bir araya getirilmesidir. Ardından şirket hisselerinin büyük çoğunluğu maksimum yetenek ve para kaldırıcı ile en kısa zaman zarfında satılır. (Yashwantrao Chavan Maharashtra Open

University, 2015, s.110-111) veya başka şirketlerle birleştirilir. Bunun en büyük nedeni, aşırı büyük şirketlerin bir sonraki jenerasyona geçmesinin genetik kodlarında *nadiren* bulunmasıdır (Havinal, 2009: 105).

1. Sonuç

Girişimcilik türleri, literatürde farklı araştırmacıların konuyu ele alış biçimine göre gruplandırmalarda değişime gittiği uzun ve detaylı bir konudur.

Biyolojideki türlerden yola çıkıldığında, türlerin çeşitliğinin ana ekosisteme katkısı nasıl saymakla bitirilemeyecekse girişimcilik türlerinin de ekonomi için, benzer şekilde, gerekli olduğu ifade edilebilir. Her biri ayrı özelliklere sahip olan girişimciler, bu nedenle hem mikro hem de makro çevrelerine farklı katkılar sağlarlar. Bu çalışmada literatürde temel olarak yerini almış girişimcilik türleri ile henüz yeni yeni kendine yer açmaya çalışan girişimcilik türlerine genel bir bakış açısı ile yer verilmiştir. Çalışmada yer alan her girişimcilik türünün sahip olduğu özellikler ile karşılaştıkları zorluklar da araştırmamızın konusu dahilinde tutulmuş ve maddi imkanlar el verdiği ölçüde detaylandırılmıştır.

Girişimcilik türleri için bir literatür çalışması olarak değerlendirilebilecek bu çalışmamızın kısıtlarından biri de uygulamalı bir araştırmamızın yapılamamış olmasıdır. Gelecek çalışmalarda her bir girişimcilik türü için nitel araştırma yöntemleriyle teoriyi destekleyecek veya teorideki boşluklara dikkat çekebilecek sonuçlar çıkartacak uygulamalı araştırmaların yapılması da mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. 2005. İç Girişimcilik Yapısı Ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Anderson, C. 2012. Geleceği Üretenler. Çev. Göktem L. İstanbul: Optimist.
- Bateman, T. S. ve S. A. Snell. 2016. management, Çev. Ed. Besler, S. ve C. Erbil. Ankara: Nobel.
- Bernier, L. ve T. Hafsi. 2007. The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*. 67 (3) 2007: 488-503.
- Bruni, A., S. Gherardi ve B. Poggio. 2004. Entrepreneur-Mentality, Gender and the Study of Women Entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management* 17(3):256-268
- Celep, S. 2015. Bir Farklılaştırma Stratejisi Olarak Yeşil Pazarlama Yaklaşımı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Demirel E. T. ve N. Akbıyık. 2009. Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı. Girişimcilik ve Küçük İşletmeler. Ed. Tikici, M. ve A. Aksoy. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım: 5-62.
- Drucker, P. 2002. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. August: 1-8.
- Güney, S. 2006. Kadın Girişimciliğine Genel Bir Bakış. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 1(1): 25-43.
- Havinal V. 2009. Management and Entrepreneurship. New Delhi: New Age International Pvt. Ltd. Publishers.
- Jelonek, D., I. Paweloszek, C. Stepniak ve T. Turek. 2015. Spatial Tools for Supporting Regional e-Entrepreneurship. *Procedia Computer Science* 65: 988-995.
- Johnson, D. 2001. What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organisations. *Industrial And Commercial Training* 33(4): 135-140.
- Koçak, O. 2009. Bilgi Teknolojilerini Kullanan Yeni Girişimcilik Modelinin İş Yaratma Etkisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 57: 382- 405.
- Laukkanen, M. 2003. Exploring Academic Entrepreneurship: Drivers and Tensions of University-Based Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10(4): 372-382.
- Linnanen, L. 2002. An Insider's Experiences with Environmental Entrepreneurship. Greenleaf Publishing: 71-80. (Çevrimiçi) , <http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2010/06/An-Insiders-Experience-with-Environmental-Entrepreneurship.pdf> , 05.06.2017.

- Luchsinger, V. ve D. R. Bagy. 1987. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal* 52 (Summer) 3: 10-13.
- Mair J. ve I. Marti. 2006. Socail Entrepreneurship Research: A Source of Explanatio, Predicition, and Deligh. *Journal of World Business* 41: 36-44.
- Nicholls, A. Ed. 2016. Introduction. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Change*. Oxford University Press. Great Britain.
- Orhan, M. ve D. Scott. 2001. Why Women Enter Into Entrepreneurship: An Explanatory Model. *Women in Management Review* 16 (5): 232-247.
- Özdevecioğlu M. ve M. Karaca. 2015. Girişimcilik, Girişimci Kişilik: Kavram ve Uygulama. Konya.
- Parker, S. C. 2011. Intrapreneurship or Entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing* 26 (1): 19-34.
- Petti, C. Ed. 2012. Technological Entrepreneurship in China: How Does it Work?. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Phillips, B. D. 2002. Home-Based Firms, E-Commerce, and High-Technology Small Firms: Are They Related?. *Economic Development Quarterly* 16 (1): 39-48.
- Rae, D. 2007. Entrepreneurship: From Opportunity to Action. New York: Palgrave Macmillan.
- Santos, F. M. 2012. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111 (3): 335-351.
- Sarkissian, A. tarih yok (t.y.). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship & Strategic Management". (Çevrimiçi), <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-corporate-entrepreneurship-strategic-management-65478.html> , 10.06.2017.
- Sivrekli Demircan, E. 2008. Girişimci Sıfatıyla Devlet: 1980 Sonrası Türkiye Analizi. *ÇOMU Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 3 (1): 35-58.
- Sıyanbola, W.O., H.O. Aderemi, A.A. Egbetokun ve M. Sanni. 2011. Framework for Technological Entrepreneurship Development: Key Issues and Policy Directions. *American Journal of Industrial and Business Management* 1(1): 10-19.
- Şenturan Ş. ve N. Şentürk. 2016. Girişimciliğin Gelişimi ve Mikrofinans Uygulamalarının Önemi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* (ICAFR 16 Özel Sayısı): 812-822.
- Taşgıt, Y. E. 2016. "Kurumsal Girişimcilik. Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi. Ed. Çatı, K. Ankara: Nobel: 275-297.
- TDK Sözlük, (Çevrimiçi), <http://www.tdk.gov.tr> , 05.05.2017.

- Thompson, J. L. 2002. The World Of The Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management* 15 (5): 412-431.
- TÜSİAD. 1987. Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri. İstanbul: TÜSİAD 10 (103).
- Windsor, S. 2010. An Introduction to Green Marketing Process Management. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University. 2015. Business Entrepreneurship I. (Publisher) Dr. Prakash Atkare Registrar Y.C.M.Open Universit.
- Yelkikalan, N., A. Akatay ve E. Altın. 2010 Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 20: 489-506.
- Yıldırım Saatçi, E. ve C. Ürper. 2013. Corporate Social Responsibility versus Social Business. *Journal of Economics, Business and Management* 1(1): 62-65.
- Yıldız, A. 2015. Girişimcilik Üzerine Temel Kavramlar: Girişim, Girişimci, Girişimcilik Kavramları. Ed. Bakan İ. Girişimcilik, KOBİ’ler ve Strateji. Ankara. Gazi Kitabevi:3-22.

Girişimcilik 4.0: Tarihten Sanayi 4.0'A Doğru Girişimciler

Ezgi Yıldırım SAATÇI¹

Öz

Girişimcilik kavramının tarihsel gelişimi içerisinde ön plana çıkan "girişimci kimdir?" sorusu, girişimcinin çevresi ile bütün bir sistemin aktörlerinden olması sebebi ile etkileşimli olarak zaman içerisinde değişmiş ve gelişmiştir. Bu çalışmada; yazın taraması ile girişimciliğin gelişimi, girişimcilik ekosistemi içerisinde değerlendirilmiştir. Ayrıca girişimci özellikleri de 1. Sanayi Devriminden günümüze kadar ele alınmış, günümüze damga vuran ve geleceği şekillendirecek Sanayi 4.0 kavramı ile bir bütn olarak zgn bir projeksiyon yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimci, Girişimci zellikleri, Sanayi 4.0

Abstract

The question of "who the entrepreneur is" that has aroused significantly within the historical development of entrepreneurship concept itself, changed and evolved in time due to its inclusion of a larger contextual system. In this study, a literature survey has been conducted to spot the developments in entrepreneurship and depict it in entrepreneurship ecosystem. Furthermore, the evolution of qualities, capabilities and specifics of an entrepreneur has been portrayed from Industrial Revolution to nowadays and forward to the concept of future shaping Industry 4.0 in an author authentic projection.

¹ Doç.Dr.; İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Okan Üniversitesi, Tuzla Kampüs, 34959, İstanbul, Türkiye *email adresi:* ezgi.saatci@okan.edu.tr Tel: +90 216 677 16 30; Fax: +90 216 677 16 67. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3767-2842>

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneur, Entrepreneurial Traits, Industry 4.0

1. GİRİŞ

Girişimcilik disiplinler arası akademik araştırmanın, iş dünyasının ve girişimcilik ekosistemi içerisinde konumlandırılan her türlü kuruluşun, devlet politikalarının ve eğitimin ilgi alanında ve kapsamında yer alan bir kavram olarak dikkat çekmektedir.

17. yüzyılda kaynak yönetimi ve etkinliği üzerinden değerlendirilen girişimcilik, 18. Yüzyılda Cantillon tarafından belirtilen "risk alma" özelliği ile birlikte değerlendirilmeye başlanmış ve resmi olarak 1725 yılında -girişimcilik belirsizlik ortamında risklere katlanarak sermaye birikimi sağlama- olarak yazına eklenmiştir. Risk alma ve belirsizlik koşullarında yapılan her türlü eylemin girişimcilik olgusu ile eşleştirilmesi zaman içerisinde soru işaretleri doğurmuş ve bu sorular 19. Yüzyılda girişimciliğin -üretim faktörleri ile katma değer yaratan bir olgu- olarak yazında ve pratikte yerini alması ile bir müddet boyunca istikrarlı cevaplarını oluşturmuştur. Bu konuda özellikle 1803 yılında ünlü ekonomist Jean Baptiste Say, faaliyet sonucu kazanılan gelir ile sermayenin kendisinden kaynaklı olarak elde edilen gelir arasındaki farka atıfta bulunması ile ön plana çıkmıştır. (Gartner, 1989, Ricketts 2008)

20.yy'da Schumpeter'in öncülüğünde ortaya atılan "yenilikçilik" kavramı günümüz girişimcilik konsepti üzerindeki nihai yapı taşını da oluşturmuştur. (Silver, 1983; Hisrich ve Peters, 1992; Mueller ve Thomas, 2000; Friis, Karlsson, ve Paulsson, 2004)

Harvard Üniversitesinde 1940'ların sonunda Shumpeter ve Chandler'ın da aralarında bulunduğu yönetim guruları tarafından kurulan "Disiplinler arası Girişimcilik Tarihinin Keşiflerini Araştırma Merkezi" akademik anlamda girişimcilik kavramının yolunu açmıştır, (Jones ve Wadhvani, 2006) ancak 1980'lere kadar da hak ettiği itibarı bulamayan "Girişimcilik", 2000ler sonrasında hem akademik hayatta hem de pratik uygulamalarda sivrilen bir terminoloji haline gelmiştir.

Bu bağlamda girişimcilik, mevcut bulunduğu ekosistemi içerisindeki gelişim ve 4. Sanayi devrimi beklentileri altında daha da faz-

la dikkatle mercek altına alınan konulardan biri olmuştur. Pratikte, 2017 Nisan ayı itibari ile girişimcilik ve girişimci anahtar kelimesi ile yapılan arama motoru araştırma sonucu Türkçe için 4.070.000 (https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=giri%C5%9Fimci&*aramalari/erişim07.04.2017) İngilizce için 226.000.000 (https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=entrepreneur&*erişim07.04.2017) rakamlarını göstermektedir. Akademik anlamda ise bu durum, 1981'lerde 0.2% olan girişimcilik ile ilgili yayın yüzdesi, 2000'lerin başında 3% ve 2015'lerde 12% olarak ivme kazanmıştır. Konunun önemi paralel olarak kavram, girişimcinin kim olduğu, hangi özellikleri taşıdığı ve ekosistem içerisindeki rolü üzerine detaylandırılmaya başlanmıştır. (Ferreirea ve arkadaşları , 2015)

Bu çalışmada, Sanayi devrimi ve sonrasındaki gelişmelerle geleceğin Sanayi 4.0'indeki girişimcinin rolü ve değişimleri ile ilgili özgün ve özet bir çerçeve sunulmak üzere girişimcilik kavramının gelişmesi, oluşturduğu ekosistem ve bu çerçevede endüstriyel yapı taşlarının değiştiği atılımlarda, ön plana çıkan girişimci tanımı ve özellikleri tartışılmaktadır. Çalışmada öncelikli olarak girişimcilik ekosistemi, sonrasında sırasıyla girişimci özellikleri Sanayi Devrimi ve sonrasında yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak değişen ve gelişen girişimci kavramları üzerinde durulmaktadır.

2. Girişimcilik ekosistemi

Harvard üniversitesinden James F Moore tarafından 1990'lar da ortaya atılan işletme ekosistemi kavramı biyolojideki ekosistem kavramı ile özdeş şekilde değerlendirilmiş, girişimci ve şirket tek bir endüstrinin parçası olmasından öte farklı endüstrileri de kapsayan aktörler, roller, ilişkiler, dinamikler ve performanslar bütünü olarak değerlendirilmiştir. (Moore J. F, 1993) Aynı biyolojideki türler gibi aktörler ekosistemin en önemli parçalarından olup kendi içlerinde –müşteriler, pazarlar, ürün/hizmetler, süreçler, örgütler, paydaşlar- gibi alt gruplarda ele alınmıştır. Aktörlerin üstlendikleri davranış ve stratejiler, doğada türler arasında gözlemlenen rol da-

ğılımına eş değer tutulmuştur. Sağlık ve düzen kavramı da işletme ekosistemi içerisinde performans olarak değer bulmuş, -verimlilik, değer yaratma, birlikte gelişme ve optimizasyon etkisi- öğeleriyle yazında yerini almıştır.

Bu bağlamda, girişimcilik ekosistemi de işletme ekosistemi açısından değerlendirilmiş, konu kapsamındaki aktörler ve uygulamalar, konunun artan önemini vurgulaması bakımından ayrı bir çerçeve içinde değerlendirilmiştir. Girişimcilik ekosistemi, konunun kapsamı mahiyetinde farklı endüstriler ve farklı alt gruplarla karmaşık ilişkiler bütününden yola çıkmış, odak noktasında sadece girişimci olan bireyi değil, girişimcilik niyetine ve/veya yetisine sahip birey ve grupları da konumlandırmıştır.

Ekosistemin merkezindeki girişimci, girişimcilik niyeti ile yola çıkmış bir birey, erken dönem iş fikri aşamasında ayağa kalkmış bir oluşum ve genişleme aşamasına gelmiş bir kuruluş olarak ele alınmıştır. Şekil 1’de gösterildiği gibi girişimcilik ekosisteminin birincil ve ikincil paydaşları arasında eğitimciler, politik aktörler, finansal aktörler, devlet uygulamaları, yasal aktörler, devlet uygulamaları, altyapı sağlayıcıları, destek hizmet sağlayıcıları, müşteriler/ tedarikçiler, ilişki ağı içindeki işbirlikçiler, liderlik ve başarı hikâyeleri, kültür ve ekonomik kümeler bulunmaktadır.

Şekil 1: Girişimcilik Ekosistemi



Kaynak: (Isenberg, 2014'den uyarlanmıştır.)

Eğitim veren üniversiteler, mentorluk ve eğitim hizmeti sağlayan kuruluşlar, STK'lar gibi önemli bir paydaş grubu konuya dâhil olmuştur. İşletme gurularından olan Peter Drucker'ın "*Girişimcilik gizemi mi? Sihir değil, gizli değil ve genlerle de bir alakası yok. Bu bir disiplin ve her disiplin gibi öğrenilebilir*" (Drucker, 1985 p,52) söylemi gibi öne çıkan inanışlarla yaygınlaşan girişimcilik eğitimi de 1980'ler sonrası işletme okullarında detaylı bir şekilde müfredatlara girmeye başlamış 2005'te sadece Amerika Birleşik Devletlerindeki girişimcilik eğitimi veren program sayısı 1600'ü bulmuştur. (Kuratko, 2005) Türkiye'de sadece KOSGEB tarafından verilen girişimcilik eğitimi sayısı Tablo 1'de görüldüğü üzere 2014 sonunda 290 bin kişi olmuştur.

Tablo 1: KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi

Yıl	Program Sayısı	Katılımcı Sayısı
2010	309	11.584
2011	1.404	48.145
2012	1.822	57.192
2013	2.531	86.309
2014	2.524	86.805
Toplam	8.590	290.035

Kaynak: Türkiye Girişimcilik Strateji ve Eylem Planı 2015-2018 s.50

Politik aktörler ve devlet uygulamaları açısından bakılınca durum aynı öneme haiz biçimde, global anlamda devlet politikaları içerisinde girişimciliği destekleyen uygulama, hibe ve ödül mekanizmalarıyla birlikte ön plana çıkmıştır (Minniti and Lévesque, 2008). Avrupa Birliği tarafından onanan 2008 Avrupa Küçük İşletmeler Yasası (Small Business Act-SBA) bunun en önemli göstergelerinden biri olmuş ve genel hedefler kapsamında gerekli politika çerçevesinde "*Girişimcilerin ve aile işletmelerinin zenginleşeceği ve ödüllendirileceği bir iş ortamı yaratılması*" ön plana çıkarılmıştır. (Girişimcilik Strateji ve Eylem Planı 2015-2018 s.27).

Türkiye, KOSGEB, Tubitak vb organizasyonlarla verilen hibeler haricinde -Avrupa Birliği 7. Çerçeve kapsamında verilen hibe

ve teşvikler, TAM ve BASS mali destek programları, Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik Çerçeve Programı (CIP), Intelligent Energy Europe Programme IEE, EUREKA, Genç Girişimciler için ERASMUS, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF), Avrupa Sosyal Fonu (ESF), Orak Avrupa Fonu-Mikro-Orta Ölçekli İşletme Programları (JEREMIE), İmar ve Kalkınma Bankası KOBİ Finansmanı Avrupa Yatırım Fonu (European Investment Fund)- ile birlikte 1 milyar dolardan fazla bir kaynak ile bu politikanın uygulayıcılarından biri olmuştur.

Finansal aktörler içerisinde devlet hibe ve teşvikleri haricinde, erken dönem girişimciler için çekirdek sermaye ve başlangıç sermayesi, genişleme aşaması için de gerek duyulan sermayeyi arz eden ticari bankalar, yatırım bankaları, yatırım fonları, risk sermayedarları, melek yatırımcılar ve kitlesel fon sağlama mekanizmaları yer almış ve önemli bir konuma sahip olmuşlardır. (Khalil ve arkadaşları, 2012)

Organize sanayi birlikleri, ekonomik kümelenme içerisinde işbirlikleri, teknoparklar, bölgesel ve ulusal kalkınma ajansları, müşteriler, tedarikçiler, tedarikçilerin tedarikçileri yine aynı şekilde ekosistem içerisinde girişimcilik döngüsünden paylarını almışlardır. 2013 yılında faal kurulan girişim sayısının 2,695,131 olduğu düşünülürse (TUIK,2016) ekosistemin büyüklüğü ve dikkat çekiciliği daha fazla anlam kazanmaktadır.

3. Girişimci tanım ve özellikleri

Girişimcilik sadece işletme alanında değil aynı zamanda "...; ekonomistleri, psikologları, işadamlarını ve politikacıları içeren bir olgudur."(Vesper. K., 1996 p.10) Özellikle girişimci kimdir sorusunun cevabı psiko-sosyal araştırmalar ile ön plana çıkmış, Psikolog ve sosyologlar tarafından girişimci özellikleri, motivasyon ve iç dinamikleri, çevre, kültür, aile gibi konularla birlikte ele alınmıştır. (Shapero ve Skol, 1982, Bygrave, 1993; Shane ve Venkataraman, 2000; Aldrich ve arkadaşları, 2003; Linan ve Chen, 2006; Wadwha ve arkadaşları, 2009)

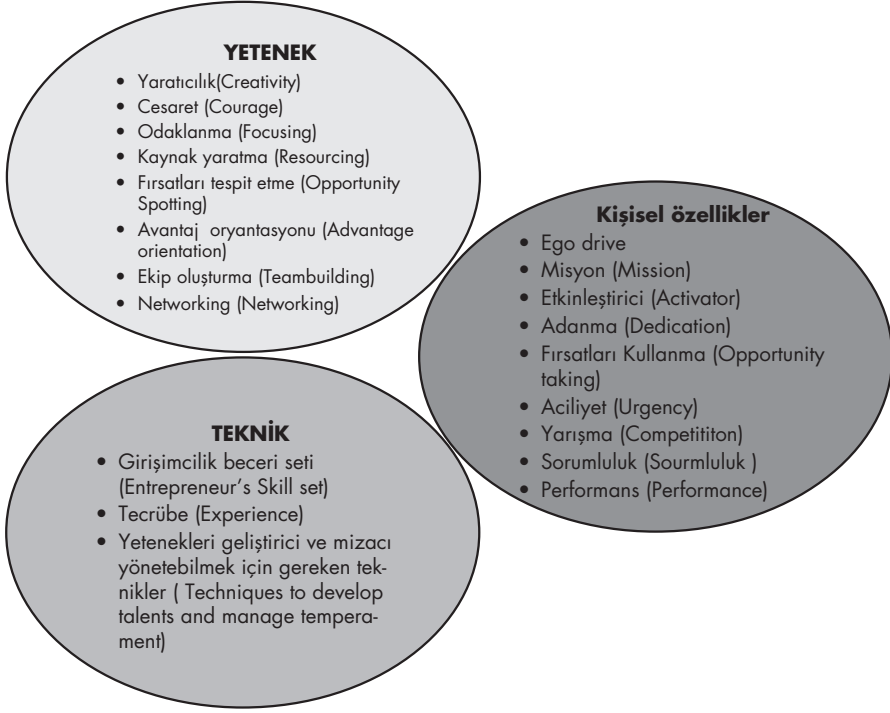
Hebert ve Link "Girişimciliğin Anlamını Ararken" adlı makalelerinde girişimciyi tanımlarken sahip oldukları özellikleri ile ele almışlardır. Yazında sıkça yer alan, girişimcilere has bu oniki özelliğe göre *girişimci*:

1. *Girişimci belirsizlik ortamında risk üstlenen kişidir*
2. *Girişimci finansal tedarik sağlayan kişidir.*
3. *Girişimci yaratıcıdır*
4. *Girişimci karar merciidir.*
5. *Girişimci endüstride öncüdür.*
6. *Girişimci idareci ve/veya denetleyicidir.*
7. *Girişimci organize eden ve ekonomik kaynakları koordine eden kişidir.*
8. *Girişimci şirket sahibidir.*
9. *Girişimci üretim faktörlerini işleten kişidir.*
10. *Girişimci işin yüklenicisidir.*
11. *Girişimci arabulucu ve düzenleyicidir.*
12. *Girişimci kaynakları farklı alternatiflere göre dağıtıp yönetebilen kişidir (Hebert ve Link 1989, p.41)*

Bu belirtilen özellikler girişimcilik kavramı içerisinde gelişen risk alma, yaratıcı olma, yönetsel becerilere sahip olma, öncü olma, rekabet etme, belirsizliğe karşı tolerans, kaynakları planlama ve stratejik düşünce sahibi olma şeklinde kendisini göstermektedir.

Lackaus (2015) OECD'nin girişimcilik merkezi için hazırladığı raporda girişimci özelliklerini üç temel kategoride ele almıştır. Bilgi, yetenek ve davranış ana başlığı içinde girişimci tanımlamaları Şekil 2'de Bolton ve Thompson (2013) tarafından özetlenen girişimci özellikleri ile paralellik göstermektedir.

Şekil 2: Girişimci Özellikleri: Yetenek, Teknik ve Kişisel Özellikler



Kaynak: Bolton ve Thompson 2013, sayfa 52

- İç ve dış kaynaklı teknik ve sosyal bilgilere ulaşan, özümseyen, kısıtlı kaynakla da olsa kullanabilen kişilerdir.
- Pazarı ve pazarlama öğelerini anlama, kaynakları verimli bir şekilde kullanma, öğrenme ve gelişimi destekleme, stratejik düşünme, fırsatları değerlendirme ve insan ilişkilerinde etkili olma konularında yetenek ve yetkinlik gösteren kişilerdir.
- Davranışlarında girişimcilik tutkusunu, öz yeterliliğini/ değerini, girişimcilik aidiyetini, proaktifliğini, yenilikçiliğini, inatçılığını ve belirsizlik şartlarındaki manevrasını gözlemleyebildiğiniz kişilerdir. (Kraiger ve ark., 1993; Krueger ve ark., 2007; Fisher ve ark., 2008; Lackaus, 2015)

4. Girişimcilik ve 4. sanayi devrimi

Bütün paydaşları ile oluşturulan girişimcilik ekosistemi, yarattığı ve yaratacağı ekonomik değişimler kadar endüstri içerisindeki değişimlerden de etkilenmektedir ve bu ekosistemin büyüklüğü göz önüne alınırsa değişimlerin etki alanlarının da önemli bir araştırma konusu olduğu düşünülebilir. Bu konuda 2010'lar sonrası ivme kazanan 4. Sanayi devrimi konsepti ile uyumlu olarak, girişimciler ve girişimcilikteki dönüşüm sorgulanmaya başlanmıştır. Aynı ilk dönem girişimcilik araştırmalarında, girişimcileri ekonomik değişim ajanı olarak gören akademisyenlerin başarılı girişimcilerin endüstriyel devrimdeki rollerini incelemeleri gibi (Schumpeter 1942; Wilson 1955; McKendrik 1964; Aldrich 1999; McCraw 2006) gelecekte oluşacak endüstriyel dönüşümlerde de girişimcinin nasıl olması gerektiği sorgulanmaktadır.

1712 buhar makinesinin icadı ile başlayan dönemde, mekanik üretim sayesinde sanayi olgusunun nüvelerinin atıldığı ve temel bir dönüşümün başladığı 1. Sanayi Devrimi, 1840 telgraf ve 1880 telefon icatları ve 1900'lerde elektrik gücü ile iş bölümüne dayalı seri üretime geçilmesi - Taylorizm ile 2. Sanayi Devrimine yerini bırakmıştır. Seri üretim ile birlikte verimlilik esaslı üretim prensipleri, iş bölümü gibi uygulamalar, işletme disiplini içerisindeki klasik kuramlardan günümüze kadar taşınmıştır. 1970lerde ilk mikro bilgisayar üretimi ile daha sonrasında gerçekleşen bilgi teknolojilerindeki gelişim robotların dâhiliyle üretim süreçlerinin otomasyonu 3. Sanayi Devrimi olarak tarihte yerini almıştır.

Hem sektörler hem de firmalar bazında ortaya çıkan yoğun rekabet ve aynı zamanda teknolojik atılımlar üretim ile ilgili maliyet liderliği, verimlilik ve farklılaşma taleplerini karşılayacak sistem ihtiyacını doğurmuştur. Bu aşamada, Alman hükümetinin belirlediği ileri teknoloji stratejisi sonucu ortaya atılan Sanayi 4.0 terimi ve fiziksel ve dijital sistemler arasında bağlantının kurulması ile birlikte dinamik veri işlemeye dayalı uygulamalar -yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut teknolojisi, büyük veri, simülasyon, siber güvenlik, 3 boyutlu üretim, zenginleştirilmiş gerçeklik- bir sonraki dönem olan 4. Sanayi Devriminin sinyallerini vermektedir. (McKinsey, 2015; TÜSİAD, 2016; World Economic Forum, 2016)

Hecklau ve arkadaşları (2016) Sanayi 4,0'ı "bütün değer zincirinin dijitalleşmesinin artması sonucunda insanların, objelerin ve sistemlerin karşılıklı bağlantı halinde, gerçek zamanda veri değişimi yapmaları ve çevreden bağımsız spontane değişimlere de uyum sağlamaları, ve hatta akıllı objelerle kendi kontrollünü sağlayan esnek üretime imkan verilmesi" olarak tanımlamışlardır. (s.1)

TÜSİAD 2016 raporunda; Sanayi 4,0'ın başarılı bir şekilde uygulanması durumunda Verimliliğin 5%-15% arasında artması sonucu 50 milyar TL'lik bir fayda, rekabet avantajı sayesinde Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla'da 1% ve sonucunda 200 milyar TL ek gelir, 15 milyar TL beklenen yatırım ve bütün bu gelişmeler sayesinde oluşan büyümenin istihdama pozitif yönde yansıtacağına dair beklentilerini belirtmişlerdir. (TÜSİAD, 2016)

Madalyonun diğer yüzünden bakıldığında, Sanayi 4.0 örneklerinden olan karanlık fabrikalar gibi, insan kas gücünün kullanılmadığı yerine esnek robotlarla 7*24 üretim yapıldığı üretim süreçleri istihdam ile ilgili endişeleri de su yüzüne çıkarmıştır. (Ford, 2009) 3. Sanayi Devriminde internet ile tamamen değişen sektörler ve işletmeler olmakla birlikte, 4. Sanayi Devriminde nesnelerin interneti ve yapak zekâ ile sadece sektörler ve işletmeler değil, aynı zamanda hem üreten hem tüketen hem de istihdamda yer alan bireylerin merkezde olduğu konjektürel değişimler de beklenmektedir. Sanayi 4.0'ın vaat ettiği büyüme içerisinde en fazla ivmeyi sağlayacak akımda inovasyon odaklı girişimcilik ve kurumsal iç girişimcilik olarak görülebilir. Bu çerçevede istihdam içinde ön plana çıkan "değer odaklı" insan gücü ve girişimcilik ekosisteminin buna göre genişletilmesi olmaktadır. (Osterwalder ve Pigneur, 2010; Porter ve Heppelmann, 2015; World Economic Forum, 2016)

Bu doğrultuda, özetle 4. Sanayi Devrimi içerisinde beklenen değişim için gereken işgücü özellikleri arasında teknik yeterlilik, dijital ustalık yanı sıra girişimci düşünce yapısı, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, belirsizlik ve stres ortamlarında çalışma yetisi, süreç kavramını algılama, yer almaktadır (Hecklau ve arkadaşları, 2016)

5. Girişimci 4.0

Girişimci tanımları, girişimcilik kavramının gelişimi ile birlikte şekillenmiştir. Daha önce bahsedilen Sanayi Devrimi ve Girişimcilik olgularının gelişimi paralel bir biçimde girişimci tanım ve özelliklerini de derinleştirmiştir. Değişen ve yenilenen altyapı, aktör ve sistemler içerisinde, ekosistemin odağında olan girişimcinin iç ve dış dinamikleri değişmiş, teknoloji ve tematik tabanlı girişimcilik Sanayi 4.0 nosyonuna uygun olarak girişimcilikte yeni bir dönem ve yazar tarafından adlandırıldığı biçimi ile Girişimci 4.0 olarak geleceğe taşınmaktadır.

Tablo 2’de dönemlere göre Sanayi Devrimi ve Girişimci özellikleri bağdaştırılmış ve örneklenmiştir.

Tablo 2: Dönemlere Göre Sanayi Devrimi – Girişimci

	1. Sanayi Devrimi	Girişimci 1.0
<i>Tanım:</i>	1712 Buhar makinesinin icadı ile başlayan, Su buharı enerjili mekanik üretim tesislerinin oluşması ile şekillenen dönem.	Üretim faktörlerini kullanarak, belirsizlik ortamında risk üstlenerek kar elde etme amacıyla çalışan – müteşebbis.
<i>Özellikler:</i>	Mekanik Üretim	Risk alma, Öncü olma, Sermayeye veya erişimine haiz olma
<i>Örnek</i>	Dokuma tezgahı	Dokuma tezgâhları ile kazak üretip satan kişi.
	2. Sanayi Devrimi	Girişimci 2.0
<i>Tanım:</i>	1840 Telgraf ve 1880 Telefon İcatları ve 1900’lerde Elektrik gücü ile İş Bölümüne Dayalı Seri Üretime Geçilen dönem	Üretim faktörlerini <u>verimli</u> bir şekilde kullanarak, belirsizlik ortamında risk üstlenerek seri üretimle maksimum kar elde etme amacıyla çalışan sistem sahibi - patron
<i>Özellikler:</i>	İşbölümü ve Seri Üretim	Risk alma, Öncü olma, Sermayeye veya erişimine haiz olma, Teknik ve Yönetmelik bilgi sahibi olma
<i>Örnek</i>	Otomatik düğme takıp tela yapan seri dokuma makinesi	Düğmeli ve manşetli gömlekleri üretip mağazalara satan kişi

	3. Sanayi Devrimi	Girişimci 3.0
<i>Tanım:</i>	1970'lerde ilk mikro bilgisayar üretimi ve daha sonrasında gerçekleşen elektronik ve bilgi teknolojilerindeki gelişim ve gelişimin bütünleşmiş faaliyet dönemi	Yenilikçi ve değer yaratan üretim esasına dayalı maliyet verimliliği ve farklılaşma stratejisini bütünleşik kullanan, risk alan, üreten pazar açıklarını ve ihtiyaçlarını doğru tespit edip buna göre aksiyon alan maksimum kar ve sürdürülebilir stratejik avantaj peşinde olan kişi
<i>Özellikler:</i>	Üretim süreçlerinin otomasyonu	Risk alma, Öncü olma, Sermayeye veya erişimine haiz olma, Teknik ve Yönetel bilgi yetkinliğinin olması Yenilikçi olma
<i>Örnek</i>	Üretim otomasyonu ve robotların kullanılması	Müşterinin vücut ölçülerine göre özelleştirilmiş seri üretim yapan gömlek firmasının sahibi
	4. Sanayi Devrimi	Girişimci 4.0
<i>Tanım:</i>	Fiziksel ve dijital sistemler arasında bağlantının kurulması ile birlikte dinamik veri işlemeye dayalı dönem	Değişimi okuyabilen, oluşacak AR-GE pazarına odaklanan, teknoloji entegrasyonu ile donanımlı kalifiye insan gücünü bir araya getirip sürekli gelişim ve çeviklikle hareket edebilen, disiplinler arası entegrasyonu anlayan, fırsat ve pazar değişimlerini görüp, gerekirse ihtiyacı kendisi yaratan öncü kişi.
<i>Özellikler:</i>	Yapay zekâ, Nesnelere İnterneti, Bulut Teknolojisi, Büyük Veri, Simulasyon, Siber Güvenlik, 3 Boyutlu Üretim, Zenginleştirilmiş Gerçeklik	Kodlama ve Teknik Yetkinlikleri olan, Entelektüel ve Analitik Zekaya Sahip, Sosyal Yetkinliği olan, Çevik ve Hız ortamında risk alıp karar verebilen
<i>Örnek</i>	Karanlık Fabrikalar	Vücut verilerine dayalı duyu durumu tespiti yapıp yiyecek önerisinde bulunan ve markete sipariş veren giysiyi yapıp satmak isteyen kişi.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mekanik üretimin hâkim olduğu ve buna örnek olarak doküma tezgahlarının gösterildiği Sanayi 1.0 aşamasındaki girişimci Cantillon dönemi risk alma, öncü olma ve sermaye erişimine haiz olma özelliklerini taşımaktadır. Başka bir deyişle bu dönemdeki girişimci -sermayeye veya erişimine haiz olan, üretim faktörlerini kullanarak, belirsizlik ortamında risk üstlenerek kar elde etme amacıyla çalışan – olarak adlandırmak mümkündür.

Bu erken dönemdeki girişimciyi müteşebbis olarak da tanımlamak mümkün olup, doküma tezgâhı mekanik sisteminden yola

çıkarak verilebilecek örneğe göre Girişimci 1.0 dokuma tezgâhları ile kazak üretip satan kişi olacaktır.

1840 telgraf ve 1880 telefon icatları ve 1900'lerde elektrik gücü ile iş bölümüne dayalı seri üretime geçilen dönemle birlikte risk alma, öncü olma, sermayeye veya erişimine haiz olmanın yanı sıra teknik ve yönetsel bilgiye sahibi olma özelliği de önem kazanmıştır. Girişimci tanımına verimlilik kavramı eklenmiş ve tanımlama -üretim faktörlerini verimli bir şekilde kullanarak, belirsizlik ortamında risk üstlenerek seri üretimle maksimum kar elde etme amacıyla çalışan sistem sahibi – patron olarak evrilmiştir.

İkinci sanayi devrimi olarak adlandırılan dönemdeki seri üretim tabanlı otomatik düğme takip tela yapan seri dokuma makinesi örneğine uygun olarak Girişimci 2.0'ı "düğmeli ve manşetli gömlekleri üretip mağazalara satan kişi" olarak belirtilebilir.

1970'lerde ilk mikro bilgisayar üretimi ve takip eden elektronik ve bilgi teknolojilerindeki devrim niteliğindeki gelişmeler ışığında ortaya çıkan 3. dalga sanayi devrimi üretim otomasyonu ve robotların kullanılması ile girişimcilik kavramında Schumpeterci yenilikçilik akımının ivme kazanmasını sağlamıştır. Bunun ışığında, girişimci -yenilikçi ve değer yaratan üretim esasına dayalı maliyet verimliliği ve farklılaşma stratejisini bütünlük kullanan, risk alan, üreten pazar açıklarını ve ihtiyaçlarını doğru tespit edip buna göre aksiyon alan maksimum kar ve sürdürülebilir stratejik avantaj peşinde olan kişi- olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Gömlek örneği üzerinden devam edecek olursak müşterinin vücut ölçülerine göre özelleştirilmiş seri üretim -mass customization- yapan gömlek firmasının sahibi Girişimci 3.0 olarak örneklenebilir.

Almanların öncülüğünde ortaya atılan Sanayi 4.0, fiziksel ve dijital sistemler arasında bağlantının kurulması ile birlikte dinamik veri işlemeye dayalı sistemlerin, yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut teknolojisi, büyük veri, simülasyon, siber güvenlik, 3 boyutlu üretim, zenginleştirilmiş gerçeklik gibi uygulamaların damga vurduğu ve vurmaya devam edeceği dönem olarak girişimcinin proaktif ve hatta talep oluşturan olarak ön plana çıkmasını gerektirmektedir. Girişimci özellikleri içinde kodlama ve teknik yetkinlikleri, entelektüel ve analitik zeka, sosyal yetkinlik, çeviklik ve hız

ortamında risk alıp karar verme vurgulanmaya özgün başlanmaktadır. İnsan kas gücü ihtiyacını ortadan kaldıran karanlık fabrikaların olduğu dönemdeki girişimci - değişimi okuyabilen, oluşacak AR-GE pazarına odaklanan, teknoloji entegrasyonu ile donanımlı kalifiye insan gücünü bir araya getirip sürekli gelişim ve çeviklikle hareket edebilen, disiplinler arası entegrasyonu anlayan, fırsat ve pazar değişimlerini görüp, gerekirse ihtiyacı kendisi yaratan öncü kişi- olarak başarıya ulaşabilir. Örnek olarak, vücut verilerine dayalı duygu durumu tespiti yapıp yiyecek önerisinde bulunan ve markete sipariş veren giysiyi yapıp satmak isteyen kişi Girişimci 4.0 olacaktır ve günümüzde kullanılan değer önermesi ve ekosistem konseptini en verimli uygulayacak ve şekillendirecek dinamik etken olarak görülecektir.

6. Sonuç ve öneriler

Girişimcilik, tarihten günümüze ve günümüzden de geleceğe doğru ticari hayatın, kariyer seçimlerinin ve akademik dünyanın merkezindeki konular arasında yerini almıştır ve almaya devam edecektir. Kavramın Sanayi Devrimi sonrası ivme kazanması ve çerçevesinin çizilmesine müteakip girişimcinin kim olduğu ile ilgili soru ve cevaplar gelişmeye açık bir biçimde ufuk çizgisinin öncüleri olmuşlardır. Girişimciyi çevreden bağımsız düşünmenin kısıtlamaları ekosistem kavramını ön plana çıkarmıştır.

Bu çalışmada, girişimcilik ekosistemi içerisinde yer alan aktörler, roller ve iletişim ağının merkezinde bulunan girişimci farklı boyutları ile ele alınmıştır. Buna göre girişimcilik özellikleri ve niyeti olan birey ve gruplardan, iş fikri olup hayata geçirmek için planlama aşamasında olanlara ve şirketlerini kurup büyümek isteyen KOBİ'lere kadar geniş bir spektrumda yer alan "girişimci" ekosistemin değer üretimindeki temel yapı taşı olarak ele alınmış ve bu çerçevede sahip olunan özellikler nitelendirilmiştir. Aynı zamanda ekosistemin yer aldığı dış çevre içerisindeki politik, sosyo-kültürel, ekonomik, yasal, teknolojik ve ekolojik değişimler, Sanayi Devrimi sonrasında, ikinci dalga, üçüncü dalga ve Sanayi 4.0 ile değerlendirilmiş ve girişimci özelliklerinin bu değişimlere karşı adaptasyonu ve gelişimi özgün bir biçimde ele alınmıştır.

Bu çalışma, özellikle Sanayi 4.0 ile kapısı aralanmış teknoloji tabanlı gelişmeleri girişimcilik açısından ele alması sebebi ile daha sonra yapılabilecek ampirik araştırmalara baz oluşturabilir. Ancak fiziksel ve dijital sistemler arasında bağlantının kurulması ile birlikte dinamik veri işlemeye dayalı dönem vurgusunun yanı sıra tematik anlamdaki girişimciliği – örneğin sosyal girişimcilik gibi- konuya dahil etmek, bahsedilen değişimlerdeki olası sorunları ele almada önemli bir adım olabilir.

KAYNAKLAR

- Aldrich, H. 1999. *Organizations Evolving*. New York: Sage.
- Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby ve M. Herron. 1996 Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39 (5): 1154-1184.
- Bolton, B. ve J. Thompson. 2013. *Entrepreneurs: Talent, Temperament and Opportunity*. Routledge
- Bygrave, W. D. 1993. Theory Building in the Entrepreneur Paradigm. *Journal of Business Venturing* 8(3): 255-280.
- Drucker, P. 2007. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harperbusiness Essentials.
- Ferreira, M. P., N. R. Reis ve R. Miranda. 2015. Thirty Years of Entrepreneurship Research Published in top Journals: Analysis of Citations, Co-citations and Themes. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 5 (1): 1-22.
- Ford, M. 2009. *The Lights In The Tunnel*. USA: Acculant Publishing.
- Frey, C. ve M. Osborne. 2013. *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/%20academic/The_Future_of_Employment.Pdf (03.06.2017).
- Friis, C., C. Karlsson ve T. Paulsson. 2004 Relating Entrepreneurship to Economic Growth, *The Emerging Digital Economy Section A*: 83-112.
- Gartner, W. B. 1989. Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice* 14(1): 27-38.
- Gartner, W.B., K.G. Shaver, E. Gatewood, ve J. A. Katz. 1994. Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (3): 5-10.
- Gehrke, L., A. T. Kühn, D. Rule, P. Moore, C. Bellmann, ve S. Siemes. 2015. A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective. Düsseldorf. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116308629> (03.06.2017).
- Hebert, R. F. ve A. N. Link. 1989. In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics* 1: 39-49.
- Hecklau, F., M. Galeitzke, S. Flachs ve K. Holger. 2016. Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 54: 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102> (03.06.2017)
- Hisrich, R. ve M. Peters. 1992. *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing A New Enterprise*. Irwin, Boston.
- Isenberg, D. 2014. What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is. *Harvard Business Review* (May Issue).

- Jones, G. ve D. Wadhvani. 2006. *Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda*. Harvard University Press.
- Khavul, S, E. Prater, P.M. Swafford. 2012. International Responsiveness of Entrepreneurial New Ventures from Three Leading Emerging Economies. *International Journal of Operations and Production Management* 32(10): 1147-1177.
- Kraiger, K., J. K. Ford ve E. Salas. 1993. Application of Cognitive, Skill-based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation. *Journal of Applied Psychology* 78 (2): 311-328.
- Krueger, N. F. 2009. Entrepreneurial Intentions are Dead: Long Live Entrepreneurial Intentions. Ed. Carsrud A. ve M. Brännback. *Understanding the Entrepreneurial Mind. International Studies in Entrepreneurship* 24. New York: Springer.
- Kuratko, D.F. 2005. The Emergence of Entrepreneurship Education: Developments, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*. September Issues DOI:1042-2587
- Lackéus, M. 2015 Developing Entrepreneurial Competencies. *Entrepreneurship in Education, What , When, Why, How*. OECD Entrepreneurship 360 Background Paper.
- Liñán, F. ve Y.-W. Chen. 2006. Testing the Entrepreneurial Intention Model on a Two-Country Sample. Barcelona: Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona (Working Paper no. 06/7).
- McCraw, T. K. 2006. Schumpeter's Business Cycles as Business History. *Business History Review* 80 (Summer): 231-261.
- McKendrick, N. 1959. Josiah Wedgwood: An Eighteenth-Century Entrepreneur in Salesmanship and Marketing Techniques. *Economic History Review* 12: 408-433.
- McKinsey 2015 Industry 4.0 Global Expert Survey. 2015. [https://capability-center.mckinsey.com/files/mccn/2017-03/digital_4.0_model_factories\(03.06.2017\)](https://capability-center.mckinsey.com/files/mccn/2017-03/digital_4.0_model_factories(03.06.2017)).
- Moore, J. F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review* (May Issue).
- Mueller, S.L. ve A. S. Thomas. 2000 Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing* 16: 51-75.
- Osterwalder, A. ve Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

- Porter, M.E. ve J. E. Heppelmann. 2015. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review* (October Issue): 96–114.
- Ricketts, M. 2008. Theories of Entrepreneurship: Historical Development and Critical Assessment The Oxford Handbook of Entrepreneurship. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0002.
- Schumpeter, J. 1942. Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper and Brothers.
- Shane, S.ve S. Venkataraman. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*. 25(1): 217-222.
- Shapero, A., L. Sokol. 1982. Social Dimensions of Entrepreneurship. Ed. Kent, C.A., D. L. Sexton, K. H. Vesper. Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall: 72–90.
- Silver, D. A. 1983. Entrepreneurial Life. New York John Wiley.
- TÜİK 2016 Hane Halkı İşgücü Anketi www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13651 (03.06.2017).
- Türkiye Girişimcilik Strateji ve Eylem Planı 2015-2018 <http://www.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=493ac1cc-1115-4eba-aa7b-771aee977189> (03.06.2017).
- TÜSİAD 2016 Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği için bir Gereklilik olarak Sanayi 4.0 – Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi. <http://www.tusiad.org/indir/2016/sanayi-40.pdf> (03.06.2017).
- Vesper, K. 1996. New Venture Experience Seattle. WA: Vector Books.
- Wadhwa, V., K. Holly, R. Aggarwal ve A. Salkever. 2006. Anatomy of an Entrepreneur: Family Background and Motivatio, Kauffman Foundation Small Research Projects Research.
- Wilson, C.H. 1955. The Entrepreneur in the Industrial Revolution. *Explorations in Entrepreneurial History*, 7 (3): 129-145.
- World Economic Forum 2016 The Future of Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution http://www3.weforum.org/docs/Media/WEF_FutureofJobs.pdf (03.06.2017).

Endüstri 4.0 Çağında Açık İnovasyon

Ceyda OVACI¹

Öz

Dördüncü sanayi devrimi ile birlikte dijitalleşen işletmelerin tüm paydaşlar ile işbirliği içerisinde olma fırsatı veren bir inovasyon ekosistemi oluşturmaları gerekmektedir. Açık inovasyon prensiplerine dayalı olarak; teknolojik gelişimi ve dönüşümü inovasyon süreçlerine yansıtılmalıdır. Literatür taraması şeklinde gerçekleştirilen bu çalışmada endüstri 4.0 kavramsal olarak ele alınmıştır. Endüstri 4.0'ın açık inovasyon paradigmasına etkisine yönelik bilgi sağlanarak inovasyon sürecindeki dönüşüme vurgu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Endüstri 4.0, Açık İnovasyon, İşbirlikçi inovasyon, Dijital Girişimler, Dördüncü Sanayi Devrimi

Abstract

Enterprises that are digitilazed with Fourth industrial revolution should establish an innovation ecosystem that gives opportunity to colloborative with all stakeholders. Technological developments and transformation should be reflected on innovation processes based on open innovation principles. In this study that is conducted as a literature review the concept of Industry 4.0 is discussed. The study provide information on the impact of industry 4.0 on open innovation paradigm and emphasis on the transformation process of Industry 4.0.

Key Words: Industry 4.0, Open Innovation, Colloborative Innovation, Dijital enterprises, Fourth Industrial Revolution

¹ Yrd. Doç.Dr. , İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Okan Üniversitesi, Tuzla Kampüsü, 34959, İstanbul, Türkiye *email Adresi:* ceyda.ovaci@okan.edu.tr; Tel : +90 216 677 16 39; Fax: +90 216 677 16 67. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6905-9578>

I. GİRİŞ

Endüstrilerde yaşanan dijital dönüşümün şirketler üzerindeki etkisi gün geçtikçe artmaktadır. Otomasyona dayalı üretimin arttığı, karanlık fabrikaların oluşturulduğu, tüm cihazların birbiri ile bağlantı hale getirilerek siber ortamların yaratıldığı bir devrin oyuncularını olarak işletmelerin bu dönüşüme uygun stratejiler geliştirmesi beklenmektedir. Her ne kadar toplumlar tarafından bir tehdit unsuru olarak algılsa da özellikle ekonomik kalkınmada önemli bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü dördüncü sanayi devriminde geleceğin iş modelleri oluşturulmakta ve tüm işletme operasyonlarına entegre edilmektedir. Elbette adaptasyon süreci içerisinde gerekli altyapının oluşturulması için özellikle dijital üretim teknolojilerine büyük yatırımlar yapılması öngörülmektedir (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Etkin ve yenilikçi bir ekosistem oluşturmak için tüketim ve üretim arasındaki ilişki gözden geçirilmelidir. Endüstri 4.0 üretim açısından değerlendirildiğinde hızlı, otomasyona dayalı, verimli ve esnek hatların oluşturulması maliyet avantajı oluştururken tüketim yönünde de kişiselleştirilmiş ürün portföylerine erişimin yolunu açmaktadır. Çünkü heterojen hal almaya başlayan pazarlarda değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için akıllı üretim sistemlerinden yararlanılmaya başlanmıştır. Hızlı inovasyon döngülerine imkan tanıyan akıllı üretim sistemleri tüketicilerin üretim sürecinde söz sahibi olmasını ve katkıda bulunmasını sağlamaktadır.

Küresel rekabetin daha da yoğunlaşması ile birlikte işletmelerin birer dijital girişim haline dönüşebilmesi için adaptasyon süreci içerisinde hızlı davranmaları gerekmektedir. Ürünlerin yaşam sürelerinin giderek azalması değişimin ne kadar hızlı olması gerektiğinin bir kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazara daha hızlı ürün sunabilmek, inovasyon sürecinin kısaltabilmek için açık inovasyon stratejilerinden yararlanmakta fayda vardır. Hem işletme içerisinde atıl olan fikirlerin ticarileştirilmesinde hem de yeni fikirlerin diğer paydaşlarla birlikte geliştirilmesi ile dijital iş modellerinin yaratılabilmesi için açık inovasyon endüstri 4.0'da önemli bir rekabet aracı olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle iki konseptin birlikteliğinden oluşan gücün ekonomik ve sosyal dönüşüm

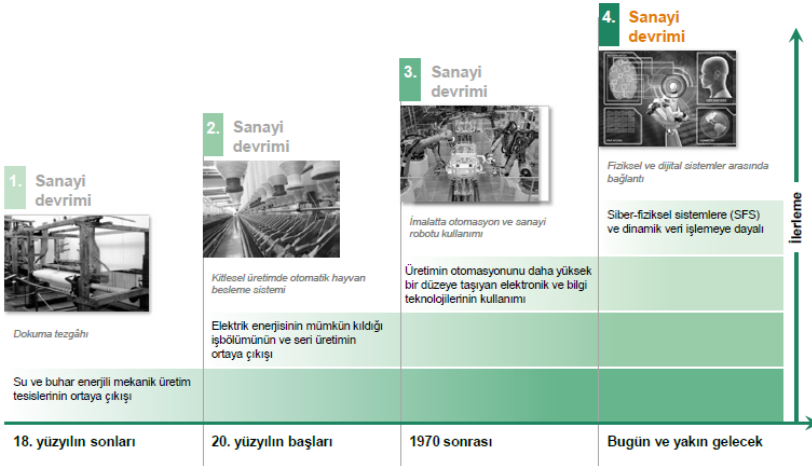
sürecine katkısının değerlendirilmesi için kavramların içeriklerini anlaşılması gerekmektedir.

1. Endüstri 4.0 (Dördüncü Sanayi Devrimi) Nedir?

Günümüze kadar yaşanan endüstriyel devrimlerin toplumların ve ülkelerin gelişmişlik düzeyi üzerindeki etkisi büyüktür. Her bir devrim; geliştirilen inovasyon sonucu başlayıp ekonomik, sosyal, bilimsel, kültürel ve toplumsal birçok değişimi tetiklediği görülmektedir. Geçmiş yüzyıllarda kas gücüne dayalı üretim sistemleri; geliştirilen teknolojiler ile farklı bir şekil almıştır. Teknolojik yeniliklerin artması üretim ve tüketim arasındaki ilişkiyi değiştirerek yeni devrimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Brettel, Friederichsen, Keller ve Rosenberg, 2014).

18. yüzyıl sonlarında su ve buhar gücüne dayalı ile birinci sanayi devrimi başlamıştır. Tekstil sektöründe dokuma tezgahlarında kullanılmak üzere İngiltere’de geliştirilen ve ticari amaçla kullanılan buharlı makineler birinci sanayi devriminin sembolü haline gelmiştir (McCraw, 1997).

Sanayi 4.0, sanayi (d)evriminin dördüncü aşaması



THE BOSTON CONSULTING GROUP

Kaynak: TÜSİAD ve The Boston Consulting Group.(2016). Türkiye’nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olarak sanayi 4.0 Gelişmekte olan Ekonomi Perspektifi. Yayın No:576.

Sanayide elektrik enerjisinin kullanılmasına olanak tanıyan gelişmeler neticesinde 20. Yüzyılın başlarında ikinci sanayi devrimine adım atılmıştır. En belirgin özelliği seri üretim ile standartlaştırılmış ve verimli üretime geçişin sağlanmasıdır. Ancak aynı yüzyıl içerisinde yaşanan dünya savaşları nedeniyle tüketim durma noktasına gelmiş, kitlesel üretim sonucu elde edilen verimlilik şirketler için nakde dönüştürülemez bir avantaj olarak kalmıştır. Bu yıllarda "pazarlama" yöntemleri ile tüketicinin artırılması için dağıtım, tutundurma, fiyatlandırma ve ürün konusunda stratejik planlama yapılmaya başlanmıştır. Yeni ürün ve hizmet fikirlerinin oluşturulması endüstrilerin rekabet aracı olarak kullandığı bir strateji haline dönüşmüştür. Bu da inovasyonun ekonomide etkisinin artmasına ve ürün çeşitliliğinde artışın yaşanmasına neden olmuştur.

1970'ler sonrası ise üçüncü sanayi devriminin yaşandığı yıllar olarak değerlendirilmektedir. Elektronik ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ışığında sanayi de otomasyonun ve sanayi robotlarının kullanılmaya başlanması bu dönemde gerçekleştirilmiştir. Üçüncü sanayi devrimi üretici ve diğer paydaşlar arasındaki iletişim ve koordinasyonun güçlendiği, üretimde tüketicinin de söz sahibi olduğu bir endüstriyel yapılanmayı temsil etmektedir (McCraw, 1997). Sadece pazarda talep edilenin üretilmesi yerine tüketicinin isteklerine yönelik ürün ve hizmet geliştirilmesini kapsayan bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Bu da beraberinde inovasyon sürecine bireylerin de dahil olmasını gerektirdiğine dair görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Son sanayi devrimi, 2011 yılında Almanya'da endüstriyel üretimde yaşanan dijital dönüşüm sürecinin etkisi ile başlamıştır. İlk çalışma Kagermann (2011) tarafından endüstri 4.0 prensipleri ve içeriği şeklinde yayınlanmıştır. Daha sonra Alman Ulusal Bilim ve Mühendislik Akademisi (Acatech) 2013 yılında bir manifesto yayınlayarak yeni nesil üretim yöntemlerini paylaşmıştır. Avrupa dışında da ses getiren bu devrim Amerika'da "endüstriyel internet konsorsiyumu" olarak adlandırılmıştır. Temel de benzer içeriklerden oluşan bu yaklaşımlar üretim süreçlerinde eşzamanlı bilgi alışverişini sağlayan siber fiziksel sistemlerin; nesnelerin ve hizmetlerin interneti aracılığı ile değer yaratmasını kapsamaktadır

(Stock ve Seliger, 2016). Bu konseptin temel yapıtaşlarını oluşturan teknolojik gelişmeler arasında (Rüßmann, Lorenz, Gerbert, Waldner, Justus, Engel ve Harnisch, 2015; PricewaterhouseCoopers,2016)

- Büyük veri ve analiz (big data and analytics)
- Otonom Robotlar (autonomous robots)
- Simülasyonlar (simulation)
- Yatay ve dikey sistem entegrasyonları (horizontal and vertical system integration)
- Endüstriyel internet / Nesnelerin interneti (The industrial internet of things)
- Siber güvenlik (cybersecurity)
- Bulut sistemler (the cloud)
- Eklemeli üretim (additive manufacturing)
- Arttırılmış gerçeklik (augmented reality)
- Mobil araçlar (mobil devices)
- 3D yazıcılar /4D yazıcılar
- Akıllı sensörler (smart sensors)
- Gelişmiş insan-makine arayüzleri (advanced human-machine interfaces) yer almaktadır.

Özellikle üretimde verimliliği arttırarak endüstrilerin büyümesini sağlayan bu gelişmeler ışığında; daha hızlı, hata oranı düşük, yüksek kalitenin daha az maliyetle erişildiği bir üretim yapısı oluşturulmaya başlanmıştır. Ayrıca üretimde esnekliğe sağlayan yeni nesil üretim teknolojileri dördüncü sanayi devriminin başlamasına neden olmuştur. Dijitalleşme ile birlikte değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarının işletmeler tarafından daha hızlı ve verimli karşılanmasına imkan tanıyan bu teknolojiler sayesinde ürün ve hizmetlerin daha da kişiselleştirildiği görülmektedir (Buhr, 2017). Böylelikle iş modelleri teknolojik olanaklara dayalı kişiselleştirilmiş

üretim sistemlerinin kitlesel üretim maliyet avantajını yakalaması ile farklılaşmaya başlamıştır.

Son sanayi devrimi ile her biri birer dijital girişim haline dönüşecek olan şirketlerin; üretimde başlayan dijitalleşmeyi rekabette uzun dönemli avantaj elde edebilmek için değer zincirinin tüm süreçlerindeki iş akışlarında bütüncül bir şekilde ele alması gerekmektedir. Tedarıktan, dağıtıma, pazarlamadan insan kaynaklarına kadar her bir işletme fonksiyonunun dijital çözümler ile yeniden yapılandırılmasına yönelik stratejiler oluşturulmalıdır (McKinsey, 2015). Ancak her şirketin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin farklılığı göz önünde bulundurularak, sektörel dinamiklerin ve beklentilere yönelik analizler sonrası eylem planı oluşturulmalıdır.

Endüstri 4.0 olan ihtiyacın küresel üretimde yaşanan eksen kayması ile ortaya çıkmaya başladığı tartışılmaktadır. Doğu ülkelerinin sanayi üretiminin büyük bir çoğunluğunu gerçekleştirmesi batı ülkeleri için bir tehdit haline dönüşmüştür. Rekabette üstünlük sağlamak isteyen ülkeler bununla başa çıkabilmek için özellikle ürün ve hizmetlerin pazara çıkış hızını arttırmaya yönelik inovasyon çalışmalarına odaklanmıştır (Hecklau, 2016). Böylelikle yaratıcı yıkım etkisi oluşturarak rakiplerin ürün ve hizmetleri taklit etmesine fırsat bırakmadan inovasyon döngüsünün hızlandırılması amaçlanmıştır.

Endüstri 4.0'da Dönüşüm Süreci

Yeni sanayi devrimi ülkelerin kalkınması ve sosyal refahın artırılması konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır. İnternet altyapısı ile akıllı nesnelerin kullanılmasını öngören sanayi devriminin sağlamış olduğu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Lasi ve Kemper, 2014; World Economic Forum, 2016);

- **Hız:** Küresel pazarlarda yaşanan doyumluk işletmelerin rekabette üstünlük sağlaması için inovasyon stratejilerini benimsemelerine neden olmuştur. Endüstri 4.0 konsepti ile oluşturulan yalın ve modüler üretim teknikleri üreticilere pazara yeni ürün sunma konusunda hız kazandırmıştır. Ürün geliştirme sürelerinin kısalması ve inovasyon

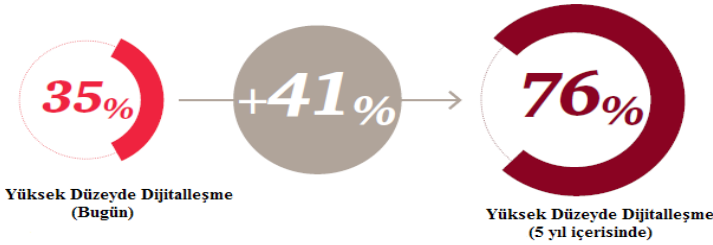
hızının artması işletmelerin endüstri 4.0 geçişinde etkili olan faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Geissbauer, Schrauf ve Koch, 2014).

- **Esneklik:** Üretimde veriyi analiz edebilen, belirli görevleri kendi kendi gerçekleştirebilen, insanla etkileşimi bir arayüz aracılığı ile yapan makinelerin kullanılması ile geleneksel üretim yerine esnek üretim yapısı kurgulanabilmektedir. Üretim sürecinin küçük değer odaklı iş birimlerine bölünmesi ile esnekliğin arttırılması mümkün kılınmaktadır (Brettel,v.d, 2014).
- **Verimlilik:** Endüstri 4.0 yalın üretim prensibine dayalı sıfır hata ile kaliteli üretim konusunda gelecek vaat etmektedir. Üretim hatalarını en aza indirmek üzere akıllı araçlar kullanılarak ürünlerin üretilmesi işletmeler için verimlilik anlamına gelmektedir. Yıllık bazda yaklaşık %4,1 oranında verimlilik artışı kaydedileceği, yapılan yatırımların geri dönüşünün ise 3 ila 5 yıl arasında tamamlanacağı tartışılmaktadır (World Economic Forum, 2016).
- **Maliyet avantajı:** Sanayi üretiminde teknolojinin daha fazla kullanılması ile birlikte işletmelerin operasyonel maliyetlerinde yıllık %3,6 oranında bir azalma öngörülmektedir (World Economic Forum, 2016).
- **Sürdürülebilirlik:** Azalan hammadde kaynakları küresel anlamda bir kaygı oluşturmaktadır. Üreticiler de tüm operasyonlarında sürdürülebilirliği sağlamak için daha duyarlı davranmaya başlamışlardır. Endüstri 4.0 bilişim teknolojilerini kullanarak sürdürülebilir üretim oluşturulması beklenmektedir (Stock ve Seliger, 2016).
- **Kişiselleştirme:** Tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması ile birlikte farklılığı arayanlar için kişiselleştirilmiş ürün veya hizmetler firmaların en sık kullandığı üretim stratejilerinden biri olmuştur. Ancak üretim hattı içerisinde yapılacak en küçük değişikliğin artan maliyetler anlamına gelmesi nedeniyle çoğu şirket bu rekabet avantajını

tercih etmekten kaçınmaktadır. Yeni nesil üretimde hem tüketicilerin birer üretici haline dönüşmesine izin veren hem de şirketlerin daha az maliyetle kişiselleştirilmiş üretim yapmasını sağlayan 3D veya 4D yazıcılar gibi teknolojiler kullanılmaya başlanmıştır.

- **Merkezileşmeme:** Sanayi 4.0 örgüt içi yapılanmada karar verme prosedürünün kısaltılmasını sağlayacak yapay zeka teknolojilerinin kullanılması söz konusudur. Böylelikle hiyerarşinin azalmasını sağlayan yeni iş akış modellerinin oluşturulması ile daha organik yapılar oluşturulmaktadır.

Yeni sanayi devriminin sağlamış olduğu avantajlar ile endüstriyel imalatta dijital girişimlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Birçok ülke dijitalleşme sürecinin nasıl olması gerektiğini sorgulamaya başlamıştır. 26 farklı ülkeden katılımcılar ile yapılan bir araştırmaya göre (PricewaterhouseCoopers, 2016) önümüzdeki beş yıl içerisinde dijitalleşen işletmelerin %41 oranında artması beklenmektedir.



Kaynak: PricewaterhouseCoopers (2016). Industry 4.0: Building the digital enterprise. Industrial manufacturing key findings.

Yapılan çalışmalarda küresel çapta yeni sanayi devriminin entegrasyonu ile ilgili olarak aşağıdaki öngörülerde bulunmaktadır (Tübitak; 2016)

Yıl	Öngörü
2018	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Üretim sistemlerinde yaklaşık 3 milyon robot kullanılması ✓ Birbirine bağlı cihaz sayısının 13 milyardan 29 milyara yükselmesi
2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nesnelerin interneti pazarının büyüklüğünün 656 milyar dolardan 1.7 Trilyon dolara çıkması
2025	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Endüstriyel robotların ekonomiye etkilerinin yıllık 0.6-1.2 Trilyon dolara ulaşması ✓ Gelişmiş ülkelerde üretim süreçlerinin %15-25 oranında otomasyon ile sağlanması ✓ OECD ekonomilerindeki yenilik aracılığıyla, GHYİH artışı verimlilik artışına bağlı hale gelmesi
2030	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dijital teknolojilerin verimlilik, gelir dağılımı ve çevre üzerindeki etkilerinin artması ✓ Küresel ticaret hacminin yarısında akıllı nesnelerin etkileşiminin kullanılması

Kaynak: Tübitak (2016). Yeni Sanayi Devrimi: Akıllı Üretim Sistemleri Teknoloji Yol Haritası

Sanayi devrimi sağlamış olduğu faydalarının yanı sıra ekonomik, sosyal, teknik, çevresel, politik ve yasal olarak da bazı dezavantajları olduğu düşünülmektedir. Maliyet avantajı, verimlilik, sürdürülebilirlik açısından işletmelere katkısı oldukça yüksek olan yeni teknolojilerin diğer bir yandan büyük yatırımlar gerektirmesi sürecin adaptasyonunu zorlu hale getirmektedir. Dönüşüm esnasında hizmet odaklı yeni iş modellerinin geliştirilmesi ve inovasyona dayalı üretim süreçlerinin tasarlanması gerekmektedir. Ayrıca işbirliğinin öneminin giderek artması şirketlerin diğer paydaşları ile stratejik ortaklıklar yapmasını gerekli kılmaktadır. Öte yandan işletmeler internet tabanlı yeni nesil teknolojileri kullanmaya başlamasıyla birlikte büyük veri ile karşı karşıya kalacaklardır. Veriyi analiz etme konusunda başarılı olanlar rekabet stratejilerine yansıtabileceklerdir. Bunun yanı sıra verilerin depolanması ve siber güvenliğinin sağlanması konusunda da bazı tehditler oluşması beklenmektedir.

Sosyal açıdan değerlendirildiğinde ise demografik yapıda yaratmış olduğu değişim bazı tartışmalara yol açmaktadır. Bireylerin iş yapış şekillerinde, istihdam olanaklarında, sahip olunması gereken yetkinliklerde beklentilerin farklılaşmasına yol açmıştır. Özellikle genç nesillerin iş ve sosyal yaşam arasındaki denge ko-

nusunda daha hassas davranmaları kurumlarda çalışan esnekliği konusunda bir iyileştirme yaşanacağı düşünülmektedir. (Hecklau ve diğerleri, 2016).

Sanayi devriminin en çok tartışılan boyutlarından bir tanesi istihdam üzerindeki etkisidir. Halen tam otomasyona geçmemiş, insan gücüne ihtiyaç duyulan bir çok sektörde endüstri 4.0 çözümleri ile işsizlik oranlarının artacağı tartışılmaktadır. İş gücü piyasasında yaşanacak bu değişim sadece kalifiye olmayan çalışanları değil beyaz yakalılar ve yönetici temsilcilerini de etkileyeceği öngörülmektedir (Bonekamp ve Sure, 2015). Sektörler değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçları nedeniyle heterojen bir hal almaya başlamıştır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için de akıllı üretim sistemleri kullanılarak esneklik ve kapasite artışı sağlanmaya çalışılmaktadır. Basit ve tekdüze süreçler otomasyona dönüştürülmektedir. Ancak yönetim kademesi dahil üretimin diğer karmaşık süreçleri ile ilgili operasyonların tamamlanabilmesi için daha stratejik düşünebilen, yaratıcı ve koordinasyon yetkinlikleri yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. İşletmelerin işgücü yapısında değişikliğe neden olan devrimin yeni iş kolları ve meslek grupları yaratacağına yönelik beklentiler de söz konusudur (Hecklau ve diğerleri, 2016).

Gelecek planlamasına ilişkin öngörülerde dijitalleşmenin artması ile birlikte sosyolojik yapının da farklılaşacağı paylaşılmaktadır. Endüstriyelleşme süreci boyunca toplumsal olarak da bir dönüşüm yaşandığı bilinmektedir. Bazı belirsizliklerle birlikte hayatımıza giren endüstri 4.0 çağında da toplumsal olarak yeni bir yol ayrımında olduğumuzu söyleyebiliriz. Bu nedenle Japonya'da *Toplum 5.0* başlığında bir çalışma ile dijitalleşen bireylerin toplumsal olarak uyumunun nasıl sağlanması gerektiğine yönelik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Toplumları 5 farklı kategoriye ayıran bu felsefeye göre 21. Yüzyıldan bu yana akıllı toplumlar oluşmaya başlamıştır. Böylelikle teknolojiyi bir tehdit olarak değil hayatı kolaylaştıran, toplumsal refahı sağlayan, ekonomiyi canlandıran bir unsur olarak ele alınmasına yönelik bir ideoloji oluşturulmaya çalışılmaktadır (Keidanren, 2016).

Ülkemizde de hızla benimsenmeye başlanan yeni sanayi devrimi teknolojileri küresel rekabette daha fazla söz sahibi olma-

mız için önem taşımaktadır. Henüz üçüncü sanayi devrimin gerekliliği olan otomasyon sistemlerinin entegrasyonu konusundaki çalışmalar tamamlanmamışken yeni yatırımlar anlamına gelen dijital sanayi devrimine geçişin sancılı olacağı tahmin edilmektedir. Üretim optimizasyonunu sağlayacak ileri teknolojiye sahip hatların kurulması, bunların yönetilmesi ve değer zincirinde tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer paydaşlarla işbirliğine dayanan yatay entegrasyonun sağlanması ile ulusal rekabetçilik gücümüzü arttırmamız mümkün olacaktır. Konuyla ilgili olarak birçok araştırma ve geliştirme faaliyetleri, farkındalık seminerleri, arama çalışmaları yapılmakta, devlet politikaları geliştirilmektedir. Örneğin Tübitak 2016 yılında yapmış olduğu çalışmalar sonucunda akıllı üretim sistemleri teknoloji yol haritası oluşturmuştur. Çünkü Türkiye düşük katma değerli üretime yatırım yapmaya devam ettiği takdirde rekabette çıkmaza sürükleneceği öngörülmektedir. Özellikle ihracat hedeflerine ulaşılabilmesi için katma değeri yüksek, ileri teknoloji ürünlerin üretilmesi önem arz etmektedir. Bunun için de imalat sanayinin güçlendirilmesi, dijital dönüşümün sağlanması ve iş gücünün yeni yapılanmaya uygun hale getirilmesi için gerekli yetkinliklerin kazandırılması gerekmektedir (TÜSİAD, 2016; Tübitak, 2016). Aynı zamanda toplumun bu değişime uyum sağlaması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Endüstri 4.0'la Pekişen Açık İnovasyon Paradigması

Yeni sanayi devriminin sağlamış olduğu teknolojik fırsatlar açık inovasyon paradigmasının bir rekabet avantajı olarak yayılmasını destekler niteliktedir. Chesbrough'un 2003 yılında yapmış olduğu tanıma göre açık inovasyon "*teknolojik gelişmelere ayak uydurmak isteyen işletmelerin iç ve dış inovasyon fikirlerini ve pazar kanallarını kullanması gerektiği*" görüşüne dayalı bir paradigmadır. İçsel inovasyon kaynakları kullanılarak geliştirilen ürünlerin işletmeler tarafından dağıtımını kapsayan geleneksel yatay entegrasyon modelinin karşıtı olarak değerlendirilebilir. İşletme sınırları boyunca içten dışa ve/veya dıştan içe bilgi akışının sağlanmasını yönelik yapılan çalışmalar açık inovasyonu kapsamaktadır (Chesbrough, 2017). Bu açıdan değerlendirildiğinde Endüstri 4.0 ile birlikte hayatımıza giren bir çok teknoloji, politika ve uygulama

açık inovasyon kurgusunun oluşturulmasında önemli araçlar olarak fırsatlar yaratmaktadır.

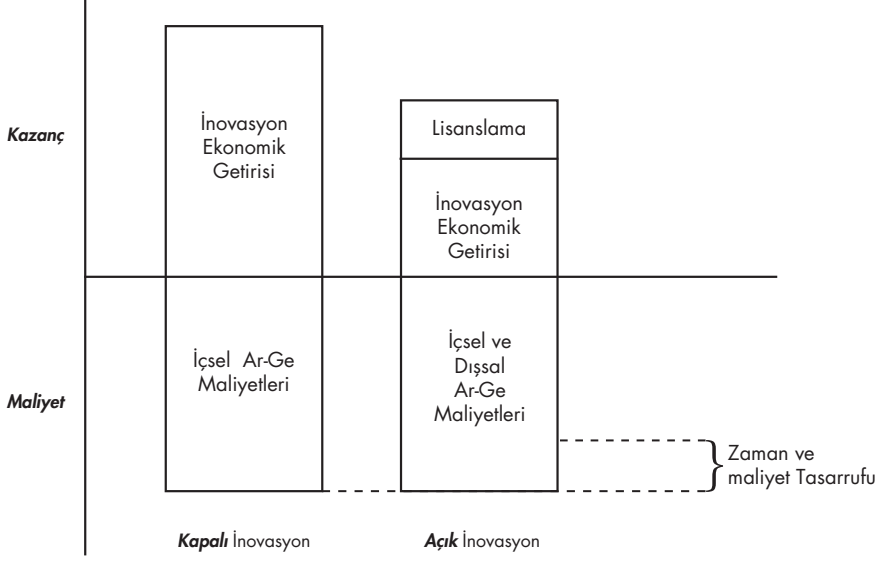
Rekabetçilikte önemli bir paya sahip olan inovasyonun makro düzeyde ülke ekonomilerine etkileri de yadsınamayacak düzeydedir. Bu nedenle işletmelerin inovasyon trendlerini hızlı bir şekilde benimsemesi ulusal kalkınma da önemli bir yere sahiptir. Küresel rekabetçilik indeksi raporuna göre dördüncü sanayi devriminde inovasyonun tanımının yeniden gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bir ülkenin yenilikçi olma kapasitesi sadece üretmiş olduğu bilimsel bilgi ile değil aynı zamanda ekosistem içerisinde tüm toplumu ve endüstrileri kapsayan esnek, işbirlikçi ve açık olması ile de değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu anlayışa göre ülkelerin inovasyon ile ilgili olarak birbiri ile bağlantılı, yaratıcılığı ve girişimciliği ön plana çıkaran, işbirliğine yatkın, açık fikirleri bireylerin desteklediği bir yapı oluşturmaları gerekmektedir (World Economic Forum, 2017). Bu da açık inovasyonun stratejileri ile örtüşmektedir.

Etkin kaynak kullanımının sağlanması, verimliliğin artırılması, farklılaştırılmış ve kişiselleştirilmiş ürün portföyünün genişletilmesi gibi konulardaki yenilikçi yaklaşımlara erişmek için işletmelerin bilişim teknolojilerinin avantajını kullanarak sektörler arası, bireyler arası işbirliğini inovasyon sürecine dahil etmeye çalıştığı görülmektedir. İnovasyon politikaları da farklı disiplinlerin, sektörlerin, bireylerin, kültürlerin, perspektiflerin uyum içerisinde ağa dayalı düşünmeyi kullanmalarına yönelik oluşturulmaya çalışılmaktadır. Birçok uluslararası ve ulusal işletme (General Electric, IBM, Intel, Aselsan, KordSa v.b.) katma değer yaratacağını düşündüğü kişi ve kurumlar ile etkileşim sağlayabilmek için platformlar oluşturmakta, inovasyon süreçlerini paylaşmaktadır. Geçmişte rekabet gücünü şirket sınırları içerisinde yürütmüş olduğu araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden kazanan işletmeler Endüstri 4.0 ile birlikte inovasyon stratejilerinde işbirlikçi yaklaşımları daha fazla kullanabilecekleri platformlar bulabileceklerdir. Yeni devrimde hayatta kalabilmek için şirketlerde, bireylerde "etkileşim yetkinliklerini" pekiştirmeleri gerekmektedir. Böylelikle açık inovasyonu başarılı bir şekilde uygulayabileceklerdir (Buhr, 2017).

Endüstrileşme çağında işletmelerin benimsemiş olduğu kitle- sel üretim stratejileri inovasyonun işletme sınırları içinde kalması- na neden olmuştur. Kapalı inovasyon modeli olarak adlandırılan bu yaklaşımda işletmelerin fikir üretiminden ticarileştirmeye kadar tüm inovasyon sürecini bir işletme fonksiyonu olarak kurum içinde planlanması savunulmaktadır (Chesbrough, 2006). Kitle- sel üretim prensipleri işletmelerin tüm araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, fikir üretim süreçlerini kendileri yönetmesine olanak tanımaktadır. Bu nedenle tüketiciler işletmelerin üretim sonucu kendilerine sun- muş oldukları ürünler ve hizmetler ile yetinmek zorunda kalmışlar- dır. Mümkün olduğunca çok kişiye ürün ve hizmet sunma yaklaşı- mı içerisinde olunması tüketici istek ve ihtiyaçlarının değerlendiril- mesine imkan tanımamaktaydı. Çünkü üretim süreçlerinde istenen ürün veya hizmet özelliğinin entegre edilmesini sağlayacak bir esneklik söz konusu değildi. Bu da işletme dışında geliştirilen yeni- likçi ve yaratıcı fikirlerin somut ürünlere dönüşmesinde engel teşkil etmekteydi. Ancak endüstrileşme sürecinde yaşanan gelişmeler, bilginin ve bireylerin mobil hale gelmesi, tüketici odaklılığın öne- minin artması inovasyon modellerinin de değişmesine neden ol- muştur. İnovasyonun iç ve dış kaynaklardan gelen katkılarla, ortak çaba ile oluşturulmasını içeren açık inovasyon modeli hızla yayıl- maya başlamıştır (Ovacı, 2015).

Çeşitli prensiplere dayalı olarak geliştirilen modelde işlet- melerin tüm yenilikçi fırsatları değerlendirmesi esastır. İşletmenin insan kaynakları gücünden yararlanmanın yeterli olmadığı, tüm yaratıcı insanların işletme iç ve dış çevresinde dağınık olduğu, çalışanların giderek mobilize olduğu, inovatif fikirlerin sadece iş- letme çatısı altında üretilemeyeceği prensiplerinden hareketle ino- vasyonun işletme dışındaki işbirlikçi bir yaklaşımla ele alınması gerektiği savunulmuştur. Bu süreçte fikri mülkiyet haklarına bağı- kalarak fikirlerin doğru iş modelleri ile uygulamaya geçirilmesi ta- raflar arasında karşılıklı fayda paylaşımını sağlamaktadır. Özel- likle endüstrilerde heterojenliğin artması ile birlikte açık inovasyon modelin uygulanması için elverişli ortamlarda oluşmaya başlamış- tır. Böylelikle ürünlerin pazara çıkış süreleri kısalmış, yaratılan de- ğerin kara dönüşmesi kolaylaşmıştır (Enkel, Gassmann ve Chesb- ough, 2009).

Açık İnovasyon Modeli Ekonomik Katkısı



Kaynak: Chesbrough, H. (2006) Open business models how to thrive in the new innovation landscape. Boston: Harvard Business School Press.

Açık inovasyon ekonomik açıdan değerlendirildiğinde işletmelerin gerek zaman gerekse maliyet açısından tasarruf sağlaması beklenmektedir. Ürünlerin pazara çıkış hızında yaşanan artış, fikri mülkiyet haklarının kullanımı ile atıl durumda olan inovatif fikirlere yapılacak yatırımlar sayesinde elde edilecek finansal kazançlar işletmelerin rekabet avantajı yakalamasını sağlayacaktır. Aynı zamanda araştırma ve geliştirme maliyetlerinin, risklerinin ve sorumluluklarının diğer paydaşlar ile paylaşılması olanağı işletmeleri için de önemli bir avantaj olarak değerlendirilmelidir. Özellikle dijitalleşen endüstrilerde açık inovasyon ile elde edilen ekonomik getiriler dijital dönüşüm esnasında faydalı olacak ve uyumu sürecini kolaylaştırması beklenmelidir.

Açık İnovasyonu Destekleyen Gelişmeler

Yeni sanayi devrimi boyunca geliştirilen teknoloji tabanlı sistemler, kavramlar ve uygulamalar işletmelerin açık inovasyon stratejilerini destekler niteliktedir. Endüstri 4.0'ın kapsamını açıklamak için sıklıkla kullanılan bu gelişmelerin sağlamış olduğu hız,

uygulanabilirlik, kolaylık gibi özellikler inovasyon süreçlerinin daha verimli olmasını sağlamaktadır. Özellikle açık inovasyon prensiplerinin uygulanabilirliği konusunda etkisi olduğu düşünülen gelişmeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Endüstri 4.0'ın temel prensiplerinden biri olan *siber fiziksel sistemler* internet ortamında; sensörler ve diğer ekipmanlar yardımıyla haberleşen ve birbirileri ile bağlantılı bir şekilde çalışabilen, sanal ve fiziksel dünya arasındaki sınırları kaldıran yapılar olarak nitelendirilmektedir. Kullanılan arayüzler sayesinde makine ve insan arasındaki etkileşimi arttıran, eş zamanlı bilgi akışını sağlayan bir oluşum olarak da değerlendirilmektedir. Bağlanabilirlik özelliği ile veri ve bilgi paylaşımına izin vermesi tüm paydaşlar arasındaki etkileşimi arttırmaktadır (Schlechtendahl, Keinert, Kretschmer, Lechler ve Verl, 2015). Bu etkileşim sektör içerisinde birlikte değer yaratma olanaklarının artmasına imkan tanımaktadır. Böylelikle iç ve dış paydaşların kolektif çabası ile geliştirilen fikirler işbirliğinin bir çıktısı olarak inovasyona dönüştürülmektedir. Bu da 2003 yılından bu yana şirketlerin gündeminde olan açık inovasyon prensiplerinin yaygınlaşmasının önünü açmıştır. Ancak açık inovasyon ile ilgili bazı yanlış algılamalar da söz konusudur. Açık inovasyon bir probleme radikal çözüm sağlamak üzere başvurduğu kitle kaynak kullanımı (crowdsourcing) değildir. Ayrıca tedarikçilerin yönetilmesini içeren bir süreç de değildir. Yazılım sektöründe sıklıkla başvuru alan açık kaynak kullanımı da değildir. Açık kaynak kullanımının aksine açık inovasyon yenilikçi fikirlerin uygun iş modeli ile ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Chesbrough, 2017).

Bilgiye erişim, yayma hızında ve depolama hacminde yaşanan gelişmeler sonucunda *büyük veri (big data)* olarak adlandırılan kavram gündeme gelmiştir. Verilerin dijitalleşmesi ile farklı alanlardan ve boyutlardan verilerin depolanması, işletmelerin karar destek sistemlerinde kullanılabilir hale dönüştürülmek üzere analiz edilerek işlenmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Örneğin bir uçuş esnasında havayolları şirketinin bilet satıştan, uçuş bilgilerine kadar tüm operasyona ilişkin saklamış olduğu verinin üretim planlama, müşteri ilişkileri yönetimi, maliyet ve risklerin değerlemesi, yeni ürün ve hizmet fikirlerinin geliştirilmesine kadar birçok farklı

konu ile ilgili geliştireceği yenilikçi fikirlerin temel bilgi kaynağı olarak değerlendirilmelidir. Özellikle Endüstri 4.0 teknolojilerinin olanak tanıdığı kişiselleştirilmiş ürün üretiminin desteklenmesi için geçmişteki satın alma davranışlarından yola çıkarak tüketici tercihlerinin tahmin edilmesinde, yeni pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde büyük veriden yararlanmak faydalı olacaktır (Demirtaş ve Argan, 2015). Böylelikle inovasyon süreçlerinde de eşzamanlı bilgiye dayalı fikir üretimi sağlanmış olacaktır. Ayrıca açık inovasyonun önemli bir parçasını oluşturan içten dışa inovasyon stratejilerinin yeterince kullanılmadığı savunulmaktadır (Chesbrough, 2017). Oysaki açık inovasyon işletmelerin fikri mülkiyet haklarını ellerinde bulundurdukları fikirlerin kullanım haklarını diğer şirketlere vererek ticarileştirme sürecini hızlandırmaları ve böylelikle de pazara giriş hızlarını arttırmaları mümkün olabilmektedir. Bunun için de büyük veriden yararlanmak önemli olabilir. Şimdiye kadar anlamlandırılmamış, kullanılmamış olan veriler işletme dışına çıkarak diğer şirketlerce, bireylerce inovasyon fikirlerine dönüştürülerek iş modelleri geliştirilebilir.

Hızlı prototipler üretme konusunda dijital girişim niteliğindeki işletmeler için önemli avantajlar sunan üç boyutlu yazıcıların uzun dönemde daha da fazla kullanılması beklenmektedir. Endüstriyel alanda 20 yılı aşkın süredir kullanılan bu yazıcılar genellikle büyük AR-GE tabanlı çalışmalarda yüksek kalite ürün üretimi için kullanılan yüksek fiyatlı ekipmanlardı. Şimdi ise ev tipi üç boyutlu yazıcılar sayesinde bireysel tüketicilerin, mühendislerin, tasarımcıların kullanabildiği bir ürün haline dönüşmüştür. Bu yazıcılar sayesinde bireylerin yaratıcı fikirlerini kullanarak yeni ürün denemeleri yapması ile start-uplar, dijital girişimler ortaya çıkmaya başlamıştır. Tasarıma ve yeni ürün geliştirmeye olanak tanıması açısından inovasyona katkısı yadsınamayacak düzeydedir. Özellikle açık işbirliğine dayalı inovasyon mevcut üreticiler ve rekabet için birçok fırsat sunmaktadır. Açık inovasyon ile tasarım, fikir geliştirme, prototipleme, ticarileştirme süreçlerindeki maliyetleri azaltması, internet ortamında bir araya gelerek iletişim maliyetlerinin düşmesi, etkileşimin artması ve bireylerin inovasyon süreçlerine dahil oldukça yaratıcılıkların artması sektörlere sağlanacak fırsatlar arasında yer almaktadır (Jong ve Bruijn, 2013).

Sonuç

Endüstriyelleşme ülkelerin kalkınması, toplumsal refahın sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Dünya’da dördüncüsüne tanık olduğumuz devrimler ve devrimlerin getirmiş olduğu inovasyonlar iş yapış şekillerinden, ticaret hacimlerine kadar birçok etkiye sahiptir. Günümüzde daha da dijitalleşen imalat sanayinin değer zincirinde teknolojinin hızla entegre edilmesi gerekmektedir. Ülke olarak üçüncü sanayi devriminin gerekliliklerini tam olarak tamamlayamadığımız düşünüldüğünde bu sürecin biraz zor olması beklenmektedir. Ancak küresel ekonomide söz sahibi olabilmek için doğudan batıya doğru tekrar kayan ekonomik kaldıraçlı ülkemiz sınırları içerisinde yakalamamız gerekmektedir. Elbette teknolojik altyapı, üretim, yatırım, politikalar ile ilgili kat edilmesi gereken uzun ve engebeli bir yol vardır. Bu da endüstri 4.0 merkezinde bulunan üreticiler, tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler, kamu, politika yapıcılar, sivil toplum kuruluşları, dernekler, akademik birimlerin işbirliğine dayalı oluşturulacak bir ekosistemde eş zamanlı yürütülecek çalışmalar ile mümkün olabilir. En önemli noktalardan bir tanesi de dijital dönüşüm ile birlikte yürütülmesi gereken toplumsal dönüşüm sürecidir. Dijital güçlerin arkasında insan faktörünün yönetsel güdülerinin ve yeteneklerinin doğru şekilde konumlandırılması gerekmektedir. Ekonomik ve sosyolojik olarak gerçekleştirilen reformun toplum 5.0 konsepti altında akıllı toplum yaratılması çalışmalarının bir parçası olunması mümkündür.

Ülke olarak sahip olduğumuz jeopolitik gücümüzü yaratıcılığımız sonucu ortaya çıkardığımız inovatif ürünler ile birleştirmenin tam zamanı. Bunun için de kolektif düşünmeyi ve çabayı ortaya koyabileceğimiz platformlar oluşturulmalıdır. İnovasyona yönelik farkındalık eğitimlerinin yanı sıra yol haritaları oluşturulmalı ve yetkinlik ölçümlenmeleri sonucu endüstri 4.0’a uygun insan kaynağı yetiştirilmelidir. Dünya da büyük bir akım haline dönüşen açık inovasyonun gün geçtikçe daha geniş kitlelerin katıldığı daha işbirlikçi ve paylaşımlı bir hale gelmesi işletmeler için küresel rekabetçilik gerekliliği olarak benimsenmesinin önemini arttırmaktadır.

KAYNAKLAR

- Avşar, T. 2016. En büyük zorluk insan kaynağında yaşanacak. TOBB Ekonomik Forum. (http://haber.tobb.org.tr/ekonomikforum/2016/259/016_027.pdf; Erişim tarihi: 02.06.2017).
- Bonekamp, L. and M. Sure. 2015. Consequences of Industry 4.0 on Human Labour and Work Organisation. *Journal of Business and Media Psychology*: 33-40.
- Brettel, M., N. Friederichsen, M. Keller and M. Rosenberg. 2014. How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: Industry 4.0 Perspective. *International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering* 8(1): 37-44.
- Buhr, D. 2017. Social Innovation Policy for industry 4.0. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Chesbrough, H. 2013. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Cambridge MA: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. 2006. *Open innovation: A new Paradigm for Understanding Industrial Innovation: Open Innovation Researching a New Paradigm*. First edition: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. 2017. The Future of Open Innovation. *Research- Technology Management* 60 (1): 35-38.
- Demirtaş, B. and M. Argan. 2015. Büyük Veri ve Pazarlamadaki Dönüşüm: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*: 1-21.
- Enkel, E., O. Gassmann and H. Chesbrough. 2009. Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon. *R&D Management* 39 (4): 311-316.
- Geissbauer, R., S. Schrauf and V. Koch. 2014. *Industry 4.0 Opportunities and Challenges of Industrial Internet*. Workingpaper, Pricewaterhouse Coopers.
- Jong, J.P.J. and E. Bruijn. 2013. Innovation Lessons From 3d Printing. *MITSloan Management Review* 54 (2): 43-52.
- Keidanren. 2016. *Toward Realization of the New Economy and Society- Reform of the Economy and Society by Deepening of "Society 5.0"*. (Erişim Tarihi: 12.06.2017 http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf).
- Lasi, H. and H. G. Kemper. 2014. Industry 4.0. *Business & Information System Engineering* 6(4): 239-242.
- McCraw, T.K. 1997. *Creating Modern Capitalism How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions*. USA: Harvard University Press.

- McKinsey & Company. 2015. Industry 4.0 How to Navigate Digitization of the Manufacturing Sector. (Erişim tarihi: 01.06.2017; https://www.mckinsey.de/files/mck_industry_40_report.pdf)
- Ovacı, C. 2015. Açık İnovasyon ve Tüketicilerin Birlikte Yaratma Davranışlarını Etkileyen Faktörler. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PricewaterhouseCoopers 2016. Industry 4.0: Building the digital enterprise. Industrial manufacturing key findings. Workingpaper.
- Schlechtendahl, J., M. Keinert., F. Kretschmer, A. Lechler ve A. Verl. 2015. Making Existing Production Systems Industry 4.0- Ready. Holistic Approach to the Integration of Existing Production Systems in Industry 4.0 Environments. *Production Engineering* 9(1): 143-148.
- Stock, T. and G. Seliger. 2016. Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 40: 536-541.
- World Economic Forum. 2017. Global Competitiveness Index. (Erişim Tarihi: 13.09.2017 <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/modernizing-the-measurement-of-drivers-of-prosperity-in-light-of-the-fourth-industrial-revolution-the-updated-global-competitiveness-index/>).
- Toplum 5.0: Teknolojik Gücü Doğru Yönetecek Akıllı Toplum Felsefesi. (<http://webrazzi.com/2017/05/14/toplum-5-0/#comments>)

İç Girişimcilik Eğilimine İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Bakış

Gaye ÖZÇELİK¹

Öz

Girişimcilik olgusunun işletmelerin içsel faaliyetlerine yönelmesi, iç girişimcilik kavramını ortaya çıkarmıştır. İç girişimcilik ve yenilikçiliğin desteklenmesi konusunda, yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) içinde ele alınan insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmanın amacı, stratejik İKY'nde uyum ve esneklik yaklaşımı çerçevesinde YPİS içinde ele alınan İKY uygulamalarının örgütlerdeki iç girişimcilik eğilimine olası etkilerini kavramsal bir çerçevede incelemektir. Ayrıca, iç girişimcilik ve yenilikçiliği destekleyebileceği düşünülen yüksek performanslı İKY uygulamalarındaki değişimlerden örnekler verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İç Girişimcilik, Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Stratejik Uyum ve Esneklik

Intrapreneurship Orientation in Consideration With Human Resources Management Practices

Abstract

Intrapreneurship refers to carrying out entrepreneurial activities in an existing enterprise. Some HR practices which have been found to enable high performance-labeled as high performance work systems (HPWS) - are considered in literature as important

¹ Yrd. Doç. Dr., İletişim Fakültesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Eski Silaharağa Elektrik Santrali Kazım Karabekir Cad. No: 2/13, 34060 Eyüp-İstanbul. Tel: +90 212 3115000. E-mail adresi: gaye.ozcelik@bilgi.edu.tr ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7130-8534>.

dimensions for supporting intrapreneurship and innovation. This study aims at theoretically addressing some potential influences of HPWS on intrapreneurial activities on the basis of fit and flexibility approach in strategic HRM with some examples of changes in HPWS regarding HRM practices.

Keywords: Intrapreneurship, High Performance Work Systems (HPWS), Human Resource Management (HRM), Strategic Fit and Flexibility.

1. GİRİŞ

Girişimcilik, diğerleri tarafından fark edilmeyen fırsatların proaktif bir şekilde değerlendirilerek, işin kurulması, geliştirilmesi, yenilik yapılması ve risk alınması anlamına gelmektedir. Girişimci ise bir işletmeyi kuran, geliştiren, yöneten ve risk alan kişi olarak tanımlanır. Yenilik yapma, risk alma gibi faaliyetlerin girişimciliğin önemli parçaları olduğu düşünüldüğünde, kavramın varlığı insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Öte yandan günümüze geldiğimizde, özellikle ortaya çıkan bilgi toplumu ile geleneksel üretim faktörleri olan emek ve doğal kaynakların önemini yitirmeye başladığı görülmektedir. Bununla beraber, teknolojik değişim ve gelişmelerle birlikte ortaya çıkan çeşitli fırsatlar ve tehditler, azalan istihdam gibi nedenlerden dolayı özellikle son yıllarda bu yana girişimcilik olgusunun ve girişimcilerin iş dünyasında gittikçe artmakta olduğu görülmektedir.

Girişimciliğin işletmelerin içsel faaliyetlerine yönelmesi, ya da işletme içerisinde girişimciliğe imkân sağlayan yapı, iç girişimcilik olgusunu ortaya çıkarmıştır. İç girişimcilik, 1970'lerden bu yana gerek akademisyenlerin gerekse uygulamacıların çalışma alanına girmiş bir kavramdır (Ağca ve Kurt, 2007). Kavram, ilk kez Gifford Pinchot III ve Elizabeth Pinchot (1978) tarafından "Intra-Corporate Entrepreneurship" başlıklı makale ile ortaya atılmış olup, mevcut bir örgüt içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilme olarak tanımlanmaktadır. İç girişimcilik örgüt içinde yenilikçi düşünceler, yeni ürün, hizmet ve süreçler anlamında yeni iş girişimleri başlatmaya yönelik faaliyetleri kapsar (Ağca ve Baş; Ed. Karadal, 2013).

1970'ler ve sonrasında artan küreselleşme olgusu ve gelişen teknoloji ile birlikte, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için fark yaratabilmek ve yenilikçi olmak zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca yine rekabetçi duruşunu ve örgütsel karlılığını geliştirmek anlamında, işletmeler birleşme, satın alma, küçülme, ya da doğru büyümeyi yakalamak gibi yeniden yapılanma faaliyetlerinde bulunmaya başlamışlardır (Akdoğan ve Cingöz, 2015). İşletmelerde meydana gelen tüm bu değişimler ve kaçınılmaz bir gereklilik olan yenilikçilik olgusu ile birlikte işletmedeki kaynakların örgütlerde rekabet avantajı yaratmadaki önemi vurgulanmaya başlamıştır. İşte bu sebeple, içsel bir kaynak olan insan kaynaklarının yönetimi de kurumlarda diğer kaynakların yönetimi gibi stratejik bir önem kazanmıştır (Becker ve Huselid, 2006).

İç girişimciliğin başarılı olmasında etkili olan unsurlar ile ilgili olarak, yazında etkin insan kaynakları yönetimini uygulamalarının önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir (Morris ve Jones, 1993; Wang ve Zang, 2005; Kaya, 2006; Schmelter ve diğerleri, 2010; Montoro-Sánchez ve Soriano, 2011). Hatta girişimciliğin örgütsel yapılar içerisinde geliştirilmesi konulu çalışmasında Schuler (1986), örgüt düzeyindeki girişimcilik ve yenilikçiliğin desteklenmesinde insan kaynakları yönetimine ilişkin politikalar ve uygulamaların önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki iç girişimcilik eğilimini, stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde kavramsal bir yapı içinde incelemektir. Çalışmada, örgütlerdeki iç girişimcilik eğilimine, iç girişimciliğin yenilikçilik, kendini yenileme boyutları dikkate alınarak YPİS kapsamındaki İKY uygulamalarının çerçevesinden bakılmaktadır. Ayrıca, günümüzdeki dijital ve teknolojik gelişmeler ışığında örgüt içi yenilikçilik ve girişimciliği destekleyebileceği düşünülen yüksek performanslı İKY uygulamalarındaki değişimlerden örnekler verilmektedir.

2. Girişimcilikte Güncel Bir Konu: İç Girişimcilik

Girişimcilik genellikle işletme ve iktisat biliminde çalışılan kavramlardan biri olmakla birlikte, aslında hemen hemen her di-

siplinle ilgili olup, geçmişte çağdaş toplumların gelişmesinde etkili olmuş; bilgi ve teknoloji toplumuna dönüşen günümüz dünyasında ise daha da önem kazanmıştır. Kavram, ilk kez 1755 yılında Cantillon tarafından ortaya atılmıştır. Cantillon burada kar elde edilmesi amacıyla işleri organize edilmesinden ve risk alan bireyden söz etmektedir. Ardından Fransız Ekonomist J.B. Say'ın görüşleri ile birlikte girişimcilik emek, sermaye ve doğal faktörlerine ek olarak dördüncü bir üretim faktörü olarak kabul edilmiştir².

Girişimcilik kavramı hakkında yazında çok çeşitli tanımlar mevcuttur. Ünlü İktisatçı Joseph Schumpeter girişimciliği yenilikçilik olarak tanımlamakta ve "yaratıcı yıkım" terimine vurgu yapmaktadır. Buna göre girişimciler yeni ürünlerden, yeni ve hiç denenmemiş teknolojilerden faydalanarak yenilikler yaparak yaratıcı yıkıma neden olmaktadır. (Basılğan, 2011). Pinchof'a (1985) göre girişimcilik ekonomistleri, psikologları, işadamlarını ve politikacıları kapsayan bir kavramdır. Hisrich ve Peters (2002: 47) ise girişimciliğin "fırsatları tahmin etme, var olan fırsatları görme ya da fırsatların yaratılması sürecini içerdiğini savunmaktadır. Kısaca, girişimcilik, olası belirsizlik ve engellere rağmen yeni ürün, yöntem, teknoloji, süreç, organizasyon oluşturmaya ya da geliştirmeye yönelik çabanın ortaya konması süreci olup, günümüz yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmenin ve geleceği yakalamanın önemli dinamiklerinden biri olarak görülmektedir.

Öte yandan, mevcut işletmeler de rekabet avantajı elde etmek, değişimlere yenilikçi bakış açıları ile uyum sağlamak durumundadırlar. Bu nedenle, örgüt bünyesindeki çalışanların da yenilikçi yaklaşımlara sahip olmaları, değişime açık olmaları, güncel yöntem, süreç ve uygulamaları hayata geçirme konusunda istekli olmaları beklenmektedir (Ağca ve Baş: Ed. Karadal, 2016). İşte bu noktada **iç girişimcilik**, örgüt içerisindeki girişimci faaliyet ve uygulamaların desteklenmesi anlamında güncel sayılabilecek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

İç girişimcilik, girişimcilik yaklaşımının işletmeye yönlendirilmesi ya da işletmelerin girişimci etkinliklerde bulunması olarak

² The Economist, Idea Entrepreneurship, <http://www.economist.com/node/13565718>, 15 Mayıs 2017'de erişildi.

açıklanabilir. Mevcut işletmeler içinde yeni işletmelerin yaratılmasını (Burgers ve diğerleri, 2009) ya da bu işletmelerdeki çalışanlar tarafından yeni ürün ve hizmet süreci teknolojiye yönelik fırsatlardan yararlanılmasını da ifade etmektedir (Antoncic, 2000). İç girişimciliğin teşvik edildiği örgütlerde, çalışanlar işletme içinde klasik bir girişimci gibi risk alma, yenilik yapma ya da yenilik yapılması yönünde çevresini harekete geçirme, ürün, fikir ya da süreçleri geliştirme gibi faaliyetlere ilişkin teşvik edilmektedirler (Yok ve Kök, 2006; Ağca ve Baş: Ed. Karadal, 2016).

2.1. İç Girişimciliğin Boyutları

İlgili yazında farklı yazar ve araştırmacılar tarafından örgütün girişimsel eğilimine ya da diğer bir deyişle iç girişimciliğin boyutlarına yönelik çeşitli model ve görüşler belirtilmiştir. Konuyla ilgili olarak Miller (1983) iç girişimcilik eğiliminin 3 önemli boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar, *yenilikçilik*, *risk alma* ve *proaktiflik*dir. Daha sonraları Lumpkin ve Dess (1996) tarafından bu üç boyuta *rekabetçi saldırganlık* ve özerklik olmak üzere iki yeni boyut daha eklemiştir. Son dönemlerde iç girişimcilik eğilimi, yeni iş girişimleri başlatma, yenilikçilik, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere yedi farklı boyutlu bir yapıda ele alınmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003).

2.1.1. Yeni Bir İş Girişiminde Bulunma

İç girişimciliğin en çok öne çıkan özelliği olarak yeni bir iş girişiminde bulunma boyutu, yeni pazarların geliştirilmesi, iş birimlerinin, işletmelerin kurulması veya mevcut bir örgütte ürünlerin, hizmetlerin ve kaynakların yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir (Antoncic and Hisrich; 2001: 498). Çeşitli birleşmeler ve satın almalar, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni pazarların yaratılması, ortak girişimler bu boyuta örnek gösterilebilir.

2.1.2. Yeni İş Alanları Yaratma

Yeni pazarların geliştirilmesi ve/veya ürünlerin yeniden düzenlenmesi sayesinde yeni iş alanları ortaya çıkacaktır. Bu sayede mevcut örgüt kendisine yeni bir iş alanı yaratmış olacaktır.

2.1.3. Yenilikçilik

Kıyasıya rekabetin hakim olduğu, çevresel belirsizliğinin hüküm sürdüğü pazar ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak konusunda yenilikçilik boyutu ön plana çıkmaktadır. Zira yenilikçiliğe açık işletmeler değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap vererek onlarda memnuniyet ve bağlılık geliştirebilirler (Kaygın, 2012). Yenilikçilik boyutu, yeni ürün ve/veya teknoloji gelişimine katkı sağlayacak yeni bir fikir, deneme ya da buluşun desteklenmesi eğilimi ile ilgilidir. Burada söz konusu fikrin pazarlanabilir bir ürün, hizmet ya da metoda dönüştürülebilmesi gerekmektedir. Yenilik yapabilmek gerek girişimcilik gerekse iç girişimcilikte başarıyı etkileyen en önemli özelliklerden biridir.

2.1.4. Kendini Yenileme

Mevcut işletme içerisindeki yenilikçilik boyutuna ek olarak, kendini yenileme ya da stratejik yenilenme boyutu da iç girişimcilikte birbiri ile ilişkili olan iki unsurdur. Kendini yenileme örgütsel değişime işaret etmektedir. Değişen çevresel koşullara bağlı olarak örgüt strateji ve politikalarını yeniden değerlendirmeli ve yeniden yapılandırmalıdır. Bu sayede koşullarla uyumlu bir stratejik ve örgütsel değişim gerçekleşerek, örgüt faaliyetlerinin etkin yürütülmesi sağlanacaktır.

2.1.5. Risk Alma

Örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde de risk alma konusu kaçınılmazdır. Burada önemli olan yeni fırsatlardan yararlanabilmek için cesur kararlar alınması ile ilgili olarak örgüt yönetiminin yaklaşımıdır. Yöneticilerin ve çalışanların risk alma eğilimlerinin teşvik edilmesinin iç girişimciliği olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir.

2.1.6. Proaktif Olma

Proaktiflik gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları, talepleri, ihtiyaçları veya değişimleri önceden tahmin ederek harekete geçmek ve olaylara yön vermek anlamına gelmektedir. Proaktiflik öncü ve girişken olmakla ilişkilendirilmektedir (Bateman ve Crant,

1993). Proaktiflik boyutunda takipçilik söz konusu değildir; daima rakiplerden önce harekete geçerek onlara önderlik etme söz konusudur.

2.1.7. Rekabetçi Saldırganlık

Rekabetçi saldırganlık, rakiplerine meydan okuma ya da rakiplere karşı saldırganlık eğilimi göstermektedir. Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlayamayan veya mevcut üstünlüğünü kaybeden örgütler varlıklarını sürdürmemeye tehlikesi ile karşı karşıyadırlar.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri

Günümüzün yoğun rekabet ortamında insan sermayesinin etkili bir şekilde yönetilme gerekliliği ile stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) konusu oldukça önem kazanmıştır. Diğer bir deyişle, insanın işletme içerisindeki diğer kaynaklar gibi stratejik olarak yönetilmesi hususu ön plana çıkmıştır.

Stratejik İKY Schuler (1992: 21) tarafından "işletmenin başı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst düzeyden en alt seviyedeki işgörene kadar yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu" olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise, stratejik İKY, "işletme hedeflerine ulaşılmasına destek olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve hayata geçirilmesi" olarak açıklanmaktadır (Huselid, Jackson ve Schuler (1997: 171). Truss ve Gratton ise (1994: 663) kavrama "işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği arttıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY'nin örgütün stratejik amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi" tanımını getirmişlerdir. Burada sözü edilen uyum kavramına ilişkin dikey uyum ve yatay uyum olmak üzere iki çeşit uyumdan söz etmek mümkündür. Dikey uyum stratejik İKY uygulamaları ile işletme stratejileri arasındaki uyumu açıklarken (Schuler ve Jackson, 1987); yatay uyum insan kaynakları politika ve İK uygulamalarının birbirleri arasındaki içsel uyumunu ifade eder (Baird ve Meshoulam, 1988).

Öte yandan çevresel belirsizlik ve değişimlerin çok yoğun şekilde yaşandığı dünyamızda, yalnızca örgüt içi yatay ve dikey stratejik uyum değil, stratejik esneklik gereksinimi de ortaya çıkmıştır (Wright ve Snell, 1998). Esneklikle ilgili de yazında pek çok tanım yer almakla birlikte, stratejik esneklik Sanches (1995) tarafından firmanın dinamik rekabet çevresinden gelen farklı taleplere yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Stratejik esneklik örgütlerin çevreye uyum sağlama sürecinde alternatif stratejik seçeneklerin de dikkate alınmasını sağlar ve rekabet karşısında örgütlerin daha rahat hayatta kalabilmelerine yardımcı olur (Hitt, Keats ve DeMarie, 1998). Stratejik esneklik yaklaşımını hedefleyen ve esneklik özelliği gösteren örgütlerde yenilik, öğrenme ve değişim gibi uygulamalarının varlığı söz konusu olup (Daft ve diğerleri, 2010), esnekliğin getirdiği yeniliğin örgüt içi girişimciliği destekleyeceği ifade edilebilir.

İçinde bulunduğumuz küresel, dinamik ve rekabetçi piyasa koşulları, teknolojik gelişmeler ve bunlara bağlı olarak artan taleple birlikte, işletmeler için sürdürülebilir yüksek performans sağlamak çok daha önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Örgütlerde özellikle son birkaç on yıl içinde insan faktörü tüketilen bir 'kaynak' olarak değil, yüksek performans sağlamak amacıyla için etkin yönetilmesi gereken bir 'sermaye' unsuruna dönüşmüştür. Stratejik İKY bakış açısıyla özellikle yüksek performans odaklı insan kaynakları yönetimi strateji ve uygulamalarının, gerek örgüt stratejileri ile gerekse birbirleri ile karşılıklı uyumunun çalışanların etkinliğini arttıracacağı yazında ifade edilmektedir (Becker ve Gerhart, 1996; Wood, 1999; Way, 2002).

Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) 1990'larda ortaya çıkan bir araştırma konusu olup, örgütsel performansı örgüt çalışanları kanalıyla arttırmayı hedefleyen yenilikçi ve istikrarlı insan kaynakları uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Huselid, 1995). YPİS aynı zamanda stratejik İKY yaklaşımının altında yer alan ve kuramsal olarak İKY alanına zenginlik katan önemli konu başlıklarından biridir (Uyargil ve diğerleri, 2017). YPİS'ni felsefe olarak benimsemiş örgütlerde insan kaynakları faaliyetlerinin tek tek uygulamalar yerine birbirleri ile uyumlu olacak şekilde ve bütünsel bir anlayışla hayata geçirilmesi beklenmektedir (Huselid, 1995;

Becker ve Gerhart, 1996; Guthrie, 2001). Başka bir deyişle bir uygulamanın varlığı diğer uygulamaların da varlığını gerekli kılmaktadır. Ayrıca İKY uygulamalarının bütünsel bir şekilde birlikte hayata geçirilmesi, bu uygulamaların tek tek işletmede gerçekleştirilmesinin sağlayacağı etkinlikten çok daha büyük olacaktır. (Denton, 2006). Bu sistemler sayesinde öncelikle çalışan performansı artırılarak ardından örgütsel yüksek performansa ulaşmanın mümkün olabileceği ifade edilmektedir (Elmas-Atay ve diğerleri, 2017). Yapılmış olan araştırmalarda, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgücü devir oranını azaltırken örgütsel performansı arttırdığı vurgulanmakta (Huselid, 1995; Den Hartog ve Verbung, 2004); ayrıca söz konusu uygulamaların iş tatmini, sosyal etkileşim, örgüte bağlılık gibi tutum ve davranışlar üzerinde doğrudan etkileri desteklenmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004).

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına yönelik farklı araştırmacı ve yazarlar arasında ortak bir görüş birliği bulunmamakla birlikte; genel olarak bu uygulamaların aşağıda yer alan 3 başlık altında toplanması mümkündür (Appelbaum ve Berg, 2001; Wright ve Boswell, 2002).

- 1. Çalışanların yeteneklerini geliştiren uygulamalar:** Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik olarak, özellikle adaylara seçme ve yerleştirme sürecinde uygulanan testler, yapılandırılmış mülakatlar ile personelin seçimi, becerilerin geliştirilmesine yönelik kapsamlı eğitimlerle çalışanların yetiştirilmesi gibi örnekler verilmektedir (Becker ve Huselid, 1996; Appelbaum, 2000; Way, 2002; Morris and Jones, 2003).
- 2. Çalışanların motivasyonunu arttıran uygulamalar:** Çalışanların motivasyonlarının arttırılmasını sağlayacak unsurlar arasında dışsal ve içsel ödüller sayılabilir (Hutchinson, 2003). Dışsal ödüller bireysel ve/veya takım bazlı performans sonuçlarına dayalı olarak verilen ödüllerken; resmi performans değerlendirme mekanizmaları, performansa dayalı etkin geri bildirim sunulması, performansa dayalı terfi sistemleri, işlerin ve görevlerin, gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi (iş dizaynı) ve işlerin ilgi çekici

hale getirilmesi, rotasyon, iş zenginleştirilmesi, işletme içinden terfi gibi kariyer alternatiflerinin yaratılması, iş-yaşam dengesinin desteklenmesi içsel ödüllere örnek olabilir.

- 3. Çalışanlara verilen fırsatları artırıcı uygulamalar:** Yönetim ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı, işletme stratejisi hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, çalışan öneri sistemleri gibi uygulamalarla çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması, şeffaflık, karar verme yetkisine sahip takımlar oluşturulması gibi örnekler çalışanlara sunulan fırsatları artırıcı İKY uygulamalarına örnektir.

Evans ve Davis (2005) yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örneklerini Tablo 1.'deki gibi ele almıştır.

Tablo 1. YPİS Kapsamında İKY Uygulamaları ve Örnekleri

İKY Uygulamaları	Örnekleri
Temin - Seçim	Kapsamlı işe alım
	Teknik ve kişilerarası becerilerin, kişiliğin değerlendirilmesi
Kendini yöneten takımlar	Çalışan katılımını sağlayan programlar
	Karar verme yetkisine sahip takımlar
Karar vermede merkezi olmayan bir yapı	Detaylı tanımlanmamış görevler
	Karar verme yetkisinin verilmesi
	Katılımcı yönetim
Eğitim	Mevcut ve gelecekte gerekli olacak becerilerin (teknik ve kişilerarası) kazandırılması
	Hem işe yeni alınanların hem de deneyimli çalışanların eğitilmesi
Esnek iş uygulamaları	İş rotasyonu
	İş zenginleştirme
İletişim	Faaliyetlerin sonuçlarına tam erişim
	Çalışan öneri sistemleri
	İşletme stratejisi hakkında bilgilendirmek
Ücretlendirme	Kar paylaşımı
	Görece yüksek ücretlendirme
	Performansa dayalı ücret

Kaynak: Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), s:760.

4. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve İç Girişimcilik Eğilimi

YPİS içerisinde ifade edilen İYK uygulamalarının, çalışanların iç girişimcilik eğilimlerinin artırılmasında etkili olduğunu vurgulayan birçok araştırma bulunmaktadır (Hayton, 2005; Kaya, 2006; Messersmith ve Wales, 2011). Bu uygulamaların, örgütlerde çalışanların katılımlarının teşvik edilmesi, karar vermede yetkilendirilmeleri, olası hatalara tolerans gösterilmesi (Kuratko ve diğerleri, 2004), işin kendisinden kaynaklanan içsel ödüllerle örgüte bağlılıklarını artırılmasında çok önemli olduğu açıklanmaktadır (Jiang ve Liu, 2015). Çalışanlara sunulan bu fırsatlar onların gelişim odaklı olmalarını sağlayacak ve aralarındaki bilgi paylaşımını güçlendirmektedir. Bu bölümde, söz konusu ilişki stratejik İKY teorileri arasında yer alan *davranışsal yaklaşım* çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır (Schuler ve Jackson, 1987; Schuler ve Jackson; 1999).

Davranışsal yaklaşım temel olarak strateji, insan kaynakları uygulamaları ve davranışlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin nasıl olduğunu sorgulayan önemli stratejik İKY modellerinden biridir (Jackson, 2013). Yaklaşımına göre, işletmelerdeki farklı stratejiler farklı davranışlar gerektirir ve stratejilerin başarılı olması, işletmelerin çalışanlarında bu davranışları geliştirmesine bağlıdır. Modelde, işle ilgili performans kriterlerini yerine getirecek şekilde görevleri tamamlamak, yeni bilgi ve becerileri kazanma konusunda istekli olmak, örgütün hedef ve değerleri ile uyumlu davranışlar sergilemek, örgüt içinde ve dışında başkaları ile iş ilişkileri kurabilmek, çevresel değişimler karşısında örgütsel esneklik için gerekli olan adaptasyon ve yeniliğe açıklık yönünde davranışlar göstermek, örgütsel vatandaşlık davranışına (Organ, 1988) örnek olacak şekilde gerektiğinde başkalarının sorumluluğunda olan işleri tamamlamak, bu gibi davranışlar kapsamında ele alınabilir (Schuler ve Jackson, 1987; Jackson ve Schuler, 1995). Buna göre, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının, örgütte yalnızca hangi işlerin yapıldığı ile ilgili değil, aynı zaman bu işlerin nasıl yapıldığı üzerinde de etkili olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda, yenilikçi davranışları destekleyen insan kaynakları sistemlerinin yenilikçi ürün ve hizmet odaklı rekabetçi stratejilere

sahip olan işletmelerde görüldüğü belirtilmektedir (Jackson; in Kessler, 2013).

Yine davranışçı yaklaşımla ilişkilendirilecek şekilde, YPİS kapsamındaki İKY uygulamalarının varlığının, yukarıda da belirtildiği gibi çalışanları kendilerinden beklenen rol (görev) davranışlarının ötesinde ekstra rol davranışları sergilemeye yönlendireceği belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılan bu kavram, örgütün formal ödül sistemi içerisinde yer almayan ancak şirketin verimliliğini ve etkinliğini arttıran çalışanların "ekstra" veya gönüllü rol çabalarıdır (Organ, 1988). Yapılan araştırmalar, YPİS olarak hayata geçirilen İKY uygulamalarının, çalışanların yalnızca rol performanslarında değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarında da olumlu etkiler sağlayacağını vurgulamışlardır (Kuvaas ve Dysvik, 2009). Bu etkileşimin, çalışanların yenilikçi davranışlarının gelişmesinde de etkili olacağı belirtilmektedir (Hayton, 2005). Konuya *sosyal mübadele teorisi* açısından ise şöyle yaklaşılabilir. Teoriye göre bireyler amaçlarına ulaşmak için diğer birey, grup veya örgütlerle işbirliği yaparlar (Blau, 1961). Bu işbirliği sonucunda karşılıklı olarak birtakım beklentiler oluşacaktır ve bu beklentiler karşılanırsa söz konusu mübadele ilişkisi devam edecektir. Başka bir deyişle, yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı paylaşımcı ve destekleyici tutum ve davranışların karşılığında, çalışanlar görevlerini daha büyük bir istek ve motivasyonla yerine getirecekler ve işlerinde kendilerinden beklenenden daha fazla zaman ve enerji harcayacaklardır. Bu da onların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarına olumlu yönde yansiyarak tüm örgüte fayda sağlayacaktır (Hayton, 2005). Çalışan odaklı, yerinden yönetimle yeniliği, yeni fikir ve uygulamaları teşvik eden bir örgüt kültürünün yaratılması örgüt içi girişimcilik eğilimini geliştirmektedir (Schuler, 1986; Uittenbogaard, Broens ve Groen 2005; Alpkan, Bulut, Günday, Ulusoy, Kılıç, 2010).

YPİS ve iç girişimcilik ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, çalışanlara yeni fikirler geliştirme yönünde fırsatlar sunulmasının (Kanter, 1985; Alpkan ve diğerleri, 2010), rutin iş temposundan çıkarak ve zaman yaratarak yeni fikirler geliştirme yönünde desteklenmelerinin onların iç girişimcilik eğilimlerini teşvik edeceği belir-

tilmektedir. Merkezkaç bir örgüt yapısı içerisinde, çalışanların kararlara katılımlarının sağlanmasının (Antoncic ve Hisrich, 2001), performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ile yenilikçiliklerinin (Kuratko ve diğerleri, 2004) ve risk alma davranışlarının teşvik edilmesinin (Lumpkin and Dess, 2001) yine örgüt içi girişimcilik eğilimini destekleyecek uygulamalar olduğu ifade edilmektedir.

5. İç Girişimcilik Eğilimi Açısından Yüksek Performanslı İKY Uygulama Örnekleri

Örgütlerin, günümüzde yaşanmakta olan dijital devrim, demografik ve sosyokültürel değişimlerden doğan farklı taleplere alternatif seçeneklerle yanıt verebilmesi son derece önemlidir. Bu değişimler, işletme bünyesindeki İKY faaliyetlerinin uygulanma biçiminin de değişmesini gerekli kılmaktadır. Yazında da belirtildiği gibi, yüksek performanslı iş sistemleri içerisinde ifade edilen İKY faaliyetlerinin güncel teknolojik ve sosyal yapıyla bütünlük ve birbirleri ile ve örgüt stratejisi ile uyumlu halde uygulanması önem kazanmaktadır (Carpenter, ve diğerleri, 2010).

Yenilikçiliğin davranışçı model çerçevesinde önemli olan davranışlar arasında yer almasından hareketle (Schuler ve Jackson, 1987) ve stratejik esneklik yaklaşımı dikkate alınarak günümüz dijital dünyasında yüksek performanslı İKY faaliyetlerinin uygulanma biçiminde meydana gelen teknolojik boyuttaki yeniliklerden ve değişimlerden bazı örnekler verilmektedir. Ayrıca bu değişimlerin örgüt içi yenilikçilik ve girişimcilik davranışlarına olası etkileri tartışılmaktadır.

5.1. İnternet Üzerinden (Online) İşe Alım Uygulamaları

Son yıllarda örgütlerde e-işe alma uygulamalarının kullanımı önemli ölçüde artmıştır. E-işe alım, adayların ya da çalışanların internet üzerinden açık pozisyonlara başvurup değerlendirilmelerini ve göreve uygunlukları doğrultusunda işe alınmalarını içerir. E-işe alım, İngilizce'deki "e-recruitment" kelimesinden Türkçeye çevrilmiştir. İşe alım sürecinde şirket dışı insan kaynağından (iş piyasasında bulunan adaylar) yararlanılabildiği gibi, şirket içi insan kaynağı da olası pozisyon ihtiyaçları için değerlendirilebilir

(Holm, 2012). E-işe alma uygulamaları internet kullanımını gerektiren YPİS'ni destekleyen yenilikçi bir faaliyet olup, personel ihtiyacının internet üzerinden duyurulması şeklinde olabildiği gibi, aynı zamanda işletmenin web sayfasında yer alan bir platformda interaktif iletişimi mümkün kılan kariyer portalı de olabilmektedir (European Commission, 2004). E-işe alım uygulamalarının konumuzla ilgili en çok öne çıkan iki avantajından söz etmekte yarar bulunmaktadır. Bunlardan biri, e-işe alım aracı sayesinde çok daha geniş kapsamlı hatta küresel aday havuzuna ulaşmak mümkün olabilecektir. İkincisi ise, internet üzerinden yapılan başvurular sayesinde, örgüt gelecekte personel ihtiyacı duyabileceği pozisyonlarla ilgili büyük çaplı veri tabanına ulaşmış olacaktır.

5.2. Elektronik Öğrenme Uygulamaları

Elektronik öğrenme (e-öğrenme) kavramı İngilizce'deki "e-learning" kelimesinin Türkçeye çevrilmiş halidir. E-öğrenme bir alanda ya da bir konuda herhangi birinin, herhangi bir zamanda ve mekanda, çeşitli dijital teknolojik kaynaklarla bir konuyu öğrendiği yenilikçi bir yaklaşımdır (Khan, 2005). Bilgisayarlar ve internet teknolojilerinin varlığı ile çalışanların, kendileri için gerekli olabilecek uzmanlık bilgisine hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmaları mümkün olmaktadır (European Commission, 2004). E-öğrenmede "öğretme" değil "öğrenme" söz konusu olduğundan yenilikçi bir yaklaşımdan söz edilebilir. Zira, e-öğrenme kişilerin dijital ortamda çeşitli öğrenme kaynaklarına ulaşmalarına, farklı ve yeni biçimlerde öğrenme davranışları geliştirmelerine (okuma, gözlem, inceleme, araştırma, tartışma, bilgi paylaşma, vs.) olanak tanımaktadır (Kert, 2016). Diğer taraftan e-öğrenmenin sağladığı etkileşim ve iletişim sayesinde, çalışanlar sanal öğrenme toplulukları ile işbirliği davranışları içerisinde girebilirler ve bu sayede bilgi paylaşımları teşvik edilir ve yeni bakış açıları kazanabilirler (Yılmaz, 2015).

5.3. İtranetlerin Hayata Geçirilmesi

Şirket intranetleri örgüt içinde departmanlar ya da alt birimler tarafından oluşturulan bilgini hazır bulundurulmasını ya da birimler arası bilgi paylaşımına olanak sağlayan kurum içi ağ

olarak tanımlanabilir. Bu iç ağılardan ürüne yönelik fikirlerden çalışan önerilerine kadar pek çok konuda tartışma platformlarının oluşturulması, bilgi ve belgelerin paylaşımı, toplantıların programlanması ve program paylaşımı gibi birçok şekilde yararlanılabilir (European Commission, 2004). Bu yöndeki politikalar örgütlerin yeni görüş ve önerilere açık olduğunun göstergesi olup çalışanların yenilikçi davranışını geliştirip, örgüt içi girişimciliği destekleyebilir (Lumpkin and Dess, 1996).

5.4. Kişiyeye Dayalı Ücret Sistemleri

Kişiyeye dayalı ücret sistemlerinde örgütte çalışanlar yaptıkları işin değerine göre değil, bireye odaklı yetkinlik bazlı sistemler doğrultusunda değerlendirilebilir. Yetkinlik bazlı ücret sistemleri bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere göre ücretlendirmektedir. Bu durumda kişilerin ilgili yetkinlik ya da yetkinliklerinde gelişim sağladıkları sürece ödüllendirilmeleri söz konusu olabilecektir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemleri kurulurken öncelikle hangi yetkinlik ya da yetkinliklerin ücretlendirme ile bağlantısının oluşturulacağı belirlenmelidir (Ataay ve Acar; Sadullah ve diğerleri, 2013). Örneğin, iç girişimcilik ve yenilikçiliğin vurgulandığı örgüt stratejilerinde, bu stratejilerle uyumlu olacak yani yenilikçilik ve iç girişimcilikle ilgili yetkinliklere dayalı ücret sistemlerinin kurulması ve hayata geçirilmesi uygun olabilir. Böyle bir yapıda çalışanlar kendilerini ve yenilikçi davranışlarını geliştirme yönünde daha çok çaba gösterebilir ve bu da onların iç girişimcilik eğilimlerini arttırabilir (European Commission, 2004).

SONUÇ

İç girişimcilik, geçtiğimiz 35-40 yıllık bir zaman diliminde ortaya çıkmış bir kavram olup, mevcut işletmelerin girişimci faaliyetlerde bulunması anlamına gelmekte, yeni yöntemler ortaya koyma ve fikir, buluş ve süreç geliştirme yoluyla örgüt bünyesindeki girişimcilik faaliyetlerini desteklemektedir.

Günümüz örgütleri için rekabet avantajı elde etme konusunda iç girişimcilik faaliyetlerinin önemi gerek araştırmacılar gerekse uygulamacılar tarafından çok defa ortaya konmuştur. Bu nedenle,

işletmelerin örgüt içi girişimcilik faaliyetlerini arttırmak ve güçlendirmek adına, yeni fikir geliştirmenin desteklendiği, hatalara tolerans gösterildiği, çalışanların kararlara katılımının sağlandığı, fikir ve buluşların ödüllendirildiği bir örgütsel kültür yaratılması son derece önemlidir.

Bu çalışmada örgütlerdeki iç girişimcilik eğilimi stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde kavramsal bir yapı içinde incelenmiştir. Bu incelemede iç girişimciliğin en önemli belirleyicileri arasında yer alan yenilikçilik, kendini yenileme boyutları dikkate alınmış ve yüksek performanslı iş sistemleri kapsamındaki yenilikçi İKY uygulamalarının gerek birbirleri ile gerekse örgüt stratejisi ile uyumunun iç girişimciliği teşvik edeceği ifade edilmiştir. Böylelikle çalışanların sadece rol davranışları ortaya koymakla kalmayacakları, bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da sergileyecekleri hususu sosyal mübadele teorisi kapsamında vurgulanmıştır (Kuvaas ve Dysvik, 2009).

Ayrıca, stratejik esneklik bakış açısına dayanarak dijital ve teknolojik rekabet esaslı gelişmeler doğrultusunda girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyebileceği düşünülen yüksek performanslı İKY uygulamalarındaki esneklik ve yeniliklere çeşitli örneklerle değinilmiştir. Buna göre, dinamik ve rekabetçi çevresel koşullarda yaşanan bu değişimlerin, İKY uygulamalarının bilgi teknolojileri ile bütünleşmesini ve yine tek tek uygulamalar şeklinde değil bir arada hayata geçirilmesini gerekli kıldığı ifade edilebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, iç girişimcilik yenilik ve değişim odaklı işletmelerin örgütsel stratejileri arasında yer alan ve örgütlerin üstün performans göstermesini destekleyen son derece önemli bir faaliyettir. Örgütte iç girişimcilik ruhunun var olması, yönetimin stratejik olarak bu anlayışı desteklemesi ve çalışanların da çeşitli araçlarla bu anlayışa sahip olmaları teşvik edilmelidir. Burada örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi birimlerinin sahip olduğu stratejik rolün ve örgüt stratejisi ile İKY stratejisinin uyumunun önemi büyüktür. Stratejik İKY bakış açısı kapsamında ele alınan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları sayesinde çalışanlarda iç girişimcilik anlayışının desteklenmesi sağlanmalı,

bu anlamda çalışanların yenilikçi ve değişime açık olma özelliklerini geliştiren teşvikler ve fırsatlar kendilerine sunulmalıdır. Ayrıca, günümüz bilgi teknolojileri çağında YPIS kapsamında ele alınan İKY uygulamaları dijital platforma taşınmıştır. Elektronik ortamda bütünsel olarak yönetilen insan kaynakları faaliyetleri örgütün entelektüel sermayesinin temin edilmesi, eğitilmesi, kişisel gelişim yönünde sürekliliğin sağlanmasını desteklemektedir. Bu da çalışanların daha yüksek motivasyonla görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olup, örgüt içindeki yenilikçilik anlayışıyla görevlerinin gerektirdiğinden fazlasını gerçekleştirmelerine, diğer bir deyişle örgüt içi girişimci davranışlar sergilemelerini destekleyebilir.

Bu çalışmada, işletme içi girişimcilik eğiliminin yüksek performanslı İKY uygulamaları çerçevesinde kavramsal bir yapıda incelenmiş olması çalışmanın bir kısıtı sayılabilir. Gelecekte söz konusu çalışmaya ilişkin saha araştırmalarının yürütülmesi kavramsal çerçevedeki bu çalışmanın test edilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, yeni değişkenler eklenerek araştırmanın kapsamının genişletilmesi ve iç girişimcilik eğilimine etki edebileceği düşünülen diğer değişkenlerin de incelenmesi mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, H.ve Ü. Baş. 2016. İç Girişimcilik, Girişimcilik içinde, ed. Himmet Karadal, İstanbul: Beta Yayıncılık, 271-282.
- Ağca, V. ve M. Kurt. 2007. İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 83-112.
- Akdoğan, A. A. ve A. Cingöz. 2015. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sana-yinde Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 43: 1-25.
- Alpkan, L., Bulut, Ç., Günday, G., ve K. Kılıç. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, *Management Decision*, 48(5): 732-755.
- Angeles M-S, ve D. R. Soriano. 2011. Human resource management and corporate entrepreneurship, *International Journal of Manpower*, 32(1):6-13.
- Antoncic, B. 2000. Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Unpublished PhD Dissertation, Case Western Reserve University.
- Antoncic, B. ve R. D. Hisrich. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antoncic, B. ve R. D. Hisrich. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1):7-24.
- Appelbaum, E. Ve P. Berg. 2001. High-performance work systems and labor market structures, In I. Berg and A. L. Kalleberg (eds.) *Sourcebook of Labor Markets*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 271-294.
- Ataay, İ. D. ve A. C. Acar. 2013. Ücret Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 351-449.
- Baird, L. ve I. Meshoulam. 1988. Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.
- Basılgan, M. 2011. Ekonomik Gelişmenin Yaratıcı Yıkımı: Schumpeteryan Girişimci, *Amme İdaresi Dergisi*, 44(3):27-56.
- Becker, B. E. ve B. Gerhart. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4):779-801.
- Becker, B. E. ve M. A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, 32(6): 900- 925.
- Blau, P. M. 1964. Exchange and power in social life. NY: John Wiley & Sons.

- Bowen, D. ve C. Ostroff. 2004. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System, *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Burgers, J. H., Jansen, J.P., Van den Bosch, F. A. J. ve H. W. Volberda. 2009. Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms, *Journal of Business Venturing*, 24(3): 206-220.
- Carpenter, M. A, Bauer, T. ve B. Erdoğan. 2014. Principles of Management, Flat World Knowledge, Inc.
- Daft, R. L., Murphy, J., ve H. Willmott. 2010. Organization Theory and Design. Singapore. South-Western.
- Evans, W. R. ve W. D. Davis. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5): 758-775.
- Den Hartog, Deanne N. ve R. M. Verburg, 2004. High performance work systems, organizational culture and perceived organizational effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1): 55-78.
- Guthrie, J. P. 2001. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management*, 44(1):180-190.
- Elmas-Atay Sevgi, Gerçek, M. ve C. B. Uyargil. 2017. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22: 253-266.
- European Commission Directorate-General for Enterprise 2004. Innovation Management and The Knowledge Driven Economy, Brussels-Luxembourg, 5-30.
- Hayton, J. C. 2005. Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management*, 35: 137-155.
- Hisrich, R.D. ve M. P. Peters. 1992. Entrepreneurship Starting, Developing and Managing A New Enterprise, Irwin, Boston.
- Hitt, Michael A., Keats, B. W., ve S. M. DeMarie. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive* 12(4): 22-42.
- Holm, A. 2012. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management, *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3): 241-259.

- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Hutchinson, L. 2003. ABC of learning and teaching: Educational environment. *BMJ: British Medical Journal*, 326.7393: 810.
- Jackson, S. 2013. Behavioral Perspective of Strategic Human Resource Management, In Kessler, E. (ed.) *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, S. R. ve R. E. Schuler. 1995. Understanding human resource management in the context of their organizations and environment, *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Jiang, J. Y., ve C-W Liu. 2015. High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review* 25(1): 126-137.
- Kanter, R. M. 1985. Supporting innovation and venture development in established companies, *Journal of Business Venturing*, 1(1): 47-60.
- Kaya, N. 2006. The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12): 2074-2090.
- Kaygın, E. 2012. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), (2012): 93-103.
- Denton, K. 2006. High performance work systems: the sum really is greater than its parts", *Measuring Business Excellence*, 10(4): 4-7.
- Kert, S. B. 2016. E-Öğrenme Projelerinde Yer Alan Tasarım ve Geliştirme Uzmanları Üzerine Bir Alanyazın Çalışması, *YILDIZ Journal of Educational Research*, 1(1):100-124.
- Khan, B. H. 2005. ed. *Managing e-learning: Design, delivery, implementation, and evaluation*. IGI Global.
- Kuratko, D. F., Hornsby J. S. ve M. G. Goldsby. 2004. Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2): 77-89.
- Kuvaas, B., ve A. Dysvik. 2009. Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10): 2499-2524.-

- Lumpkin, G. Tom ve G. G. 1996. Dess. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Messersmith, J. G. ve W. J. Wales. 2013. Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2): 115-136.
- Miller, D., 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Montoro-Sánchez, Á., Soriano, D. R. 2011. Human resource management and corporate entrepreneurship, *International Journal of Manpower*, 32(1): 6-13.
- Morris, M., ve F. F. Jones. 1993. Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA, *The International Journal of Human Resource Management*, 4.4 (1993): 873-896.
- Naktiyok, A., ve S. B. Kök. 2006. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2): 77-96.
- Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Pinchot III, G. 1985. Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Perennial Library.
- Sanchez, R. 1995. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(1): 135-159.
- Schmelter, R., Mauer R., Börsch, C., ve Brettel, M. 2010. Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*. 49(4): 715-741.
- Schuler, R. S. 1986. Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4): 607-629.
- Schuler, R. S., ve S. E. Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Truss, C., ve L. Gratton. 1994. Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 663-686.
- Uyargil, C., L. Tüzüner, F. Aydınlı-Kulak, ve S. Elmas-Atay. 2017. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bildirilerinin 1994-2016 Yılları Arasındaki Değişim Ve Gelişimi: Çeşitli İKY Yaklaşımları

- Açısından Bir İnceleme, 25-27 Mayıs 2017, 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara, 1279-1288.
- Uittenbogaard, B., L. Broens, ve A. J. Groen. 2005. Towards a guideline for design of a corporate entrepreneurship function for business development in medium-sized technology-based companies. *Creativity and Innovation Management*, 14(3): 258-271.
- Wang, Z., Z. Zang, 2005. Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit", *International Journal of Manpower*, 26(6): 544-559.
- Way, S. A. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6): 765-785.
- Wright, P. M., ve W. R. Boswell. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3): 247-276.
- Wright, P. M., ve S. A. Snell. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- Wood, S. 1999. Getting the measure of the transformed high-performance organization. *British Journal of Industrial Relations* 37(3): 391-417.

İş Modeli Kanvası'nı Anlamak

M. Şebnem ENSARI¹

Öz

2000'li yıllar, işletmelerin başarısı için fikir sahibi olmanın sermaye sahibi olmaktan daha önemli bir hale geldiği bir dönemin başlangıcı olmuştur. Bu noktada, aslında bütün girişimciler için önemli bir başlangıç noktası olan iş modeli oluşturmak, projenin üçüncü kişi ve kurumlara anlatılması açısından giderek önem kazanmaktadır. Bu makalenin amacı iş modeli kavramını tanımlamak, Alex Osterwalder tarafından geliştirilen İş Kanvası'nın bölümlerini anlatmaktır.

Anahtar Kelimeler: iş modeli, kanvas, plan, finans

Abstract

2000s was the beginning of the period which having an idea has become more important than having capital for success of businesses. So, creating a business model, which is an important starting point for all entrepreneurs, has become more essential to explain the details of the project to third parties. The aim of this paper is to define the concept of the business model and the parts of "Business Canvas Model", developed by Alex Osterwalder.

Key Words: business model, kanvas, plan, finance

1. Giriş

Yeni bir iş kurma ya da mevcut işini geliştirme noktasında yöneticilerin kafalarında şüphesiz bir yol haritası niteliğinde planlar bulunur. Ancak bu planların biçimsel bir formata taşınması işletmelerin rotasını belirleme konusunda en başta planların asıl sahiplerine daha iyi fikir verir. Daha sonra da yöneticilerin planla-

¹ Yrd.Doç.Dr. Okan Üniversitesi, Tuzla Kampüsü, Tuzla/İstanbul, 34959, sebnem.ensari@okan.edu.tr ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3173-2568>

rı gerçekleştireceği yönetim ve daha alt kademe çalışanlarının sürece katılımını arttırarak adaptasyon sürecini kolaylaştırır. Ayrıca, mevcut fikre işletme dışından finansal destek ve yönetim desteği alma noktasında, üçüncü kişi ve kurumların sürecin başarısı konusunda endişelerini giderir. Bu nedenle işletme yönetimi yazını, 1970'lerden sonra iş planlarına, stratejik yönetim sürecine olan ilgileri ile eş zamanlı olarak, dikkat çekmeye başlamışlardır.

İş Planı, bir işin kurulması ve geliştirilmesi aşamasında uygulanan bir plandır. Bozan (2015), iş planını "şimdi yaptığınız veya gelecekte yapmak istediğiniz 'işin' sürdürülebilir bir başarıyla ilerlemesi ve süreçte karşınıza çıkabilecek zorluklarda neler yapmanız gerektiği konusunda size kılavuzluk edebilecek ve yatırım almanızı sağlayabilecek görünürdeki tek plan, iş planıdır" şeklinde tanımlamaktadır.

İlgili yazında ve uygulamada planın içeriği konusunda biçimsel olarak farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Bazı çalışmalar iş planını tüm süreçleri içine alan bir model olarak ele alırken, bazıları ise sadece ve özellikle yapılabirlik araştırması-fizibilite çalışmaları adı altında finansal hedef belirleme ve analiz süreçlerine odaklanmışlardır. Örneğin, Şanlı ve Şahsüvar (1999), iş planının hazırlanmasında; şirketin hedeflerine ve hedefi gerçekleştirmek için aktivitelerin sıralanmasına dikkat çekmiştir. Gedik vd. (2005), yatırım projelerinin hazırlanmasında, ekonomik analiz, teknik analiz ve finansal etüt olarak adlandırılan üç temel aşamadan oluşan yapılabirlik çalışmasının (fizibilite etüdü) yapılmasını önermişler ve bir yatırım değerlendirilmesinde net bugünkü değer ve iç kârlılık oranının kullanılması yöntemlerini incelemişlerdir. Uzun vd. (2003) ise hedef belirleme ve hedeflere ulaşılacak aktiviteler belirlemenin yanı sıra finansal planlamanın yapılmasının gerekliliğine değinmişlerdir. "Finansal planlama, geleceğe yönelik hareket biçimini belirlemeye, politikalar saptamaya ve gözden geçirmeye katkıda bulunan bir finans tekniğidir" (Uzun vd., 2003). Şeker (2016)'e göre, planın içeriği konusunda genel olarak bir uzlaşmaya varılamasa da, genel kabul; planın tam, anlaşılır ve basit şekilde işin tanımını içermesi gerektiği şeklindedir. Diğer yandan, Yılmaz vd. (2005) ve Şenel (2007) yatırım kararında fizibilite etüdünün önemine dikkat çekmişlerdir.

Ayrıca, Türkiye’de yapılan çalışmalar işletme sahiplerinin iş planı kavramı konusunda bilgi sahibi olduklarını ve iş planının gerekliliğine inandıklarını göstermekle birlikte (Karasioğlu ve Duman, 2006; Gözek ve Akbay, 2012), planın içeriği konusunda ortak bir görüşe varılmadığını göstermektedir.

2. Kanvas iş modeli

İş planlama yöntemlerinden en yeni ve en hızlı şekilde kabul gören biri şüphesiz 2007 yılında ilgili literatüre giren, İş Modeli Kanvası olmuştur. Kanvas İş Modeli, Alexander Osterwalder tarafından geliştirilmiş ve Eric Ries’in önderlik ettiği “Yalın Girişimcilik” akımında kendine çok önemli yer edinmiş bir İş Planı hazırlama aracıdır (Kanvas İş Modeli, 2017). Kanvas İş Modelinin geniş kitlelerle buluşmasını sağlayan “İş Modeli Üretimi” adlı kitabı, 45 Ülkeden 470 uzmanın katkıları ile Alexander Osterwalder ve Yves Pigneur yazmışlardır. Ayrıca yazarlar hazırladıkları web sitesi üzerinden (Simple to Learn and Practical to Apply, 2017), Kanvas modelin kullanılması için gerekli tüm araçlar ve bilgileri paylaşımına açmışlardır. Kanvas iş modelini tanımlamadan önce, “Bir iş modeli nasıl olmalıdır?” sorusunu cevaplamak daha uygun olacaktır.

“Bir iş modeli, bir örgütün yarattığı değer, bu değeri sununun ve mevcut bir değeri nasıl yakalayacağını mantıklı açıklamasını ortaya koyar” (Osterwalder ve Pigneur, 2013).

2.1. Kanvas iş modeli tuvali

Kanvas iş modeli, girişimcilere, yeni iş fikirlerinin tedarik zinciri sürecinde yer alan temel ve destek faaliyetleri dokuz yapıtaşını altında kolayca anlayabilecekleri ve anlatabilecekleri bir ortam sunmaktadır. Bu yapıtaşları dört ana alanı kapsamaktadır: müşteri, ürün, altyapı ve finans. Bu ana başlıkların altında, Kanvas iş modeli tualinde doldurulması gereken dokuz başlık (Osterwalder ve Pigneur, 2013):

1. Müşteri Segmentleri
2. Değer Önerisi
3. Kanallar

4. Müşteri İlişkileri
5. Gelir Akışı
6. Temel Faaliyetler
7. Temel Kaynaklar
8. Temel Ortaklıklar
9. Maliyet Yapısı

Bir Kanvas uygulamasında, öncelikle Şekil 1'dekine benzer kanvas tuvali A3 boyutunda hazırlanarak, herkesin göreceği şekilde duvara yapıştırılır. Kanvasın en yukarisında çalışmanın kim için, ne zaman tasarlandığı bilgisi yazılır, her versiyonda tarihler düzeltilir.

Şekil 1. Kanvas İş Modeli Tuvali

Kanvas İş Modeli				
Kim için hazırlandı:		Tasarlayan:		Tarih: 2014
				Versiyon:
Kilit Ortaklar	Kilit Etkinlikler	Değer Önerileri	Müşteri İlişkileri	Müşteri Kesitleri
Metin		Metin	Metin	Metin
	Kilit Kaynaklar		Kanallar	
	Metin	Metin		Metin
Maliyet Yapısı		Gelir Kaynakları		

Kaynak: <http://www.adiloran.com/kanvas/> erişim 15.04.2017

2.2. Kanvas iş modelinin bölümleri

Kanvas'ın hazırlanmasının ve duvara yerleştirilmesinden sonra, ilgili bölümler konuyla ilgili kişilerin görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir platformda post-it'ler yardımı ile doldurulur (Instructables, 2017). Bu noktada her bölümün tam olarak neyi ifade ettiğini detaylandırmak gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde bir Kanvas İş Modeli'nde yer alan dokuz yapı taşı ilgili yazın yardımı ile açıklanacaktır.

2.2.1. Değer önerisi:

Bir işletmenin, müşterilerine sunduğu; fiyat, kalite, performans, seçim, kullanım kolaylığı vb. gibi farklı değerlerin birleşimine "müşteri değer önerisi" adı verilmektedir (Erk, 2009). Bu tanımlardan hareketle değer kavramı, müşterinin zihnindeki bir algılama olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte değer, ölçülebilir bir kavram olup, somut özellikler taşımaktadır. Oliver (1997), müşteri değerinin hesaplanmasında; alınan hizmet sonucu elde edilenler ve ürünü elde etme maliyeti arasındaki farka dikkat çekmiştir. Eğer müşterinin hizmetten sağladığı fayda ürünü elde etme maliyetinin üzerinde ise ürün değeri yüksek olacak, aksi durumda ürün değerinin düşük olacaktır. Oliver (1997), ayrıca bireylerin satın alma kararını verirken, ürünün kendisinin sağladığı değer ve rakipler ile karşılaştırma yaparak elde edeceği değerlerin değerlendirilmesinin yapıldığına da değinmektedir.

Günümüzde, müşteri istek ve ihtiyaçları gelişip değiştikçe müşteriye sunulan değer önermeleri hızla değişmektedir. Tekin ve Çiçek (2005), değişen rekabet ortamında; farklı müşterilere farklı değer yaratma gerekliliğine, değer standartları yükseldikçe müşterilere yeni değerler yaratma ihtiyacına ve değer üretebilmek için iş modeli ihtiyacına dikkat çekmektedir. Bu süreçte, yaratılan değer fiyat, kalite, performans, seçim, kullanım kolaylığı, satın aldıkları ürün ve hizmetlerde yararlılık, satış sonrası servis, güvenilirlik ve saygınlık gibi olabilir. Fiyat çok klasik bir değer unsurudur, ancak diğer unsurlar da tek başına bir ürünün satın alma kararında etkili olabilir. Örneğin beyaz eşya pazarında küresel rakipler ile yarı-

şan Arçelik, Vestel gibi yerel işletmeler dağıtım ve servis ağları ile müşteriye değer yaratabilmektedirler.

Ikea müşterilerine hangi değerleri sunuyor? Ikea denilince aklımıza ilk önce demonte mobilyalar, işlevsel tasarımlar ve söylemesi pek de kolay olmayan ürün isimleri geliyor. Ikea ise müşteri değerlerini "Biz, her bireyin bize katacağı artı bir değeri olduğuna inanıyoruz ve bu değerleri işimize yansıtmaya çalışıyoruz." başlığı altında müşterilerle birliktelik, sadelik, maliyet odaklılık gibi özetlemektedir. Ikea'nın bu değer önermesinden hareketle; müşterileri olan şehirli kadın ve erkeklerin daha sade, daha işlevsel mobilya ve ev eşyası ihtiyacını sağlarken bir yandan da demonte ürünler ile müşterilere kolay taşınabilir ürünler sunmak olduğunu söyleyebiliriz. Üstelik işletme bu sayede maliyetleri daha aşağı çekmekte ve bu durum müşterilere de fiyat avantajı olarak yansımaktadır (Ikea Türkiye, 2017).

Neden başka bir arama motoru değil de Google? Üniversitesi öğrencileri olan Larry Page ve Sergey Brin tarafından 4 Eylül 1998 de kurulan Google'un geldiği nokta şöyle özetlenebilir: Alexa, internette en çok ziyaret edilen web sitesi olarak ABD odaklı "google.com"u listelemektedir, YouTube, Blogger gibi Google'a ait diğer siteler ve çok sayıda uluslararası Google sitesi (google.co.in, google.co.uk vb.) ise en çok ziyaret edilen siteler arasında ilk yüz içinde yer almaktadır. Ek olarak şirket, BrandZ marka değeri veri tabanı listesinde ikinci sırada yer almaktadır (Hürriyet, 2015). Kurulduğunda başta yahoo olmak üzere hali hazırda pek rakipleri bulunan bu arama motoru müşterilerine yarattığı değer ile tartışmasız sektör lideridir. İki rakibin arasındaki rekabet her daim tartışılmaya devam etmektedir. CMSWire'in yazarlarından Gerry McGovern, bu iki firmanın arasındaki farkı şöyle açıklıyor: "Yahoo!'nın müşterisi reklam verendir. Google'inki ise sen ve ben". Yahoo! ve Google, aynı tip reklam gelirine sahip olsa da Google reklamları önceliğine almayarak, önceliği, kullanıcıların ihtiyaçlarına vererek; pdf viewer, çeviri, drive, birbirine benzer sayfalar, hafızada tutulan linkler, bireysel algoritmaya dayalı arama motoru ve şansımı denemek istiyorum gibi uygulamalar geliştirdi. Sonrasında da reklamları nasıl kullanışlı hale getireceğini buldu (Erkurt, 2006).

Sonuç olarak, somut bir kavram olmasına rağmen, müşteri değeri değişmez bir kavram değildir. Günümüzde değişen müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve buna göre değer yaratmak her şeyden önemli hale gelmiştir. İşletmenizi kurarken ya da mevcut işinizi geliştirirken İş Modeli Kanvası'nın bu aşamasında hangi değeri müşterilerime sunuyorum? ve rakiplerimden farklı hangi değeri sağlıyorum? gibi soruların sorulması gerekmektedir.

2.2.2. Müşteri segmentleri:

Değeri hangi kişi, grup veya pazarlara sunuyoruz? MIT Girişimcilik kürsüsü profesörlerinden Bill Aulet (2013) "Bir iş için gerekli ve yeterli koşul para ödeyen bir müşteridir." der. Bu noktada müşteri klasik tabirle işletmecinin patronu niteliğindedir ve onu tanımak her şeyden önemlidir. Müşteriyi tanıma yolunda bu çaba farklı müşteri gruplarının işletmeler tarafından sınıflandırılması gerekliliğini ortaya çıkarır. Müşteriler farklı farklı olup ihtiyaçları da birbirinden değişiktir. Her müşterinin değeri de farklıdır (Peppers, 2002). Müşteri sınıflandırması, tüketici kişi ve kurumların ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma konularında farklı davranış özellikleri dikkate alınarak yapılır (Mirze, 2010): coğrafi bölümlendirme, demografik bölümlendirme, psikografik bölümlendirme, jeodemografik bölümlendirme, kullanım hızı veya oranına göre bölümlendirme ve sağlanan yarara göre bölümlendirme gibi. En eski müşteri sınıflandırması demografik bölümlendirme iken, zamanla, demografik bilgilerin güncellenmesinin güçlüğü nedeniyle müşteriyi birebir tanımadan onun davranışlarını analiz ederek de öngörüler yapılabileceği anlayışı yerleşmiştir. (Öner, 2008). Davranışsal sınıflandırma mevcut müşterilerin satın alma davranışlarına göre yapılan sınıflandırma olup, potansiyel müşterileri değerlendirme konusunda zayıf kalmaktadır. Günümüzde kullanılan loyalty (bağlılık) kartları, hopi vb uygulamalar aracılığıyla müşterilerin hem demografik hem de davranışsal sınıflandırmasını yapmak daha kolay hale gelmiştir. Pek çok banka kredi kartları müşterilerini kullanım alışkanlıklarına bağlı olarak platin, altın vb. sınıflandırma ile değerlendirmektedir.

Davranışsal sınıflandırmanın dışında, Aulet (2013), müşteriye tanımlarken ürünü alma kararında etkili olan ve ürünü isteyen kişileri ayırtmıştır ve destekçi, son kullanıcı ve iktisadi alıcı olmak üzere üç karar verici rol tanımlamıştır. Örneğin, ürünün bir oyuncak olduğundan yola çıkarsak, ürünü kullanacak olan çocuk son kullanıcı, ürünü alma konusunda ısrarlara dayanamayan anne destekçi ve ürünü alan birey olan baba iktisadi alıcı olarak örneklenebilir. Bu bakış açısı ile günümüz işletmeleri müşterilerini sadakat programları ile takip ederken son kullanıcıdan çok iktisadi alıcılardan hareket etmektedirler.

Müşterileri ortak özelliklere göre sınıflandırmanın ardından izlenecek yol, bu grupların firmaya kattığı değere göre sınıflandırılması ya da sıralanmasıdır. Bu ayırmada en çok, 80-20 kuralı ile bildiğimiz Pareto kuralı esas olarak alınır. Pareto kuralına göre işletmelerin gelirlerinin yüzde 80'i, müşterilerinin yüzde 20'sinden geldiği bilinmektedir. Müşteri sınıflandırması, Pareto Kuralı'ndan ilham alarak 5 basamaklı olarak düşünülmüştür (Curry ve Curry, 2000):

Şekil 2. Müşteri Piramidinin Temel UNSURLARI



Kaynak: Curry Adam ve Jay Curry. *The Customer Marketing Method*. (New York: The Free Press, 2000)

- a. **Aktif müşteriler:** Belirli bir dönemde sürekli ürün ve hizmetlerimizden temin eden bireylerdir. Pareto prensibi ile aktif müşteriler ise kendi içinde tepe (müşterilerin %1'i), büyük (müşterilerin %4'ü), orta (müşterilerin %15'i), küçük (müşterilerin %80'i) olmak üzere sınıflandırılmaktadır.
- b. **İnaktif müşteriler:** Geçmişte müşterimiz olan ancak son dönemde ürün ve hizmetlerden temin etmeyen bireyler.

Bu müşteriler potansiyel kazanç için ve mevcut aktif müşterilerin kaçmasını engellemek için ne yapmamız gerektiğini gösteren önemli bir kaynak niteliğindedir.

- c. Muhtemel müşteriler:** Bu kişiler bir şekilde işletmeniz ile etkileşim halinde olup, henüz hiçbir ürün ve hizmet satın almamışlardır. Sizden broşür isteyen ve henüz ürün almamış müşteriler bu gruba örnek teşkil eder.
- d. Şüpheliler:** Muhtemel müşterilerin olabilecek ama henüz iletişime geçmediğiniz bireyler bu gruba dahildir.
- e. Dünyanın geri kalanı:** Sizin ürün ve hizmetlerinize ihtiyaç duymayan bireylerdir.

Sonuç olarak, mevcut işi geliştirme aşamasında mevcut müşterileri tanımak, potansiyel müşterilerin kimler olabileceğini anlamak ve yeni iş kurarken ise potansiyel hedef kitleyi kurgulamak işletmenin yarattığı değer, maliyet, gelir modeli, ürünü sunmak için seçeceği kanal ve temel faaliyetlerini etkilemektedir. Bu noktada müşteriye tanımak, iş modeline uygun olarak hedef müşteri grubuna yönelmek gerekmektedir.

2.2.3. Kanallar:

Müşteriye hangi kanallardan ulaşacağınız değer önermeniz ve müşteri kitleniz ile ilişkili önemli bir başka noktadır. Dağıtım kanalı, ürün ve hizmetin son ya da ara kullanıcı olan müşterilere ulaştırıldığı; acenteler, toptancılar, perakendeciler vb. gibi aracı veya aracısız kuruluşlardan oluşan bir yapıdır. Eroğlu vd. (2008), dağıtımın çok önemli ve maliyetli olduğu endüstriyel sektörlerde dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörleri belirlenmeye çalışmış ve araştırmada ürün niteliklerinin ve ürün teknolojisi, ürün birim değeri, ürün satış miktarı, ürün sınıflaması gibi diğer ürün özelliklerinin, dağıtım kanalının seçiminde etkisinin bazı hallerde beklenilenin tersine çok fazla olmadığını saptamışlardır. Son yıllarda kanal geliştirme ve değiştirme için işletme birleşme ve satın almaları önemli bir yoldur. Güreş (2008), dağıtım kanalında başarılı işbirlikleri sağlamak için, üreticiler ve kanal üyeleri arasındaki karşılıklı iletişimin son derece önemli olduğunu belirtmektedir.

Günümüzde işletmeler ürünlerini teknoloji yoğun kanallar aracılığıyla ulaştırma konusunda pek çok yenilikçi uygulama yapmaktadırlar. Türkoğlu (2006), müşterinize ulaşmak için kullandığınız araçlar (telefon, eposta) gelişen teknolojik yollarla gerçekleştirilirse, bu etkileşimin kayıtlarını tutmak da o derece başarılı olacağına dikkat çekmektedir. Akar (2010), Köksal ve Özdemir (2013) ve Parlak (2015), sosyal ağların satın alma kararına etkilerini incelemiştirler. Cloudnames sitesindeki bir habere göre, *“Günümüzde müşteriler sevdikleri markalarla internet üzerinden etkileşime girebilmek istiyor. Kişiselleştirilmiş hizmet dönemi iş hayatına geri döndü. İyi bir internet sitesi, kaliteli bir blog ve güçlü bir sosyal medya varlığı dijital çağın aday müşteri yaratma araçları”*. İnternet e-ticaret olasılığı ile hayatımıza girdiğinden beri satışı destekleyen bir kanal olarak görülürken, dünyada Amazon.com, Türkiye’de e.bebek.com gibi e-ticaret kökenli işletmelerin fiziksel perakendeciliğe geçişi de ayrıca dikkat çeken bir kanal değişimine işaret etmektedir (Ensari ve Eser, 2016)

Shaya grubu meşhur Starbucks zincirini sadece kendisine ait mağazalar üzerinden kurmuşken, bir başka dünya devi McDonald’sın dünya çapında 32.000’den fazla restoranın yaklaşık %70’i işletmeciler, diğerlerini ise McDonald’s şirketinin kendisi çalıştırıyor (McDonald’s, 2017). Her kanalın işletmeye sağladığı faydalar farklı; kendi satış kanalları ile ilerlemek kontrolün daha çok merkez işletmede kalmasını sağlarken, farklı satış kanalları ile ilerlemek işletmenin açılma maliyetleri dahil pek çok finansal sorumluluğu 3. Kişi ve kurumlara yüklemek anlamına gelmekte.

Sonuç olarak, ürününüzü müşteriye kendi fiziksel satış kanallarınızla mı, yoksa bayi, korner, franchise gibi araçlar ile mi ulaştıracağınız, interneti kullanıp kullanmayacağınız, ya da Amway ve Avon markalarının yaptığı gibi bireyler üzerinden mi ürünü müşterilere ulaştıracağınız, marka imajı, maliyet, kâr gibi önemli işletme çıktılarını etkileyeceğinden detaylı olarak üzerinde düşünülmesi gerekmektedir.

2.2.4. Müşteri ilişkileri:

Sanayi devrimi sonrası, kitlesel üretimin sonucu üretilen ürünün fazlasını satma gayreti müşteriyi değerli kılan ilk aşama ol-

muş, 1980'ler sonrası artan küresel rekabet sonucu ise müşteri hiç olmadığı kadar önemli bir konuma gelmiştir. Günümüzde geçmişte standart ürünlerini tüm dünyaya satmaya çalışan küresel işletmeler müşterilerine özel hizmet sunma gayreti içerisine girmişlerdir. Nike web sitesinde kendi ayakkabınızı tasarlama imkânı sunarken, bankacılık sektöründe bire-bir müşteri odaklı hizmeti mümkün kılan private banking uygulamaları kabul görmeye başlamıştır.

Müşteri İlişkileri Yönetimini, Yurdakul (2003), *"İmaj ve marka yönetimine tamamlayıcı olarak; bir işletmeyle onun hedef kitleleri arasında pozitif, kişisel iletişimin yönetiminde yer alan stratejik ve taktiksel görevleri şeklinde tanımlar"*. Müşteri ilişkileri yönetiminin dört evresi; Müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirmedir (Demir ve Kırdar, 2000). Müşterimiz kim sorusunun yanı sıra mevcut müşteriye elde mi tutacağız yoksa yeni müşterilere mi odaklanacağız? Müşterilerimizi nasıl daha çok bizim müşterimiz haline getirebiliriz bu noktada sorulması gereken sorular arasındadır. Müşteri ilişkilerinin başarısını etkileyen faktörler olarak; müşteri bilgi sistemleri, veri madenciliği, bilişim teknolojileri, üst yönetimin tutumu ve organizasyon yapısı gösterilmektedir (Çiçek, 2005). Günümüzde müşteri hedeften çok yapılan ya da yapılmakta olan işin bir parçası olarak düşünülmektedir. Bu yeni yaklaşımı en güzel özetleyen çalışmalardan biri müşterinin değer zincirindeki rol değişimi ile ifade eden Slywotzky ve Morrison (2000) olmuştur. Geleneksel değer zinciri; kaynaklar, girdiler, ürün/hizmet teklif/kanallar ve müşteri şeklinde sıralanırken, modern değer zinciri ise; müşteri öncelikleri, kanallar, teklif, girdiler ve kaynaklar şeklinde sıralanmaktadır.

Müşterimizi değer zincirimizin başına alsak da hangi iletişim türü ile onlara ulaşacağımız önemli bir başka konudur. Osterwalder (2010), müşteri ilişkilerinin çeşitli kategorilerini; Kişisel yardım, kişiye özel yardım, self servis, otomatik hizmetler, topluluklar ve ortak yatırım şeklinde özetlemiştir. Kişisel yardım, iletişime dayalı satış sonrası hizmeti içeren çağrı merkezi vb. yolların varlığını gerektirmektedir. Kişiyeye özel yardıma örnek olarak özel müşteri temsilcileri verilebilir. Self servis, şirketin müşteri ile doğrudan ilişki kurmadığı müşterinin kendi kendine yardım ettiği müşteri hizmeti

türüdür. Otomatik hizmetler ise müşteriyi kişi bazında tanıyan ve ona özel hizmet sunarlar. Topluluklar aracılığıyla ürün ve hizmet sunmak ve müşteriyi eleştiri yazmaya ya da inovasyon yapmaya yönelterek ortak konumuna getirerek sunmakta benimsenebilecek diğer müşteri ilişkileri yöntemlerinden bazılarıdır.

İşletmelerin sürecin en başından itibaren müşterileri ile hangi yöntemler ile iletişime geçeceğini bilmesi çok önemlidir. Bazen bulunmamanız gereken bir iletişim şekli işletmenizin başarısını aşağı çekebileceği gibi bazen de iletişim yönteminiz ürün ya da hizmetinizin önüne geçecektir.

2.2.5. Gelir akışı:

Bu aşamada sorgulamanız gereken, aklınızdaki fikriniz ya da işinizi geliştirmek için düşündüğünüz yenilikler nasıl işletmeniz için kazanca dönüşecek? Klasik işletmecilikte sunulan ürün ya da hizmete karşılık ödenen bedel gelir akışının yönünü ve şeklini gayet net ortaya koymaktadır. Ürün ve hizmetin sağlanması karşılığı ödeme dışında satın alma kararı ile tamamen ya da kısmen ödeme alma, telefon operatörlerinin yaptığı gibi kullandıkça ödeme yapma gibi yöntemleri de geleneksel olmasa da yeni kabul edilemeyecek gelir akışı modelleridir. Gürenli ve Atamtürk (2011), Türkiye’de sıcak su sistemlerinin hizmet karşılığı kullandıkça öde sisteminin nakit akışa etkisine incelemiştir. Günümüz işletmelerinde gelir akışı illaki hizmetin sağlandığı birey ya da kurumlardan sağlanmamaktadır. Örneğin; Google, geliştirdiği arama motoru ile hizmet sunarken kazancının büyük bir kısmını reklam gelirlerinden sağlıyor. Bu noktada ben kimlerden para kazanacağım sorusunun yanı sıra bu kişi ya da çıkar gruplarına nasıl ulaşacağım sorusunu da kendimize sormakta fayda olacağı kesindir.

Sonuç olarak, gelir modelimizin belirlenmesi; müşteri ile iletişim şeklimizi etkiler gibi görünmekle birlikte, aslında mevcut işin devamlılığı açısından çok önem taşımaktadır.

2.2.6. Temel faaliyetler:

Temel Faaliyetler, iş modelini hayata geçirmek için gerçekleştirilmesi gereken en önemli şeyleri tarif eder. Temel kaynaklar

gibi temel faaliyetler de iş modeline göre farklılık gösterir (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Örneğin bir e-ticaret işletmesinin temel faaliyetleri ile fiziki mağazası bulunan bir perakendeci işletmenin temel faaliyetleri aynı olmayacaktır.

Hammaddeden ürün/ya da hizmetin son kullanıcıya ulaştığı ana ve daha sonrasında gerekli satış sonrası hizmeti yönetebilmek için hangi faaliyetlere ihtiyaç duyulduğu ilgili iş gücü ve maliyetlerin planlanması açısından hayati önem taşımaktadır. Osterwalder ve Pigneur (2010), temel faaliyetleri; imalatçı firmaların yaptığı üretim, danışmalık operasyonları gibi *problem çözme* ve e-bay gibi sanal dünyadan varlık gösteren işletmeler ise platform/ağ faaliyetlere örnek teşkil ederler. Temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde faaliyetler arası ilişkiler de ayrıca özetlenmelidir.

2.2.7. Temel kaynaklar:

Bir iş modelinin ortaya çıkması için gerekli ve önemli olan kaynaklardır. Temel kaynaklar; "işletmenin etkinliğine ve etkililiğine katkıda bulunan ve işletme tarafından kontrol edilebilen tüm varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, bilgi ve öğrenme" olarak tanımlanabilir (Barney, 1991). İlk olarak Penrose (1959) tarafından geliştirilen Kaynak temelli yaklaşım, işletmenin kaynaklarının aynı işletmelerin stratejilerini, başarılarını ve büyüme hızlarını etkilediğini savunmaktadır.

İşletmelerin kaynakları için çok çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi; fiziksel, entelektüel ve kültürel varlıklar sınıflandırmasıdır (Hafeez vd., 2002). *Fiziksel varlıklar*; bina, araç gereç, envanter, finansal varlıklar, vb. *Entelektüel varlıklar*; bilgi, patent, marka imajı, müşteri sadakati vb., *Kültürel varlıklar*; işletmenin geçmişi ve tarihinde gizli olan varlıklarıdır. Bir başka sınıflandırma ise somut ve soyut kaynaklar şeklindedir. Somut kaynaklar işletmenin faaliyetini sürdürmek için kullandığı gözle görülebilen değeri kolaylıkla ölçülebilen kaynaklardır; soyut kaynaklar ise işletmenin faaliyetlerinde kullandığı ve faaliyetleri sonucu oluşan gözle açıkça görülemeyen, ölçülmesi kolay olmayan uzmanlık, itibar, patent ve telif hakları gibi haklardır. Günümüz işletmelerinde defter değeri ile gerçek değeri arasında far-

kın en büyük nedeni soyut kaynaklardır. Örneğin, "2000 yılında Microsoft'un piyasa değeri, maddi değerlerinin 17,31 katıydı. Bu aradaki çok büyük değer, Microsoft'un sermaye unsurlarını, yani müşteriler, kullanılan süreçler ve çalışan insanların değeri olarak açıklanmakta ve bilançoda gösterilmemektedir" (Belyova, 2003).

Philips'in görsel medya ve lazer tekniği, Black & Decker firmasının küçük elektrik motorları ve şarjlı piller üzerine temel yeteneği Ikea'nın çağdaş çizgideki tasarım yapabilme yeteneği bu işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli varlıklarıdır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

Sonuç olarak, işletmelerin tüm bu sınıflandırmaları değerlendirerek öncelikle kaynaklarını daha sonra da kendilerini rakiplerinden ön plana çıkaran kaynaklarını listelemeleri önemlidir. Bu kaynaklar işletme stratejisinin belirlenmesinde anahtar niteliğindedir ve işletme performansını etkileyecektir.

2.2.8. Temel ortaklıklar:

İş modelinizin işleyişi için tedarik zinciri ortaklıkları ya da rakiplerle ortaklıklara mı yönelinileceğine dair düşünce ve uygulamalar bu bölümde özetlenir. Tedarik zincirinde aşağı ya da yukarı dikey işbirlikleri ya da ortaklıklar işletmelere maliyet, zaman ve gerekli uzmanlığı temin etme konusunda kolaylıklar sağlarken, rakiplerle yapılan ortaklık ve işbirlikleri konusunda her ülkenin rekabet kanunları çerçevesinde Pazar payını arttırmaları kaçınılmazdır.

Rıfat (2003), Kobi'lerin finansman ve kredi sorunlarını çözüme kavuşturmak için bir ortaklık türü olan risk sermayesini önermiştir. İşletmelerin sadece fikir sahibi olduğu noktadan itibaren alacağı sermaye desteği melek yatırımcı ya da risk sermayedarı şeklinde ortaklıklar ile mümkündür. Özgen (2003), KOBİ'lerin genel yönetim, pazarlama yönetimi, finansal yönetim, büyüme, üretim ve uygulanan kamu politikalarına ilişkin sorunlara çözüm üreteceği düşüncesiyle işletmeler arası işbirliklerinden ağ organizasyonlar modelini önermiştir. Sayli vd. (2006) şebeke organizasyonların rekabet gücü kazandırma rolünü Afyonkarahisar Mermer Sektöründe bir uygulama örneği ile incelemiştir. Balaban ve Okutan

(2009), ekonomik krizlerin bir sonucu olarak stratejik işbirliklerini ve şirket birleşmelerini önermektedir. Taşkın ve Kahraman (2016), KOBİ'lerde yenilikçilik için rakip yönlülüğün ve tedarikçi işletmeler arası işbirliğin önemine değinmişlerdir.

Sonuç olarak ister sermaye ihtiyacı, ister ihtiyaç duyulan kaynak ya da rekabetçi pozisyon eksikliği nedeniyle düşünülen projenin başarısından bir tereddüt mevcut ise ortaklıklara yönelmek gerekmektedir. Bu ortakların tayini, ortaklığın şekli ve süreci gibi konuların önceden tasarlanması da ayrıca faydalı olacaktır.

2.2.9. Maliyet yapısı:

Bir iş modelini kurgularken ortaya çıkacak tüm maliyetlerin özetlendiği bölüm, klasik fizibilite çalışmalarında da çoklukla odak noktası olan bölümdür. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamı işletmeleri maliyet yapılarını gözden geçirmeye zorlamaktadır. Maliyet yapısı ile direkt ilk madde maliyeti, direkt işçilik maliyeti ve genel üretim maliyetlerinin toplam maliyet içindeki oranları kastedilmektedir (Elitaş vd., 2006). Kaygusuz (2011), işletmelerin kâra geçiş için kaç birim ürün satması ya da satış tutarını belirlemeleri gerektiğine dair "Maliyet Hacim Kâr Analizi" için varsayımları şu şekilde sıralamıştır.

- İş planlarken ya da değerlendirirken, maliyet yapılarını öncelikle sabit maliyet, değişken maliyet şeklinde değerlendirmek faydalı olacaktır.
- Toplam sabit maliyetlerin faaliyet hacmindeki artıştan etkilenmediği ve değişken giderlerin faaliyet hacmindeki artışa göre değişme göstereceği varsayılmaktadır.
- Satış fiyatının ve farklı türde mamul satılması durumunda mamul karmasının değişmeyeceği varsayılmaktadır.
- Üretim faktörlerinin verimliliğinin değişmeyeceği varsayılmaktadır.

Bu varsayımlardan da anlaşılacağı üzere; sabit ve değişken maliyetler, işletme kârını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. İşletmelerin başa-baş noktalarının tayininde, işletmeyi açma-

kapama kararının verilmesinde ve yeni projelerin onaylanması sürecinde etkilidir.

Maliyet yapılarını düzenlemek ve daha çok rekabetçi hale getirmek için işletmeler farklı uygulamalar yapmaktadırlar. Bu noktada değer yaratmayan faaliyetleri azaltmak ve değer yaratan faaliyetlerde sürekli iyileştirme yapmaya imkân veren değişim mühendisliği, Kaizen ve toplam kalite yönetimi gibi kavramlar iyice önemli hale gelmiş, uluslararası işletmeler için zorunlu hale gelmiştir.

3. Sonuç

Kanvas İş Modeli, yeni bir fikri hayata geçirme aşamasında ya da mevcut işletmeye yeni atılımlar öngörüldüğü vakit fikri hayata geçirme aşamasını kolaylaştıran önemli bir araçtır. İş Modeli Kanvası öncelikle basit ve anlaşılır tasarımı ile içinden çıkılmayacağı düşünülen fikir ve düşünceleri uygulamayı dökmeyi kolaylaştırmaktadır. Duvara asılı A3 boyutunda bir Kanvas ve post-itler yardımı ile işletme içi çalışanlar işletme stratejileri için bir araya gelerek tartışma ve fikir alışverişi yapma fırsatı bulurlar. İş modeli Kanvası aynı zamanda, bir iş modelini değerlendirirken; müşteri segmenti, değer önerisi, kanallar, müşteri ilişkileri, gelir akışı, temel kaynaklar, temel faaliyetler, temel ortaklıklar ve maliyet yapısını içeren dokuz maddeyi dikkate almak, her şeyi bir arada görmeye imkân tanımaktadır. Kanvasın duvara asılması sürekli göz önünde olması sayesinde modelin istendiği zaman gözden geçirilip yenilenmesi mümkündür.

Osterwalder ve Pigneur'a ait kitabın çeşitli dillere çevrilmesi, strategyzer web sayfası üzerinden tüm doküman ve Kanvas örneklerine ulaşma imkânı vermesi, eğitimlerin youtube'a yüklenmesi, business model fiddle gibi uygulamaların varlığı aracılığıyla Business Model Kanvas uygulaması büyük kabul görmüştür (Business Model Fidel, 2017). Ayrıca, uygulamanın uygulayıcı ve karar verici dostu olması, Kanvas İş Modelin kısa zamanda benimsenmesine büyük katkılar sağlamıştır. Sonuç olarak, İş Modeli Kanvas'ı yeni iş ve proje sahiplerine basit ama koşullar değiştikçe veya yeni bilgiler elde edildikçe uyarlamalar yapılmasını sağlayan etkili bir araçtır.

KAYNAKÇA

- Akar, E. 2010. Sanal Toplulukların Bir Türü Olarak Sosyal Ağ Siteleri-Bir Pazarlama İletişimi Kanalı Olarak İşleyişi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 /1: 107-122.
- Aulet, B. 2013. Disciplined Entrepreneurship. İstanbul: John Wiley & Sons,Ltd. -Türk Hava Yolları.
- Bakırtaş, İ. ve H. Bakırtaş. 2008. Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 : 101-119.
- Balaban, Ö. ve E. Yıldırım Okutan. 2009. Ekonomik Krizlerin Bir Sonucu Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Şirket Birleşmelerinde Yönetmel Uyumu Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Azerbaijan Studies*: 299-310.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 /1: 99-120.
- Belyova M. 2003. Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisinin Ölçülmesi ve Değerlemesi. *Gazi Üniversitesi*. 2003.: s. 2. içinde Ece Nalan. 2016. Entelektüel Sermaye Nedir? Vergi Vizyon <http://www.vergivizyon.net/entelektuel-sermaye-nedir/> (erişim 25.04.2017)
- Bozan, E. 2015. İş planı Nedir ve Nasıl Hazırlanır?. Economist.com, <https://ekonomist.co/strateji/is-gelistirme/is-plani-nedir-nasil-hazirlanir-yapilir-5698/> (erişim 25.04.2017)
- Business Model Fidel. Son güncelleme 10 Mayıs 2017. <http://bmfiddle.com/>.
- Curry A. ve J. Curry. 2000. The Customer Marketing Method, NewYork: The Free Press. (erişim 20.04.2017)
- Çiçek, E. 2005. Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (Aralık): 60-72.
- Ikea Türkiye. "Değerlerimiz". Son güncelleme, 15 Nisan, 2017, <https://www.ikea.com.tr/kariyer/degerlerimiz.aspx>.
- Demir, F. O. ve Y. Kırdar. 2000. Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7/8: 293-308.
- Elitaş, C., K. Çonkar ve M. Erkan. 2006. Teknolojik Gelişmelerin Üretim Maliyeti Unsurlarına ve Muhasebe Eğitimine Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/ 2: 327-341.
- Ensari, M. Ş. ve G. Eser. 2006. A Transition to Physical Retail from E-Business: A Case Study. *Business Management and Strategy*, 7/1: 47-63.
- Erk, Ç. 2009. Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma. Edirne Trakya Üniversitesi,

- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eroğlu, A. H., H. Kanıbir ve N. Eker. 2008. Endüstriyel İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13/1: 95-110.
- Erkurt, A. 2006. Google ve Yahoo! Arasındaki Gerçek Fark. <http://alierkurt.com/google-ve-yahoo-arasindaki-gercek-fark/>. (erişim 15.04.2017)
- Hafeez, K., YanBing Z. ve N. Malak. 2002. Core Competence For Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology For Identifying Core Competence. *Transactions on Engineering Management*, 49/1: 28-35.
- Hürriyet Gazetesi. "Google ne zaman kuruldu? İşte Google'ın tarihçesi". Son güncelleme 27.09.2015. <http://www.hurriyet.com.tr/google-ne-zaman-kuruldu-bugun-18inci-dogum-gunu-40232531>. (erişim 15.04.2017)
- Instructables. "How to Make a Business Canvas". Son güncelleme 10.05.2017. <http://www.instructables.com/id/How-to-Make-a-Business-Model-Canvas/>.(erişim 20.05.2017)
- "Kanvas İş Modeli". <http://www.adiloran.com/kanvas/>. (erişim 15.04.2017)
- Karasioğlu F. ve H. Duman. 2006. Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik Kültürü ve Risk Sermayesi Üzerine Bir İnceleme. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde sunulan bildiri, Bışkek, 25-27 Mayıs 2006. (erişim 20.04.2017)
- Kaygusuz, S. Y. 2011. Kısıtlar Teorisi ve Maliyet Hacim Kâr Analizi: Bir Çalışma Sayfası Modellemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1/13: 171-187.
- Köksal, Y. ve Ş. Özdemir. 2013. Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya'nın Tutturma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/1: 323-327.
- Gedik, T., K. C. Akyüz ve İ. Akyüz. 2005. Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi (İç Karlılık Oranı Ve Net Bugünkü Değer Yöntemlerinin İncelenmesi). *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 7/7: 43-50.
- Gözek, S., ve C. Akbay. 2012. Girişimci Adaylarının Girişimcilik Eğilimleri ve Sorunları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9/2: 45-60.
- Güreş, N. 2008. Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?/Prevention of Conflict in Distribution Channels. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5/9: 227-241.
- Gürenli, M. ve U. Atamtürk. "Türkiye'de Yaygın Olan Kullanım Sıcak Suyu Sistemlerine Genel Bir Bakış Hızlı Boyler ve Depo Şarj Sisteminin Karşılaştır-

- malı Analizi". X. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi'nde sunulan bildiri, İzmir, 13/16 NİSAN 2011
- McDonald's Türkiye. "Dünyada McDonald's. McDonalds". Son Güncelleme 15.04.2017. <https://www.mcdonalds.com.tr/kurumsal/hakkimizda/dunyada-mcdonalds/dunyada-mcdonalds>. (erişim 20.04.2017)
- Mirze, K. 2010. İşletme. İstanbul, Literatür Yayınları.
- Osterwalder A. ve Y. Pigneur. 2013. İş Modeli Üretimi. çev. Levent Gökdem, İstanbul: Optimist Dağıtım Yayın A.Ş. 3. Basım.
- Oliver, R. 1997. Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer. Boston, MA: Irwin McGraw Hill, 1997 içinde Duman, T. R. L. (2003). "Oliver'ın Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5/2: 45-56.
- Öner, Ü. 2008. Müşteri Sınıflandırmasında Bilgi Yönetimi, Yayınlanmamış Bitirme Projesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü.
- Özgen, H. ve K. Karademir. 2003. Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12/12: 81-96.
- Parlak, F. 2015. Sosyal Medya ve Tüketici Satın Alma Karar Sürecine Etkileri: Nitel Bir Uygulama." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Peppers, D. 2004. Alınlarında Yazmıyor, Birebir Pazarlamada Dünyanın En Başarılı Uygulamaları ve Yeni Eğilimler, İstanbul: Doğan Burda Rizzoli Dergi Yayıncılık.
- Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.
- Sanlı, M. ve A. Şahsüvar. 1999. Girişimciler İçin İş Planı Rehberi, Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi.
- Şenel, S. A. 2007. Turizm Sektöründe Yatırım Kararları. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 12 /9: 1-12.
- Şeker, S. E.2016. İş Planı (Business Plan). *YBS Ansiklopedi*. 3 /2: 27-42.
- Slywotzky A.J. ve D. J.Morrison. 2000. Kâr Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Karlarını Nasıl Oluşturur? çev. Ebru Kılıç, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Sayli, H., M. Kurt, ve A.Baytok, 2006. Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16/Aralık: 31-46.

- "Simple to Learn and Practical to Apply", <https://strategyzer.com/canvas>. (erişim 20.04.2017)
- Taşkın, E. ve H. Kahraman. 2016. Kobi'lerdeki İnovasyonu Arttırmada Pazar Yönlülük, Girişimci Yönlülük Ve İşletmeler Arası İş Birliğinin Bütünsel Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Afro-Avrasya Özel Sayısı: 535-555.
- Tekin, M. ve E. Çiçek. 2005. İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 25-27 Kasım 2005.
- Türkoğlu, T. 2006. 9. EFSANE : Sıcak Simit Vizyonu. M.I.Y. Uygarlığı efsaneleri", <https://miymiy.wordpress.com/>. (erişim 25.04.2017)
- Uzun, E., Türk, Z. ve E. Uzun. 2003. İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*. 10/2: 63-73.
- Yurdakul, N. B. 2003. İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 8: 205-211.
- Yılmaz, D., G. Aydın ve C. Özkan. 2005. Metal Kutu Üreten Bir Firmada Fizibilite Etüdü Uygulaması. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 25-27 Kasım.

Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: Girişimsel Pazarlama

Meltem KIYGI-ÇALLI¹

Öz

Literatür taraması şeklinde gerçekleştirilen bu çalışmada girişimsel pazarlama kavramsal olarak ele alınmıştır. Çalışmada girişimsel pazarlamanın tanımı ve yedi farklı boyutu, girişimsel pazarlama ve geleneksel pazarlamanın strateji, taktik ve süreç yönünden farklılıkları ve pazarlama işlevlerine farklı yaklaşımlar olarak gerilla pazarlama, fısıltı pazarlaması ve viral pazarlamaya yer verilmiştir. Böylece girişimsel pazarlamayı benimseyen bir işletmeye, pazarlama strateji ve taktiklerini nasıl uygulaması gerektiği konusunda bilgi sağlamak ve farkındalıklarını artırmak amaçlanmaktadır. Çalışmanın sonunda araştırmamızın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Pazarlama, Girişimsel Pazarlama, Girişimsel Pazarlamanın Boyutları

Abstract

The present study is conducted as a literature review discussing the entrepreneurial marketing concept. In the study, the definition of entrepreneurial marketing and its seven dimensions, the differences between entrepreneurial marketing and traditional marketing in terms of strategy, tactics and process are evaluated. In addition, different approaches in marketing functions such as guerilla marketing, buzz marketing and viral marketing are discussed. The main objective is to provide information and bring awareness on how to apply marketing strategies and tactics to

¹ İşletme Fakültesi, Kadir Has Üniversitesi, Cibali Mahallesi, 34083 Fatih, İstanbul, Türkiye *Email adresi:* meltem.kiygicalli@khas.edu.tr; Tel: +90 212 533 65 32. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2979-9309>

the firms adopted the opinion of implementing the entrepreneurial marketing. Finally, the limitations of the study and the suggestions for future research are presented.

Keywords: Entrepreneurship, Marketing, Entrepreneurial Marketing, Dimensions of Entrepreneurial Marketing

1. Giriş

Günümüzde işletmeler, riskin fazla olduğu, geleceği tahmin etme becerilerinin azaldığı, sınırların kalktığı ve geleneksel yöneticilik prensiplerinin farklılaştığı bir çevrede var olmaya çalışmaktadırlar. Bu değişim ve farklılaşmalar işletmelerin pazarlama kararlarını da etkilemektedir. Bazı araştırmalar işletmelerin temel pazarlama uygulamalarının dışında birebir pazarlama, stratejik birleşmeler, ağ oluşturma, kişiselleştirme, küreselleşme ve teknoloji gibi alanlara da önem vermeleri gerektiğini göstermektedir (Piercy ve Cravens, 1995; Day ve Montgomery, 1999; John ve diğerleri, 1999; Sheth ve diğerleri, 2000).

İşletmeler, değişken ve karmaşık yapıdaki pazarlarda var olmaya ya da varlıklarını sürdürmeye çalışırken farklı pazarlama kavramları da ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birisi de "*Girişimsel Pazarlama*" kavramıdır. Girişimsel pazarlama, pazarlama ve girişimcilik kavramlarının birleştirilmesi ile yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Kaya, 2010). Girişimsel pazarlama literatürde girişimci pazarlama olarak da yer almaktadır ve ilk olarak 1987 yılında Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)'nin pazarlama ve girişimcilik sempozyumunda ortaya çıkmıştır.

Pazarlama ve girişimcilik ayrı birer disiplin olsa da birbirleri arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Pazarlama ve girişimciliğin ortak yönleri; yeniliğe karşı yaklaşımları, müşteri ve pazarlama odaklı, değişim odaklı, yönetsel anlamda yenilikçi ve fırsatçı bir yapıya sahip olmalarıdır (Carson ve Coviello, 1996; Collinson ve Shaw, 2001; Jaafar, 2012). Yeni fırsatların tanımlanması, yenilikçi tekniklerin uygulanması, ürünlerin ticarileştirilmesi ve müşteri tatmini gibi birçok girişimci faaliyet aynı zamanda pazarlamanın önemli unsurlarıdır.

Girişimsel pazarlama, girişimci işletmelerin sahipleri, yöneticileri ve girişimciler tarafından yürütülen pazarlama faaliyetlerinin bütünüdür (Stokes, 2000a). Girişimsel pazarlama kavramından bahsedildiğinde ilk başta Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) pazarlama stratejileri akla gelmektedir (Hills ve Hultman, 2011). Fakat girişimsel pazarlama ve KOBİ’lerde pazarlama birbirinden farklı kavramlardır. KOBİ’lerde pazarlama, KOBİ’lerin uyguladığı pazarlama stratejileridir (Kılıçer, 2013). Girişimci işletmelerin, müşterilerinin ihtiyaçlarını, pazardaki yeni akımları ve pazar konumlandırmalarını çok daha derinlemesine anladıkları, farklı pazarlama becerileri ve bakış açıları bulunmaktadır.

Dal ve Dal (2016) girişimsel pazarlamayı, *“Yeni girişimlerin yanı sıra var olan işletmelerde, yüksek rekabet ortamında dinamik, yüksek büyüme hedefli girişimciler tarafından gerçekleştirilen pazarlama”* olarak tanımlamaktadırlar. Girişimsel pazarlama girişimciler tarafından uygulanan pazarlama stratejileridir (Bjerke ve Hultman, 2002). Hills ve diğerleri (2010), girişimsel pazarlamayı; özellikle yenilikçilik, yaratıcılık, satış, pazara girme, ağ oluşturma veya uyumluluk sağlayarak; fırsatları takip etmenin yanında ilişkileri sayesinde müşteri değeri yaratan bir güç ve yönelim olarak tanımlamıştır. Pazarlama literatüründe kullanılan geleneksel pazarlama prensiplerinin bazıları girişimsel pazarlamada kullanılmayabilir (Berthon, Ewing ve Napoli, 2006). Örneğin, girişimsel pazarlama stratejisini benimseyen işletmeler müşteri odaklı, pazar odaklı ve ürün geliştirme odaklı geleneksel pazarlama yaklaşımı yerine inovasyon odaklı, fikir odaklı, pazar ihtiyaçlarının sezgisel değerlendirildiği girişimsel pazarlama yaklaşımını benimseyebilmektedirler (Stokes, 2000a).

Bu yaklaşımda işletme sahipleri pazarlamaya ve girişimciliğe özgü bileşenleri harmanlayarak pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu çalışmada, girişimsel pazarlamanın tanımı ve tanımlamada kullanılan farklı yaklaşımlar ele alınarak bu paradigmanın bütün boyutları ortaya konulmuştur. Ayrıca, girişimsel pazarlama ve geleneksel pazarlama arasındaki farklılıklar araştırılmıştır.

2. Girişimsel Pazarlama

Amerikan Pazarlama Birliği pazarlamayı 2004 yılında “Pazarlama, müşteriler için değer yaratmayı, bunu tanıtmayı ve sunmayı; örgütün ve paydaşlarının yararına olarak müşteri ilişkilerini yönetmeyi hedefleyen bir fonksiyon ve süreçler dizisidir” diye tanımlamıştır. 2007 yılında bu tanımı değiştirerek pazarlamayı “Pazarlama; müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için bir değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için bir dizi kurum ve süreçten meydana gelen, örgütler ve bireyler tarafından yürütülen bir faaliyettir” şeklinde tanımlamıştır. Pazarlamanın bir diğer yaygın olarak kullanılan tanımı ise “Pazarlama, işletmelerin karşılığında değer elde etmek üzere müşterileri için değer yaratma ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirme süreçlerini gerçekleştirmesini sağlayan bir faaliyettir” (Kotler ve Armstrong, 2010). Pazarlama tanımının bu kısa süre içerisindeki değişikliği aslında değişen pazar ve şartları ile birlikte bu tanımın da nasıl değiştiği ve bundan sonrası için de nasıl değişeceğinin bir göstergesidir.

Girişimciliğin tanımı ilk kez bir ekonomist olan Richard Cantillon tarafından 1755 yılında yapılmıştır. Girişimcilik; fırsatları görmek, beşeri ve diğer kaynakları yönetebilmek ve fırsatları gerçek çıktılara dönüştürebilmektir (Kao, 1989). Girişimci ise, kar elde etmek amacıyla değişim ve fırsatları kullanan ya da değişim ve fırsat yaratmak için yenilik yapan kişidir (Burns, 2001).

Farklılaşmanın arandığı ve yaşandığı pazarda işletmeler de kendilerini farklılaştırıp farklı pazarlama stratejileri oluşturmaya ve bunları uygulamaya başlamışlardır. Böyle bir noktadan doğan girişimsel pazarlama ise pazarlama ve girişimcilik kavramlarının bir araya gelmesiyle yeni bir paradigma olarak ortaya çıkmıştır (Marangoz ve Erboy, 2013). Girişimsel pazarlama, pazarlama ve girişimciliğin örtüşen taraflarını kapsar. Ayrıca pazar fırsatlarını değerlendirmeye ve aynı zamanda müşteri değeri yaratmaya çalışan bir davranıştır. (Backbro ve Nystrom, 2006). Girişimsel pazarlama farklı birçok şekilde tanımlanmaktadır. Fakat her bir tanımda sıklıkla eksik bir taraf kalmaktadır (Morris ve diğerleri, 2002). Bunun nedeni belki de girişimcilik ve pazarlamanın çok

farklı kavramlaşmasıdır. Miles ve diğerleri (2015) yapılmış olan birçok çalışmaya dayanarak, girişimsel pazarlamanın üç farklı bakış açısı ile kavramlaştığını belirtmişlerdir. Bunlar; (1) Pazarlamada girişimcilik, (2) KOBİ pazarlamasında ağ kurma ve ilişki, (3) Girişimcilikte pazarlama. Literatürde KOBİ pazarlamasında ağ kurma ve ilişki bakış açısı, girişimsel pazarlama için farklı kavramların oluşmasına yardımcı olurken, pazarlamada girişimcilik ve girişimcilikte pazarlama bakış açıları arasında pazarlama ve stratejik yönetim kavramlarının adepte edilmesiyle birlikte ampirik çalışmaların daha çok yapıldığı görülmektedir (Miles ve diğerleri, 2015).

Literatürde ayrıca iki farklı bakış açısı daha bulunmaktadır. Bunlardan ilki girişimsel pazarlamayı nicel yönlerine odaklanıp küçük veya yeni girişimlerde pazarlama olarak tanımlamakta, diğeri ise nitel yönlerine odaklanıp girişimciler tarafından yapılan pazarlama ya da girişimci ruhuyla yapılan pazarlama olarak tanımlamaktadır (Hills ve diğerleri, 2010). Girişimci ruh; yenilikçi, risk odaklı ve proaktif ruh gibi kavramlarla ele alınabilir. Yapılan çalışmalarda girişimsel pazarlamanın küçük girişimlerde pazarlama olarak tanımlandığı (Hill ve Wright, 2000; Stokes, 2002), bazı tanımlarında ise işletmenin yaşı veya büyüklüğüne değinilmediği görülmektedir. Ayrıca diğer bazı tanımlarında girişimsel pazarlamanın inovasyon ve değer yaratma gibi nitel yönlerine odaklanılmaktadır (Morris ve diğerleri, 2000; Backbro ve Nystrom, 2006).

Girişimin küçük olmasıyla kastedilen kısıtlı finans ve insan kaynağı, pazar gücü ve müşteri veritabanıdır (Carson, 1985; Aldrich ve Auster, 1986). Girişimin yeni olmasıyla kastedilen ise pazar ortaklarıyla kurulan ilişkilerin eksikliği ve işletmenin kendi rutin uygulamalarının olması yerine duruma özel uygulamalar yaparak pazarda yer almasıdır. Yeni girişimler, pazarda yeni olmaları, bilinmeyen bir şirket veya marka adına sahip olmaları, pazarlamada uzmanlık veya deneyim eksikliği nedenleriyle ürünlerine karşı güven eksikliği ile karşı karşıya kalırlar (Gruber, 2004). İşletmeler girişimlerinin ilk yıllarında içinde buldukları duruma özel uygulamalar yaparak bu güven eksikliğini gidermeye çalışırlar, yıllar geçtikçe kendi pazarlama stillerini ve uygulamalarını geliştirirler. Miles ve Darroch (2006) girişimsel pazarlama sürecini fırsat ya-

ratma ve/veya keşif, değerlendirme ve kullanma olarak sıralamışlardır. Fakat bu süreç tanımı yenilikçilik, risk alma ve proaktifliği içermemektedir. Halbuki girişimsel pazarlamanın boyutlarında bu kavramlar yedi temel boyuttan üçünü oluşturmaktadır. Bu çalışmada girişimsel pazarlamanın boyutları bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3. Girişimsel Pazarlamanın Boyutları

Girişimsel pazarlama, girişimcilik ve pazarlama arasında bir ara yüz olarak tanımlanmaktadır (Collinson ve Shaw, 2001; Jones ve diğerleri, 2013). Girişimsel pazarlamanın yedi adet temel boyutu bulunmaktadır (Miller ve Freisen, 1983; Han ve diğerleri, 1998; Zahra ve Garvis, 2000). Bunlar proaktiflik, risk alma, yenilik odaklılık, fırsat odaklılık, kaynakların etkin kullanımı, müşteriye yoğunlaşma ve değer yaratmadır. Bulut ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmada girişimsel pazarlama boyutlarının firma performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada özellikle değer yaratma ve risk alma boyutlarının yenilik performansı ve finansal performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur. Pek çok araştırma da, başarılı kuruluşların, müşteriye yoğunlaşmaya daha fazla ağırlık verdiklerini ileri sürmektedir (Narver ve Slater, 1990; Han ve diğerleri, 1998; Sheth ve diğerleri, 2000). Kılıçer (2016)'in yaptığı çalışmada ise müşteri odaklılığın işletmelerde en yüksek düzeyde benimsenen girişimsel pazarlama boyutu olduğu bulunmuştur. Girişimsel pazarlamanın boyutları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.1. Proaktiflik

İşletmeler kurdukları üretim, satış ve dağıtım kanalları stratejilerinde değişiklikler yaparak rekabet avantajı elde etmek için farklı yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Geleneksel pazarlamanın amacı mevcut olan pazar koşullarını değerlendirip işletmeyi en iyi konuma getirmek için pazarlama karmasında değişiklikler yapılması için stratejiler geliştirmektir. Girişimsel pazarlamada pazar şartları belirgin bir durum olarak ele alınmaz. Bu boyutta pazar, belirsizliği, işletmenin bağımlılığını ve güvensizliği azaltmak için

bir fırsat olarak görülür. Pazarlamacılar alternatif senaryolar üzerinden çevresel yönetim stratejileri geliştirirler ve böylece değişimler yaratmaya çalışırlar (Zeithalm ve Zeithalm, 1984).

3.2. Risk Alma

Girişimsel pazarlamada pazarlamacılar işletmenin risk profilini yönetmektedirler (Srivastava ve diğerleri, 1998). Risk farklı kararlar için ortaya çıkabilir. Örneğin kaynakların yönetilmesinde veya ürün, hizmet ve pazar seçiminde riskler ortaya çıkabilir. Girişimciler alınan riskin büyüklüğünü hesaplamak için risk faktörlerini belirler ve bu faktörlerin risk büyüklüklerini azaltmaya çalışırlar. Girişimsel pazarlamada da işletmenin risk profilini yönetmek için çevresel faktörler belirlenip daha önce de belirtildiği gibi belirsizlik, işletme bağımlılığı ve güvensizlik ortamı azaltılmaya çalışılır. Kaynak yönetimindeki risklerin azaltılması için farklı stratejilerin uygulanması veya sonlandırılması söz konusu olabilir. Bu stratejiler ortak yürütülen projeler, işbirliği içerisinde yürütülen pazarlama programları, stratejik birleşmeler, öncü müşteriler ile işbirliği içerisinde bulunma veya temel pazarlama aktivitelerinin dışarıdan alınan desteklerle yönetilmesi olabilir (Morris ve diğerleri, 2002).

3.3. Yenilik odaklılık

Yenilik odaklılık ya da diğer adıyla inovasyon odaklılık içerden ve dışardan yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji uygulamaları veya pazarla ilgili çok sayıda fikrin oluşturulabilmesini sağlamaktan geçer. Bu fikirlerin oluşması için iç ve dış ilişkiler de çok önem taşımaktadır (Cooper, 2000). Sürdürülebilir yenilikçilik için pazarlama fonksiyonları dikkatle seçilmelidir. Pazarlama ile ilgili operasyonlarla inovasyon iç içe geçmiştir. Bu nedenle yöneticilerin bölümlendirme, fiyatlandırma, marka yönetimi, ambalajlama, müşteri ilişkileri yönetimi, lojistik, hizmet seviyesi ile ilgili yenilikleri oluşturup uygulayabilecekleri yeni bakış açıları oluşturmaları gerekmektedir (Bird, 1988; Mueller ve Thomas, 2001).

3.4. Fırsat odaklılık

Fırsatların fark edilmesi ve ortaya çıkarılması girişimciliğin temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda fırsat odaklılık girişimsel pazarlamanın da boyutlarından bir tanesidir (Eren, 2012). Fırsatlar uzun süreli karlılığın kaynağı olan daha önce fark edilmemiş pazar durumunu ifade etmektedir. Çevre şartlarının değişmesi fırsatların doğmasına sebep olmaktadır. Pazarlamacıların bu fırsatları araştırıp keşfetmeleri gerekmektedir. Pazarlamacıların ilk olarak çevre araştırmalarına odaklanmaları gerekmektedir. Girişimsel pazarlamada çevre araştırması çok kritik olmakla birlikte bir fırsatın belirlenmesi aslında yaratıcı süreçlerin bir özel durumudur (Hills ve diğerleri, 1999). Pazarlama çevresinin araştırılması yeni akımlar ve gelişmeler konusunda fikir verebilir fakat daha önce fark edilmemiş pazar fırsatlarının algılanması için yaratıcı bir öngörüye ihtiyaç bulunmaktadır.

3.5. Kaynakların etkin kullanımı

Girişimsel pazarlamada kaynakların etkin kullanımı az kaynakla pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu pazarlama anlayışında kaynakların etkin kullanımı ile ilgili yaratıcı bir kapasite kullanımı geliştirilir. Burada bahsedilen optimum düzeyde kullanılmayan kaynakların belirlenmesi ve kaynakların geleneksel kullanım yöntemleri dışında nasıl kullanılacağının da belirlenmesidir (Schindehutte ve Morris, 2001).

3.6. Müşteriye Yoğunlaşma

İşletmeler için müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemek çok önemlidir. Girişimsel pazarlamada müşteri odaklılığın yanı sıra müşteri değeri, iç içe geçmiş derin ilişkiler ve duygusal boyut da ele alınır. Bu sayılan üç yaklaşım girişimsel pazarlamadaki müşteriye yoğunlaşma boyutunu oluşturur. Girişimsel pazarlamada işletmeler müşterileri elde etme, müşteri kayıplarının olmaması ve müşterilerin daha da fazlalaşması konularında farklı yaratıcı yaklaşımlar geliştirirler. Girişimsel pazarlama ile ilişkisel pazarlamanın birçok ortak noktası bulunmaktadır. Ama her ilişkisel pazarlamada girişimsel bir yaklaşım olması gerekmemektedir. İlişkisel

pazarlamada ana hedef mevcut müşteriye yönetmektir. Diğer taraftan girişimsel pazarlamada ana hedef ise yeni ilişkiler kurmak için işletmeler tarafından yenilikçi bir yaklaşım oluşturulması veya yeni pazarların yaratılması için mevcut ilişkilerin kullanılması gerekmektedir (Han ve diğerleri, 1998; Morris ve diğerleri, 2002). Girişimsel pazarlamada pazarlama bir duygu da içermektedir. Müşteriler daha rasyonel karar vermek yerine duygusal güdülerle kararlarını vermektedirler. Bu nedenle duygusal boyut da müşteriye yoğunlaşmanın bir parçasıdır.

3.7. Değer Yaratma

Girişimsel pazarlamanın bir diğer önemli boyutu değer yaratmadır. Pazarlamacıların her bir pazarlama karması elemanını inceleyip, bu elemanları müşteri değeri yaratmak için kullanılabilir kaynaklar olarak ele almaları gerekmektedir (Miller ve Florice, 2004). İşletmelerin pazarlama araçlarındaki iyileştirmeler, o firmanın toplam satışlarını etkilerken, mevcut ve potansiyel müşterilerine verilen değer düzeyinin müşteriler tarafından algılanmasını da sağlayacaktır. Böylece verilen bu değer ile müşterilerin işletmeye olan tutum ve davranışları da olumlu yönde değişecektir (Narver ve Slater, 1990).

4. Girişimsel Pazarlama İle Geleneksel Pazarlamanın Farkları

Girişimsel pazarlamanın temel boyutlarından olan proaktiflik, risk alma, yenilik odaklılık ve fırsat odaklılık firmaların girişimcilik eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Kaynakların etkin kullanımı hem stratejik yönetim hem de pazarlama açısından önemli bir bakış açısıdır. Müşteriye yoğunlaşma ve değer yaratma ise firmaların pazar yönelimleri ile ilgili boyutlardır. Bu boyutlar ayrı ayrı ele alındığında girişimsel pazarlamada uygulanacak pazarlama strateji ve taktiklerinin geleneksel pazarlama yönetiminde kullanılanlardan farklı olmasını gerektirmektedir. Girişimsel pazarlama ile geleneksel pazarlama birçok yönden farklılık göstermektedir. Morrish ve diğerleri (2010) ve Dal ve Dal (2016) geleneksel pazarlama ile girişimsel pazarlama arasındaki farklılıkları pazarla-

ma stratejileri ve taktikleri yönünden karşılaştırmıştır. Tablo 1’de bu strateji ve taktiklerin farklılıklarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Geleneksel Pazarlama ve Girişimci Pazarlamanın Pazarlama Strateji ve Taktikleri

Pazarlama Strateji ve Taktikleri	Geleneksel Pazarlama	Girişimci Pazarlama
Rekabet Avantajı	Daha ucuz veya farklı	Daha ucuz ve farklı
Bölümlendirme	Demografik, coğrafik, psikografik veya davranış kriterlerine göre pazarı bölümlendirme	Yeni kullanıcılarla veya alternatif kullanımlar ile yeni bölümler oluşturma
Hedef Pazar	Tüm pazar, çok bölüm veya tek bölüm stratejisi ile hedef pazar seçimi yapmak	Oluşturulan yeni bölümlendirmeleri hedeflemek
Konumlandırma	Ürün, imaj, insan ve dağıtım ile rekabet etmek.	Yeni ürün/pazar yaratmak
Ürün	İhtiyaçları karşılamak için çözümler-Pazar araştırması ile sürekli devam eden bir inovasyon	Radikal inovasyon veya inovasyon stratejileri ile ihtiyaç/pazar yaratabilme
Fiyat	Maliyet, talep veya rekabete dayalı fiyatlandırma	Müşteri değerine dayalı fiyatlandırma veya ürünün imajını ve takibini arttırmak için fiyatlandırma
Dağıtım	Özel Dağıtım, Seçici Dağıtım, Yoğun Dağıtım	Yeni /alternatif dağıtım kanalları
Tutundurma	Medyayı bilgilendirme, ikna etme ve hatırlatma için kullanma	Viral e-posta ve ağızdan ağıza pazarlamayı kullanma, yeni medya ve tutundurma faaliyetleri

Kaynak: Morrish ve diğerleri, 2010; Dal ve Dal, 2016

Girişimsel pazarlama ve geleneksel pazarlama arasındaki bir diğer fark ise, girişimcilerin örneğin ağızdan ağıza pazarlama gibi farklı pazarlama yöntemlerini uygulamalarıdır. Stokes (2000a) çalışmasında girişimsel pazarlama ile geleneksel pazarlama süreçleri arasındaki farkları kavram, strateji, yöntem ve pazar bilgisi bakımından karşılaştırmıştır. Tablo 2’de süreçlerin farkları detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 2. Geleneksel Pazarlama ile Girişimsel Pazarlama Süreçlerinin Farkları

Pazarlama İlkeleri	Geleneksel Pazarlama	Girişimsel Pazarlama
Kavram	Müşteri odaklı, pazar odaklı, ürün geliştirme odaklı	İnovasyon odaklı, fikir odaklı, Pazar ihtiyaçlarının sezgisel değerlendirildiği
Strateji	Yukarıdan aşağıya bölümlendirme, hedef pazar ve konumlandırma	Müşteri ve diğer etkili grupların aşağıdan yukarıya hedeflenmesi
Yöntem	Pazarlama karması (4P/ 7P)	İnteraktif pazarlama yöntemleri ve ağızdan ağıza pazarlama
Pazar Bilgisi	Biçimsel araştırmalar ve bilgi sistemleri	Biçimsel olmayan ağlar ve bilgi toplama

Kaynak: Stokes, 2000a

Girişimsel pazarlama kavramı, girişimcilik ile gelişen bir kavramdır. Girişimsel pazarlama, sezgisel olarak pazar ihtiyaçlarının anlaşılmasıyla yenilik ve fikirlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Lee ve Hsieh (2010) çalışmalarında girişimcilerin pazarlama ve inovasyon yeteneklerini geliştirerek pazardaki rekabet avantajını sürdürebileceğini göstermişlerdir. Geleneksel pazarlama ise, müşteri ihtiyaçlarının kapsamlı bir değerlendirmesinin ürün veya hizmet geliştirmeden önce olduğunu varsayar. Girişimciler müşterilerini aşağıdan yukarıya yaklaşımıyla hedeflemektedirler. Yani küçük müşteri gruplarından büyük müşteri veritabanı yaratmaya çalışırlar. Geleneksel pazarlamada bölümlendirme, hedef kitle ve konumlandırma yukarıdan aşağıya olarak yapılmaktadır. Dal ve Dal (2016) yukarıdan aşağıya olan yaklaşımı aşağıdaki adımlarla açıklamışlardır.

1. Pazar bölümleri demografik, psikolojik ve davranışsal değişkenler kullanılarak belirlenir.
2. Hedef pazarın seçimi yapılır.
3. Pazar konumlandırma stratejisi belirlenir ve iletişim kanalları kullanılarak rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerine göre konumlandırma yapılır.

Bu yaklaşımda büyük bir pazarı daha küçük ve yönetilebilir alt bölümlere ayırarak bölümlendirme yapılmaktadır. Girişimsel pazarlamada interaktif pazarlama yöntemleri tercih edilmektedir. İşletmeler, mevcut müşterilerle yakın ilişki kurarlar ve yeni müşterileri ağızdan ağıza pazarlama yöntemleri ile elde etmeye çalışırlar. Girişimsel pazarlama, geleneksel pazarlamada uygulanan pazardan sistematik bilgi toplama yerine, kişisel temas ağları vasıtasıyla biçimsel olmayan bilgi toplama yöntemini benimser.

Girişimsel pazarlamayı benimseyen işletmelerde pazarlama karmasında da değişimler kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle ürün, tutundurma, dağıtım ve fiyatlandırma stratejileri de girişimsel pazarlama stratejisinin gereklilikleri doğrultusunda değişmektedir. Pazarlama karması incelendiğinde girişimcilikle ilgili pazarlama karması (4P); insan (person), süreç (process), amaç (purpose) ve uygulama (practices) olarak ifade edilebilir (Martin, 2009). Bu değişimlerde ana amaç sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmaktır. İşletmeler müşteriler ile tekil veya tek seferlik ilişki kurmak yerine uzun dönemli bağ kurmaya çalışmaktadırlar. Bu yeni yaklaşımla birlikte işletmeler müşteriyle sadakat bağı kurmak yerine duygusal bağ kurmayı hedeflemektedirler (Gobe, 2001).

5. Pazarlama İşlevlerine Girişimsel Yaklaşımlar

Literatürde pazarlama karması elemanlarında uygulanan alternatif pazarlama yaklaşımları uzun yıllardır tartışılmakta ve yer almaktadır. Örneğin tutundurma stratejilerindeki alternatif yaklaşımlar gerilla pazarlama, yıkıcı pazarlama, seferi pazarlama, radikal pazarlama, yakınsama pazarlama, fısıltı pazarlaması ve viral pazarlama gibi yaklaşımlardır (Levinson, 1984; Hamal ve Prahalad, 1994; Hill ve Rifkin, 1999; Rosen, 2000; Gladwell, 2000; Dru, 2002; Wind ve diğerleri, 2002). Bu yaklaşımlardan her biri yeni ve değişen çevrelerde rekabet eden işletmelerin başarısı için birer reçete görevi görmektedirler. Bunlardan en iyi bilinen ve başarılı olanlar yine ağızdan ağıza pazarlama stratejileriyle örtüşen gerilla pazarlama, fısıltı pazarlaması ve viral pazarlamadır (Ahuja ve diğerleri, 2007). Bu yaklaşımlar, mücadele ettikleri zor pazar şartlarında etkili pazarlama yapmaları açısından pazarlamacıların dikkatini çekmektedirler.

Girişimciler müşteriler ile birebir ilişkiler kurarak hedef pazar ile etkileşim içinde olurlar. Girişimsel pazarlamada tutundurma stratejileri ağızdan ağıza pazarlama stratejilerine dayanmaktadır (Stokes, 2000b). Girişimsel pazarlamada ağızdan ağıza pazarlama yöntemi kullanılarak müşteri tabanı oluşturulur.

5.1. Gerilla Pazarlama

Gerilla pazarlama, büyük işletmelerin karşısına doğrudan bir savaş anlayışı ile çıkmadan, onu zayıf olduğu kanatlardan vurarak oralardan parça koparmayı hedefleyen bir stratejidir (İslamoğlu, 2013). Literatürde gerilla pazarlama kavramını ilk defa Levinson (1984) kullanmıştır. Bu yaklaşım, küçük işletmeler ve/veya bireylerin düşük maliyetli ve yüksek etkili pazarlama yöntemleri ile büyük işletmeler gibi hareket etmeleridir. İşletmeler gerilla gibi hareket ederek kaynakları az kullanarak kapsamlı sonuçlar elde ederler. Gerilla pazarlama, hızlı hareket kabiliyeti gerektiren ve yaratıcılıktan yararlanan bir pazarlama tekniğidir (Tek, 1999). Ayrıca şaşırtıcı, verimli, isyankar ve muhteşem oluşuyla pazarda büyük bir patlama etkisi yaratır.

5.2. Fısıltı Pazarlaması

Fısıltı pazarlaması, farklı eylemlerin kullanılması yoluyla ürünün tartışmalara ya da dedikodulara konu olması için alıcıları teşvik etme girişimidir (Rosenbloom, 2000). Örneğin, bu eylemler, bir heyecana neden olan bir etkinlik olabilir ve böylece müşteriler için bir coşku oluşturarak onların tanıtım yapmasına veya bilgi vermesine yol açılır. Burada, alıcının internet, e-posta veya cep telefonu şebekelerini kullanarak bir ürün veya bir markanın etrafında bir vızıltı oluşturarak gerçek reklamları müşterilerin yapmasıdır. Böylece markanın oluşturulmasına veya geliştirilmesine yardımcı olunur. Fısıltı pazarlamacılığının hedef kitleleri, çoğunlukla, sosyal medya ağlarındaki fikir liderleridir. Bu nedenle, mesaj çok hızlı bir şekilde yayılır. Fısıltı pazarlamacılığının en büyük gücü güvenilirliğidir. İnsanlar, tanıdıkları veya bildikleri bir kişinin ifadelerine güven duyarlar. Bu pazarlama yöntemi yalnızca yeni ürünler veya hizmetler için uygundur. Bu nedenle, bu pazarlama yöntemi heyecan verici ve yenilikçi olarak algılanan ürünlerde çok etkili olmaktadır. (Kraus ve diğerleri, 2008).

5.3. Viral Pazarlama

Viral pazarlama terimi ilk kez 1997'de kullanıldı (Juverson ve Draper, 1997). Viral pazarlama, çoğunlukla ağızdan ağıza pazarlama yoluyla iletileri bir virüs gibi yayarak, markalara, ürünlere veya kampanyalara dikkatleri çekmek için sosyal medya ağlarını (aile, arkadaşlar, komşular, meslektaşlar) kullanan bir pazarlama biçimi olarak tanımlanmaktadır (Phelps ve diğerleri, 2004). Viral pazarlama, yeni müşteriler kazanmak amacıyla müşterinin kendisi tarafından gönüllü ve dürüst iletişim yoluyla mesaj ve söylentileri yayması ile ilgilidir (Rosenbloom, 2000). Viral pazarlamacılar, çoğunlukla internet üzerinden kampanyalarını görünüşte kontrolsüz ve bir virüs gibi yaymışlardır. En önemli avantajı, özellikle internet ve e-posta gibi iletişim kanallarının kullanılmasından kaynaklanan çok düşük maliyetlerdir (Dobele ve diğerleri, 2005). Viral pazarlama, iletişimin yüz yüze olmadığı ve fısıltı pazarlamasının teknoloji destekli versiyonu olarak anlaşılabilir (Mohr ve Spekman, 1994).

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada ana amaç işletmelere girişimsel pazarlamada hangi girişimsel ve pazar yönelimlerini uygulaması gerektiğini gösterip, geleneksel pazarlama stratejilerinden farklı olarak girişimsel pazarlama strateji ve taktiklerini nasıl uygulayacakları konusunda bilgi sağlamak ve bu işletmelerin farkındalıklarını artırmaktır.

Literatür araştırması olarak gerçekleştirilen bu çalışmada girişimsel pazarlama ele alınmıştır. Çalışmada girişimsel pazarlamanın tanımı ve boyutları detaylı olarak incelenmiştir. Ayrıca girişimsel pazarlamanın temel boyutları hem girişimcilik yönelimleri hem de pazar yönelimleri açısından ele alındığında geleneksel pazarlamadan farklı uygulanan pazarlama strateji, taktik ve süreçleri ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde pazarlama işlevlerine girişimsel yaklaşımlar ele alınmış, bu bağlamda özellikle tutundurma stratejilerinde kullanılan ve girişimsel yaklaşımları gösteren gerilla pazarlama, fısıltı pazarlaması ve viral pazarlama konuları incelenmiştir. Bu tutundurma stratejilerinin ele alınmasının nedeni bunların girişimsel pazarlamada kullanılan en iyi bilinen ve başarılı stratejiler olmasıdır.

Çalışmada girişimsel pazarlamanın yedi farklı boyutu olan proaktiflik, risk alma, yenilik odaklılık, fırsat odaklılık, kaynakların etkin kullanımı, müşteriye yoğunlaşma ve değer yaratma ele alınmıştır. Çalışmada da değinildiği gibi girişimsel pazarlamanın değişik boyutlarının işletmelerin finansal performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle girişimcilerin bu boyutların her birini dikkatlice ele almaları ve bu konulara önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca girişimsel pazarlama stratejisinde işletmelerin geleneksel pazarlama stratejileri yerine girişimsel pazarlamanın gereklilikleri doğrultusunda inovatif bir bakış açısıyla pazarlama strateji ve taktiklerini geliştirmeleri ve değiştirmeleri beklenmektedir. İşletmelerin pazarlama kaynaklarını doğru kullanıp az kaynakla daha büyük etki yaratacak pazarlama stratejileri uygulaması gerekmektedir. Ayrıca tutundurma politikası olarak ağızdan ağıza pazarlama stratejilerini benimsemeleri az kaynakla çok daha büyük kitlelere ulaşabilmelerini sağlamaktadır. Böylece bu yeni yaklaşımlar sayesinde çok daha fazla müşteriye temas edebilmektedirler. Girişimsel pazarlama stratejisinde pazar bölümlendirme ve hedef pazar stratejileri aşağıdan yukarıya olan stratejiyi benimsemeyi gerektirmektedir. Yani küçük müşteri gruplarından büyük müşteri veritabanına ulaşmak mümkün olabilmektedir. Böylelikle bir işletme girişimsel pazarlama ile müşteri ve pazarlama odaklı, değişim odaklı, yönetsel anlamda yenilikçi ve fırsatçı bir yapıya sahip olacak ve değişken ve karmaşık yapıdaki pazarlarda var olmaya ya da varlığını sürdürmeye devam edecektir.

Bu çalışmada girişimsel pazarlama kavramı için literatür araştırması yapılmıştır. Çalışmanın ampirik bir araştırma ile desteklenmemesi araştırmanın kısıtı olabilir. Literatürde girişimsel pazarlama konusunda hem kavramsal hem de ampirik çalışmaların kısıtlı sayıda olduğundan bahsedilebilir. Çalışmayı ampirik bir araştırma ile genişletmek ileriki çalışmalar için bir araştırma fırsatı olabilir. Örneğin, işletmelerin girişimsel pazarlama eylemleri ele alınarak, pazarlama eylemlerini açıklamak veya işletme performanslarını tahmin etmek mümkün olabilir mi sorusu ileride yapılabilecek bir araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Ahuja R.D., T.A. Michels, M.M. Walker, ve M. Weissbuch. 2007. Ten Perceptions of Disclosure in Buzz Marketing. *Journal of Consumer Marketing* 24 (3): 151-159.
- Aldrich, H.E., ve E. Auster. 1986. Even Dwarfs Started Small: Liability of Age and Size and Their Strategic Implications. H.E. Aldrich, E. Auster, U. Staber ve C. Zimmer (Eds.): *Population Perspectives on Organizations*, Uppsala University Press, Uppsala.
- Backbro, J., ve H. Nystrom. 2006. *Entrepreneurial Marketing: Innovative Value Creation*. Master Thesis, Jonkoping University.
- Berthon, P., M. T. Ewing, ve J. Napoli. 2006. *Brand Management in Small-to Medium Sized Enterprises*. Fort Lauderdale, FL: Office Depot Small Business Research Forum Compendium.
- Bird, B. 1988. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case For Intention. *The Academy of Management Review* 13 (3): 442-453.
- Bjerke, B., ve C. M. Hultman. 2002. *EM: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham, U.K.: Edward Edgar.
- Bulut, Ç., İ. Pınar, D. Seçkin Halaç, ve A.D. Öztürk. 2013. Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15 (2): 209-232.
- Burns, P. 2001. *Entrepreneurship and Small Business*. PalgraveMacmillan.
- Carson, D.J. 1985. The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing* 19 (5): 7-16.
- Carson, D., ve N. Coviello. 1996. Qualitative Research Issues At The Marketing/ Entrepreneurship Interface. *Marketing Intelligence & Planning* 14 (6): 51-58.
- Collinson, E., ve E. Shaw. 2001. Entrepreneurial Marketing – A Historical Perspective on Development and Practice. *Management Decision* 39 (9): 761-766.
- Cooper, R.G. 2000. *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*, New York: Perseus Publishing.
- Dal, N.A., ve V. Dal. (2016). Girişimci Pazarlama: Kavramsal Bir Çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8 (14): 42-63.
- Day, G.S., ve D.B. Montgomery. 1999. Charting New Directions for Marketing. *Journal of Marketing* 63 (2): 3-13.

- Dobele, A., D. Toleman, ve M. Beverland. 2005. Controlled Infection! Spreading The Brand Message Through Viral Marketing. *Business Horizons* 48 (2): 143-149.
- Dru, J.M. 2002. *Beyond Disruption*. New York: John Wiley and Sons.
- Eren, S.S. 2012. Stratejik Esneklik ve Pazar Dinamizminin Girişimsel Pazarlama Odaklılığı Etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7 (2): 101-112.
- Gladwell, M. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Little, Brown and Company.
- Gobe, M. 2001. *Emotional Branding*. Allworth Press, Canada.
- Gruber, M. 2004. Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence. *Schmalenbach Business Review* 56 (2): 164-199.
- Hamal, G., ve C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: HBS Press.
- Han, J.K., N. Kim, ve R.K. Srivastava. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* 62 (October): 76-89.
- Hill, J., ve L.T. Wright. 2000. Defining the Scope of Entrepreneurial Marketing: A Qualitative Approach. *Journal of Enterprising Culture* 8 (1): 23-46.
- Hill, S., ve G. Rifkin. 1999. *Radical Marketing: From Harvard to Harley, Lessons From Ten that Broke the Rules and Made it Big*. New York: Harper Collins.
- Hills, G.E., ve C.M. Hultman. 2011. Academic Roots: The Past and Present of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 24 (1): 1-10.
- Hills, G.E., C.M. Hultman, S. Kraus, ve R. Schulte. 2010. History, Theory and Evidence of Entrepreneurial Marketing-An Overview. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 11 (1): 3-18.
- Hills, G., R. Shrader, ve G.T. Lumpkin. 1999. Opportunity Recognition as a Creative Process. In P. Reynolds et al., eds. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park MA: Babson Collega.
- İslamoğlu, A.H. 2013. *Pazarlama Yönetimi: Stratejik Yaklaşım*. Beta Basım Yayım.
- Jaafar, M. 2012. Entrepreneurial Marketing and Accommodation Businesses in East Peninsular Malaysia. *Tourism and Hospitality Research* 12 (2): 89-100.
- John, G., A.M. Weiss, ve S. Dutta. 1999. Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework. *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 80-91.

- Jones, R., M. Suoranta, ve J. Rowley. 2013. Entrepreneurial Marketing: A Comparative Study. *The Service Industries Journal* 33 (7-8): 705-719.
- Jurvetson, S., ve T. Draper. 1997. Viral Marketing: Viral Marketing Phenomenon Explained. Draper Fisher Jurvetson's Netscape Newsletter, January 1.
- Kao, J.J. 1989. *Entrepreneurship, Creativity, and Organization: Text, Cases, and Readings*. Prentice Hall PTR.
- Kaya, İ. 2010. *Pazarlama Bi'tanedir! Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi*, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Kılıçer, T. 2013. KOBİ'ler İçin Girişimci Pazarlamanın Anahtarı: Pazarlama İlişki Ağları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8 (2): 141-146.
- Kılıçer, T. 2016. Kobi'lerin Girişimci Pazarlama Profilleri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21 (3): 819-843.
- Kotler, P.T. ve G. Armstrong. 2010. *Principles of Marketing*, Pearson Education.
- Kraus, S., E.J. Schwarz, ve R. Harms. 2008. Strategic Business Planning and Success in Small Firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 8 (5): 381-396.
- Lee J.S., ve C.J. Hsieh. 2010. A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research* 8 (9): 109-120.
- Levinson, J.C. 1984. *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits From Your Small Business*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Marangoz, M., ve N. Erboy. 2013. Pazarlamada Paradigma Değişimi: Girişimci Pazarlama. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2 (1): 67-91.
- Martin, D.M. 2009. The Entrepreneurial Marketing Mix. *Qualitative Market Research: An International Journal* 12 (4): 391-403.
- Miles, M.P., ve J. Darroch. 2006. Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, and The Cycle of Competitive Advantage. *European Journal of Marketing* 40 (4/5): 485-501.
- Miles, M., A. Gilmor, P. Harrigan, G. Lewis, ve Z. Sethna. 2015. Exploring Entrepreneurial Marketing. *Journal of Strategic Marketing* 23 (2): 94-111.
- Miler, D., ve P.H. Friese. 1983. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal* 3 (1): 1-25.
- Miller, R., ve S. Floricel. 2004. Value Creation and Games of Innovation. *Research Technology Management* 47(6): 25-37.

- Mohr, J., ve R. Spekman. 1994. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal* 15 (2): 135-152.
- Morris, M.H., M. Schindehutte, ve R.W. LaForge. 2002. Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice* 10 (4): 1-19.
- Morrish, S.C., M.P. Miles, ve J.H. Deacon. 2010. Entrepreneurial Marketing: Acknowledging The Entrepreneur and Customer-Centric Interrelationship. *Journal of Strategic Marketing* 18 (4): 303-316.
- Mueller, L.S., ve A.S. Thomas. 2001. Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing* 16 (1): 51-75.
- Narver, J.C., ve S.F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20-35.
- Phelps J.E., R. Lewis, L. Mobilio, D. Perry, ve N. Raman. 2004. Viral Marketing or Electronic Word-Of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations To Pass Along E-Mail. *Journal of Advertising Research* 44 (4): 333-348.
- Piercy, N. F., ve D.W. Cravens. 1995. The Network Paradigm and the Marketing Organization: Developing a Management Agenda. *European Journal of Marketing* 29 (3): 7-34.
- Rosen, E. 2000. *The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth Marketing*. New York: Doubleday.
- Rosenbloom, R.S. 2000. Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. *Strategic Management Journal* 21: 1083-1103.
- Schindehutte, M., ve M. Morris. 2001. Understanding Strategic Adaptation in Small Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 7(3): 84-107.
- Sheth, J.N., R.S. Sisodia, ve A. Sharma. 2000. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 55-66.
- Srivastava, R.K., T.A. Shervani, ve L. Fahey. 1998. Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing* 62 (1): 2-18.
- Stokes, D. 2000a. Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship* 2 (1): 1-16.

- Stokes, D. 2000b. Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation From Qualitative Research. *Qualitative Market Research, An International Journal* 3 (1): 47-54.
- Stokes, D. 2002. Entrepreneurial Marketing in the Public Sector: The Lessons of Headteachers As Entrepreneurs. *Journal of Marketing Management* 18 (3/4): 397-414.
- Tek, B. 1999. Pazarlama İlkeleri. Beta Basım Evi. İstanbul.
- Wind, Y.J., V. Mahajan, ve R.E. Gunther. 2002. *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Zahra, S., ve D. Garvis. 2000. International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing* 15 (5): 469-492.
- Zeithalm, C., ve V. Zeithalm. 1984. Environmental Management: Revising the Marketing Perspective. *Journal of Marketing* 48 (2): 46-53.

Girişimcilik ve KOBİ'ler

Meliha Burcu KİNEŐ¹

Öz

Gerek ölkemizde gerek Avrupa Birliği (AB) bünyesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ); sayı, istihdam ve yaratılan katma değer açılarından çok büyük bir paya sahiptir. Günümüz şartlarında KOBİ'ler; geleneksel iş yapma tarzlarından sıyrılarak girişimcilik ve yenilikçilik özellikleri kazanmalarına paralel olarak nitelik değiştirme ve uluslararası marka olma imkanına sahiptir. Bu çalışmada; KOBİ'lerin önemi vurgulandıktan sonra Türkiye ve AB bazında teşvik ve destekler ele alınmakta ve girişimcilik ile entegrasyonun nasıl gerçekleşebileceği anlatılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, girişimcilik, eğitim, finansman

Abstract

Key Words: SME's, entrepreneurship, education, finance

Small and medium sized enterprises (SME's) have taken important place both in European Union (EU) and Turkey with respect to numbers, employment level, value added generated. In our days; SME's have the chance to become an international trade mark to the extent that they access the features of entrepreneurship and innovation. In this article, first of all the importance of SME's for overall economy is emphasized, then after some incentives towards SME's are mentioned and how to ensure an integration between SME's and entrepreneurship is investigated.

¹ Yrd.Doç.Dr. Okan Üniversitesi, burcu.kines@okan.edu.tr, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2840-4379>

1. Giriş:

Günümüzde yarattığı istihdam ve katma değer açılarından ülkemiz ekonomik hayatının başta gelen unsurunu, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak tanımlanan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Her ne kadar şirket bazında küçük bir ağırlığa sahip olsalar da, bir bütün olarak ele alındığında KOBİ'ler Türkiye ekonomisi içerisinde ağırlıklı bir paya sahiptir. Bu doğrultuda; KOBİ'lerin teşvik edilmesi, rekabet üstünlüklerini koruyabilmesi, teknolojik olanaklara ve finansal imkanlara erişim sağlayabilmeleri, girişimcilik ruhuyla inovasyona ve yeni iş alanlarına yönelebilmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra; KOBİ'lerin ticari hayatlarına yönelik gerekli düzenleyici unsurların, mevzuatın ve hukuki çerçevenin sağlam bir temele oturtulması ve bu alandaki çalışmaların yoğunlaştırılması da bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünyada daha çok talep kaynaklı koşullar gereği KOBİ'lerin gelişimine tanık olurken; Türkiye'de ise bu durum büyük oranda arz kaynaklı bir yapı sergilemektedir. Örneğin, gelişmiş ülkelerde KOBİ'lere yönelim büyük ölçüde kitlesel tüketim modeline karşı tepki olarak ortaya çıkarken; ülkemizde para kazanmak, geçimini sağlamak ve bu doğrultuda ticari hayata atılmak isteyen girişimciler aile yönetiminde ve az sermaye gerektiren üretim yapısında yoğunlaşmışlardır.

Öte yandan; dünyada ve ülkemizde üst üste yaşanan ekonomik krizler de; ticari ve sosyal yönlerinden KOBİ'lerin öneminin pekişmesine yol açmıştır. KOBİ'lerin esnek yapıları, kolay karar verebilme olanakları ve yönetim kabiliyetleri, krizlerin toplum üzerindeki yıkıcı etkilerini nispeten telafi edebilme ve hafifletme seçeneği sunmuştur. Risk yönetiminin temel prensiplerinden biri olan ve "yumurtaları aynı sepete koyma" sözü ile tanımlanan çeşitlendirme (diversification) kavramı bir bakıma KOBİ'lerin oluşumu hayata geçirilmekte ve KOBİ'ler krizlere karşı bir emniyet sübabı olarak faaliyet göstermektedirler.

Sayı bazında *"KOBİ'ler AB ülkelerinde tüm işletmeler arasında yaklaşık % 99 gibi çok büyük bir oranda bulunmaktadır. Türkiye'de ise bu oran % 99,8 gibi oldukça yüksek bir durumdadır."* (Taş, 2015).

Sayıların işaret ettiği şekilde, gerek Avrupa Birliği (AB) bünyesindeki ülkelerde gerek Türkiye’de KOBİ’ler ekonomik hayatın hemen hemen oluşturmaktadır. Bu bağlamda; KOBİ’lerin desteklenmesi ve güçlendirilmesi ekonomi politika yapıcılarının ana gündemi olarak belirlenmelidir.

Bu çalışma kapsamında; AB ve ülkemiz ticari hayatı açılarından bu denli öneme sahip KOBİ’lerin girişimcilik kavramı temelinde nasıl desteklenmeleri gerektiği, yeni iş alanlarının açılmasından inovasyona katkıya kadar tüm yönleri ile nasıl geliştirilmeleri gerektiği konusu irdelenmeye çalışılacaktır. Ekonomik hayatın yanı sıra, KOBİ’lerin toplumumuzun sosyal yaşamına yönelik önemli etkileri söz konusudur. KOBİ’lerin girişimcilik yönünden desteklenmesi bir bakıma son yıllarda hem dünyada hem Türkiye’de en önemli sorun olan işsizliğin azaltılmasında, toplumsal huzurun sağlanmasında da önemli bir çıkış noktası olabileceği düşünülmektedir.

2. KOBİ Tanımı ve Genel Özellikleri:

Çalışmanın giriş bölümünde vurgulandığı gibi; KOBİ’ler ülkemiz ekonomisinde çok büyük bir ağırlığa sahip bulunmaktadır. Bu noktada her ne kadar tanımlar arasında farklılıklar söz konusu olsa da; KOBİ kavramının içerdiği bazı temel ortak özelliklerden bahsetmek gerekmektedir. Tanım ve özelliklerde farklılaşmalar olsa da, temel eksende KOBİ’lerin ortak paydası olarak çalıştırılan işçi sayısı ve sermaye büyüklüğü karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte; son yirmi yılda teknoloji alanında görülen hızlı değişimler KOBİ’lerin genel değişmez diye nitelendirilen ortak özelliklerinin de farklılaşmasına sebep olmuştur. Dünyadan örnek vermek gerekirse; sadece 55 kişinin çalıştığı Whatsapp Firmasının 2014 yılının Şubat ayında 19 milyar ABD doları tutarla Facebook’a satılmış olması²; Whatsapp Firmasının çalışan kişi sayısı ve sermaye açılarından KOBİ olarak nitelendirilmekle birlikte; Firma değeri bakımından oldukça büyük ölçekte bir firma statüsüne sahip olduğuna

² Söz konusu tutarın; 4 milyar ABD doları nakit, 12 milyar ABD doları hisse ve 3 milyar ABD doları da tedbirli hisse olarak gerçekleşmiştir. Satın alındığı tarihte; Whatsapp’ın 450 milyon aktif kullanıcısı ve sadece 55 çalışanı bulunmaktaydı. www.bloomberght.com. 24 Şubat.2014.

işaret etmektedir. Whatsapp örneğinde olduğu gibi; günümüzde düşük tutarda sermaye ve az sayıda çalışan ile özellikle teknoloji ve bilişim alanlarında faaliyet gösteren firmalar; geleneksel KOBİ tanımı içinde yer alsalar da firma değeri olarak bakıldığında büyük ölçekli şirketler kategorisi kapsamında bulunmaktadır. Bu durum da bize; zaman içerisinde girişimcilik faktörünün etkisiyle geleneksel KOBİ tanım ve özelliklerinin değişime uğradığına işaret etmektedir.

Bununla birlikte; Şekil 1’de sıralanan özellikler; bir firmanın KOBİ tanımında kullanılan genel kriterleri belirtmektedir.

Şekil 1. KOBİ Tanımında Kullanılan Genel Kriter ve Özellikler³



3. Girişimcilik Tanımı ve Genel Özellikleri:

Girişimcilik; en yalın anlatımıyla yeni bir iş kurma ve faaliyete atılma olarak tanımlanabilir. "Girişimcilik; bir işi başlatmak, gerekli kaynakları organize etmek ve ilgili risklerle ödülleri üstlenmektir." (Doğan, 2010). Girişimcilik kavramında günümüzde esas

³ Müftüoğlu, M.T., Durukan, T., (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. (Birinci Baskı). Ankara : Gazi Kitabevi.

teşkil eden ise, mevcut bir iş kolunda yeni bir işletme açmak yerine talep potansiyeli olan bir alan yaratarak ve risk üstlenerek ticari hayata atılmaktır. Bir başka deyişle; girişimci bir fırsat görerek ticari hayata yenilik sunan kişi olarak tanımlanabilir. Söz konusu yenilik; farklı bir ürün geliştirme, yeni bir teknoloji kullanma, yeni bir üretim faktöründen faydalanma şeklinde kendini gösterebilir. Bu bağlamda; geleneksel anlamda kullanılan KOBİ tanımı ve girişimcilik özelliği ile tanımlanan ticari faaliyetlerin günümüz şartlarında ayrıştığını vurgulamak gerekmektedir. KOBİ özelliği taşıyan işletmelerin; girişimciliğin teşvik edilmesi, desteklenmesi sonucunda daha üst bir niteliğe sahip olabilecekleri özellikle teknoloji alanında görülen örneklerle kanıtlanmıştır. Bu konuda AB kapsamında da detaylı çalışmalar yapılmaktadır. Söz konusu çalışmalardan bazı örnekler aşağıda belirtilmiştir.

4. AB Girişimcilik Politikası ve KOBİ Yaklaşımı:

AB tarafından 1983 yılı, "Küçük İşletmeler ve Küçük Sanayi Yılı" olarak ilan edilmiştir. Söz konusu yıldan bu yana; AB bünyesinde KOBİ'lerin desteklenmesi sürekli gündemde olmuştur. Bu bağlamda; temel hedeflerden biri de girişimciliğin ve yenilikçiliğin teşvik edilmesidir. Bir ülkede girişimciliğin ilerlemesi ve girişimci sayısının artmasının ön koşulu; sağlam makroekonomik dengeler ve iyi bir rekabet ortamıdır. İstikrarsız makroekonomik veriler, haksız rekabet kişilerin girişimcilik faaliyetlerinden uzaklaşmalarına ve hatta faaliyet gösteren KOBİ ve aile tarzı işletmelerin kapanmalarına dahi yol açabilir.

2015 yılı itibariyle, AB bünyesinde bulunan 23 milyon KOBİ, özel sektör istihdamını yaklaşık %66'sını oluşturmuş (90 milyon kişi) ve 3,9 trilyon Euro tutarında katma değer yaratmıştır. Söz konusu KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu (%93) mikro ölçekli olup, 10 ve daha az çalışanı istihdam etmektedirler.⁴ Avrupa Komisyonu, 2007 yılından itibaren KOBİ'leri girişimcilik yönünden desteklemek amacıyla "Rekabet Edilebilirlik ve Yenilikçilik Çerçeve Programı'nı (CIP)" uygulamaya koymuştur. CIP Programının temel

⁴ European Commission, Annual Report on European SME's 2015/2016, November 2016, s : 6.

hedefi, KOBİ'lerin gelişmesi ve yenilik yaratmalarının teşvik edilmesidir (Çapanoğlu, 2014).

Avrupa İşletmeler Ağı (AİA)⁵ kapsamında üye ülkelerin teknoloji merkezleri, kalkınma ajansları, ticaret ve sanayi odaları ile üniversiteler yer almaktadır. AİA'nın temel amacı KOBİ'leri rekabet üstünlüğü sağlama, teknoloji geliştirme ve kullanma ile yeni iş alanları açılardan desteklemektir. AİA aracılığıyla ülkemizde; Ege Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, ODTÜ, Sabancı Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, ticaret ve sanayi odaları ile birlikte toplam 7 adet konsorsiyumla ücretsiz danışmanlık hizmeti sağlanmaktadır.

Son yıllarda; gerek AB ülkelerinde gerek ülkemizde çevre ile konularda artan bir duyarlılık gözlenmektedir. Söz konusu olgu nedeniyle; girişimcilerin de üniversite ve diğer ilgili kuruluşlar arasındaki işbirliğinde çevre ve ekosistem ile bağlantılı unsurları daha fazla dikkate aldıkları görülmektedir. Bu bağlamda, özellikle AB bünyesinde yer alan girişimciler; ekosistem ile uyumlu çalışan ve bu alanlarda yenilik getiren kuruluş ve önerilere yönelmişlerdir. Yapılan çalışmalarda ekosistem ile bağlantılı yenilikçilik konusunda; arz tarafının daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda; özellikle firmalarının rekabet güçlerini artırmak isteyen yöneticilerin, daha çok maliyet azaltan ekosistem ile uyumlu yenilikçiliği ön plana aldığı da elde edilen bulgular arasındadır (Triguero ve diğerleri, 2013).

Finlandiya'nın Kuzey Savo Bölgesi'nde yürütülen bir anket çalışması ile KOBİ'leri yenilikçiliğe yönelten ana unsurlar irdelenmeye çalışılmış ve gerçekleştirilen inovasyonların firma performansları üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları ise; yenilikçiliğin işletmelerin büyümelerine katkı yaptığını ancak karlılıkları üzerinde herhangi bir olumlu etki sağlamadığını göstermiştir (Varis ve diğerleri, 2010).

Yenilikçilik ve girişimcilik konularında akademik çevrelerde sorgulanan bir diğer unsur da; inovasyon alanında aktif olan KOBİ'lerin olası krizlere karşı diğer işletmelere kıyasla daha yüksek

⁵ European Enterprise Network (EEN). Türkiye de üyesidir.

riske maruz kalıp kalmadıkları sorusudur. 164 Hollanda firması kapsamında yürütülen çalışmada elde edilen sonuç; proaktif davranan yenilikçi işletmelerin kriz yönetiminde daha başarılı olduğu yönündedir. Çalışmada yer alan bir diğer bulgu ise, her ne kadar yenilikçi ve girişimci işletmelerin krizlerde daha iyi bir performans gösterse de; özellikle istikrarsız ortamlarda aşırı risk almaktan kaçınmaları gerektiği şeklindedir (Kraus ve diğerleri, 2012).

Girişimcilik ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki de akademik çevrelerde ve literatürde sorgulanan, araştırılan bir diğer konudur. Klasik ekonomistlerin benimsediği görüş çerçevesinde, yenilikçiliğin ve girişimciliğinin ekonomik büyümeyi engellediği anlayışı genel kabul görmüştür (Burns, 2011).

İlk kez Avusturyalı ekonomist Schumpeter; girişimcilik, yenilikçilik ve ekonomik büyüme arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Schumpeter; inovasyon ve girişimciliğin ekonomik büyümeyi sağlayan etkenler olduğunu belirtmiştir (Schumpeter, 1934). 20 AB üyesi ülkenin 184 şehrinde 1999-2010 yılları arasında yapılan bir başka çalışmada da; girişimcilik üzerinde etkisi bulunan faktörler araştırılmıştır. Çalışmada çıkan sonuç ise; şehirlerin büyüklüğü, başkent olması, yüksek öğrenim oranının fazlalığı ve serbest meslek yaygınlığının girişimciliği ve yenilikçiliği belirleyen en önemli unsurlar olduğu göstermektedir (Garcia, 2014).

4.1. Lizbon Stratejisi:

Lizbon Stratejisi esas olarak, 2000 yılında AB'nin 10 yıllık bir dönem için belirlediği bir ekonomik büyüme modelidir. Modelin oluşturulmasındaki ana motivasyonu, AB üye ülke ekonomilerinin yenilik yaratma, girişimcilik, bilgi ekonomisine geçiş süreçlerinde diğer gelişmiş ekonomiler ile arasında olan olumsuz farkı telafi etme arzusudur. Lizbon Stratejisi'nin hedef kitlesini ise KOBİ'LER oluşturmaktadır. Bu çerçevede; genel ve mesleki eğitim olanaklarının artırılması, istihdam politikaları ve sosyal güvenlik reformu, iş hayatına farklı kesimlerin katılımlarının ve girişimciliğin teşvik edilmesi konuları öncelik kazanmıştır.

4.2. Avrupa 2020 Stratejisi:

2010 yılında Lizbon Stratejisi'nin ömrünü tamamlamasıyla birlikte ve yeni hedefler doğrultusunda "Avrupa 2020 Stratejisi" benimsenmiştir. Söz konusu strateji, 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan ve sonra da dünyaya yayılan Küresel Finans Krizi'nin hemen sonrasında şekillenmiş ve ana dürtü de krizin etkilerini yok etmek ve toparlanmak olarak benimsenmiştir. Yenilikçilikten ve girişimcilikten kaynaklanan sürdürülebilir bir ekonomik büyüme ile birlikte yüksek istihdam sağlayan politikaların oluşturulması temel amaç olarak kabul edilmiştir. Avrupa 2020 Stratejisi kapsamında yer alan 20 ile 64 yaş nüfusunun %75'inin istihdam edilmesi ile işgücünün ekonomiye etkin katılımın sağlanması amaçlanmıştır. Stratejide yer alan bir başka hedef ise, AB Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'sının (GSYİH) %3'ünün araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetlerine ayrılması gerektiğidir. Öte yandan; yeni ve bilgi ekonomisinin bir niteliği olan otomasyon, ileri teknoloji kullanımı ve robotların yaygınlaştırılması vb. özellikler yüksek istihdam düzeyi hedefine karşı çelişkili bir durum yaratmaktadır. AB Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'sının (GSYİH) %3'ünün araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetlerine ayrılacak olması⁶ şartı, istihdam sorunun çözümünde girişimcilik kavramının önemini ortaya koymaktadır. Şöyle ki; ileri teknoloji teşvik edilecek ve buna paralel olarak makineleşme artacak ise; söz konusu durumun istihdam üzerindeki olumsuz etkileri ancak girişimciliğin desteklenmesi, girişimci sayısının artırılmasına ve yeni iş olanaklarının açılmasına bağlı olarak telafi edilebilecektir. AB ülkeleri, AR-GE çalışmaları ve teknoloji üretimi bakımından ABD ve Uzakdoğu ülkelerinin gerisinde kalmıştır. Bu durum da, AB üye ülkelerinin rekabet güçlerinin dış pazarlarda zayıflamasına sebep olmuştur.

⁶ Akses (2014) s . 37.

Şekil 2. Avrupa 2020 Stratejisi'nin Yedi Girişimi ⁷

Akıllı Büyüme	Sürdürülebilir Büyüme	Kapsayıcı Büyüme
Yenilikçilik Birliği	Küreselleşme Çağı İçin Entegre Sanayi Politikası	Yeni Beceriler ve İşler İçin Gündem
Dijital Gündem	Kaynakları Daha Verimli Kullanan Avrupa	Yoksulluğa Karşı Avrupa Platformu
Hareket Halinde Gençlik		

Akıllı büyümenin bir alt kırılımı olan "Yenilikçilik Birliği" kapsamında, yeni fikirlerin oluşturulması ve bu fikirler doğrultusunda yeni ürün, mal ve hizmetlerin üretilip istihdam yaratılması düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar 2008 Küresel Kriz sonrası ülke bütçelerinde kemer sıkma politikaları ön plana çıkmış olsa da, ekonomik büyümenin motorunun girişimcilik ve yenilikçiliği teşvik etme yönünde olması yönünde fikir birliği sağlanmıştır. Çalışmanın başında da vurgulandığı gibi girişimcilik ve yenilikçiliğin desteklenmesi; işgücüne katılım oranının artırılması, gelir dağılımının adil olması, bölgesel ve coğrafi farkların ortadan kaldırılması vb. sosyal sorunlara da bir çözüm seçeneği olma potansiyelini beraberinde getirmektedir. AB ülkeleri kapsamında; teknoloji geliştirme, ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı sağlamada uzmanlaşmanın ve girişimciliğin kilit rol oynadığı ve bu süreçte ilgili birimler arasındaki koordinasyonun kuvvetlendirilmesi görüşü benimsenmiştir (McCann, ve Ortega-Argiles, 2016).

Yenilik sunan girişimciliğin (innovative entrepreneurship) geliştirilmesi suretiyle elde edilen ekonomik büyüme ise ülkelere küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Yenilikçilik sunan girişimciliğin geliştirilmesi için ise yöntem izlemek mümkündür:

1. Genel olarak girişimciliği desteklemek
2. Yüksek büyüme potansiyeli olan firmaları; finansman, kaynak kullanımı ve koordinasyon vb. açılardan teşvik etmek

⁷ Akses (2014) s. 34.

3. Üniversite ve ilgili diğer kuruluşlar aracılığıyla KOBİ'leri, AR-GE ve inovasyon yönlerinden desteklemek (Dahls-trand ve Steveson, 2010).

5. Girişimcilik Kapsamında KOBİ'lerin Desteklenmesi :

Yaşanan ekonomik krizler; yarattıkları katma değer, bün-yelerinde barındırdıkları istihdam, esnek yapıları vb. üstünlükleri açılardan büyük ve orta ölçekli firmalardan pozitif yönde ayrı-şan KOBİ'lerin önemini artırmış ve girişimcilik bağlamında da des-teklenmeleri gerektiği hususunun altını çizmiştir. Kısaca söylemek gerekirse, kalkınma iktisadı alanında KOBİ'lerin bir lokomotif güç olduğu kabul edilmektedir (Şimşek, 2002). Günümüz şartlarında KOBİ'ler; geleneksel anlayışla mevcut bir iş kolunda yeni bir iş-letme açmaktan farklı olarak, esas olarak girişimcilik ve yenilik-çilik kavramları bazında desteklenmelidir. "*Girişimci veya müte-şebbis, mal veya hizmet üretmek/pazarlamak üzere kar/zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişidir.*"(Küçük, 2015).

Bir başka ve daha basit bir anlatımla ise; kar elde etme gü-düsüyle mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini temin edip kullanmak girişimcilik olarak tanımlanabilir (Özalp, 1971). Nasıl ki; KOBİ kavramının genel özellikleri ve tanımı zaman içerisinde değişime uğradıysa, günümüzde girişimcilik ifadesi de iş kurma-dan daha çok yenilikçilik terimi ile birlikte anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda; pazarda bir boşluk veya yeni bir tüketici ihtiyacı gözlemleyen girişimciler bu doğrultuda ürün ve hizmetler gelişti-rerek ticari faaliyete başlamakta ve ihtiyacı karşılamada başarılı oldukları ölçüde de KOBİ niteliğinden uzaklaşarak büyük firma sahibi olma şansına erişebilmektedirler. Günümüz koşullarında; bir açığı gideren ürün ve hizmetlerin kısa süre içerisinde teknoloji imkanlarından da faydalanarak yerel sınırları aşarak uluslararası bir marka olma imkanı bulunmaktadır. Yeni bir mal veya hizmet oluşturma sürecinin dayandığı kaynakları aşağıdaki şekilde sıra-lamak mümkündür:

1. Girişimcinin icadı, fikri
2. Uzman görüşü

3. Kişisel ihtiyaçlar
4. Taklit etme
5. Piyasanın geri bildirimleri (Küçük, 2015).

Bir girişimci yeni bir ürün veya hizmet üretmektense, mevcut bir ürün veya hizmette farklılaştırma ve/veya ihtiyacın daha iyi bir şekilde giderilmesi ya da kalite yükseltme şeklinde de faaliyete başlayabilir. Üretilen servis veya hizmetleri yeni pazarlara sunmak ya da üretim faktörlerini değiştirmek suretiyle de; girişimcilik sıfatı taşınabilir. Her ne kadar çoğunlukla bir aile işletmesi özelliği taşıyan KOBİ'ler için yukarıda sıralanan girişimcilik özelliklerine erişilmesi zor olsa da; uzun vadede ön plana alınması ve desteklenmesi gereken husus yeni mal ve servislerin üretilebilmesi aşaması olmalıdır. Bu konuda başarıyı yakalayan KOBİ veya girişimci; gerek üretim faktörleri üzerindeki kontrolü gerek yeni pazarlara erişim olanaklarını daha kolay elde etme şansına sahip olabilecektir. Türkiye'de 1990 yılının Nisan ayında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur. 2016 yılında yürürlüğe giren KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı ile de, KOBİ'lerin üretimlerinin, yatırımlarının ve yarattıkları katma değer artırılması ön plana alınmıştır. Girişimcilik açısından bakıldığında; KOBİ'lerin zayıf yönlerini esas olarak; finansmana erişim zorlukları, teknoloji kısıtları ve rekabet gücünün eksikliği olarak sıralamak mümkündür. OECD bünyesinde de; KOBİ'lerin sorunlarını ele alan konferanslar düzenlenmiş ve 2000 yılında Bologna Şartı kabul edildikten sonra ikinci konferans 2004 yılında İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. İstanbul Konferansı'nda KOBİ'lere yönelik yapılan çalıştaylarda öncelikli olarak girişimcilik ve kadın girişimciliği ele alınmıştır.

Bir ülkede KOBİ çerçevesinde girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının gelişebilmesi sadece bir ekonomik olgu olarak değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal bir unsur olarak da ele alınmalıdır. Şöyle ki; bazı toplumlarda kanaatkarlığın bir vasıf olarak görülmesi, riskten kaçınılması, özellikle kadınların geleneksel ev içi işlere yönlendirilmesi vb. faktörler özellikle doğu toplumlarının

girişimcilik, yenilikçilik ve iş hayatına atılma açılarından gelişmesine sebep olmuştur.

Benzer şekilde; küçük yaşlardan itibaren okullarda verilen eğitimler de bir toplumda girişimciliğin desteklenmesi veya köstelenmesi anlamında belirleyici olabilmektedir. Soru sormaya, araştırmaya yeterince odaklanmamış, çoğunlukla ezber dayalı ve sorgulamaya kapalı bir eğitim sistemi; toplumlarda özgüveni eksik, yenilikleri kolay benimsemeyen ve riskten kaçınan bireylerin yetişmesine yol açmakta ve bu durum da ülkelerin girişimcilik ve girişimci potansiyelini olumsuz yönde etkilemektedir.

6. Girişimcilik ve Türkiye Ekonomisi:

KOBİ'ler; AB'de olduğu gibi Türkiye için de ekonominin belkemiğini oluşturmaktadır. Türkiye'de 2014 yılında; toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %73,5'ini, maaş ve ücretlerin %54;1'ini, cironun %62'sini, faktör maliyeti ile katma değer %53,5'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %55'ini KOBİ'ler oluşturmuştur.⁸ Bu nedenle KOBİ'lerin başta girişimcilik ve yenilikçilik olmak üzere desteklenmeleri, yatırım ortamlarının iyileştirilmesi, gerekli hukuki ve yasal çerçevenin çizilebilmesi ülke refahı ve kalkınması için belirleyici niteliktedir. Bir toplumda yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi sadece yerel bir başarıyı ve ekonomik büyümeyi değil, uluslararası ölçekte bir rekabet üstünlüğünü de beraberinde getirebilmektedir. Güney Kore'nin ekonomik anlamda atılım yapması; eğitim sisteminden başlayarak tüm modeli revize etmesinden ve girişimciliği teşvik ederek katma değeri yüksek yenilikçi ürünler sunabilmesinden kaynaklanmıştır.

Her ne kadar sıfırdan yeni bir mal veya hizmet üretmek ve marka yaratmak büyük ölçekli ve hatta devlet kökenli firmalara özgü olarak düşünülse de; girişimcilik ve yenilikçilik KOBİ ölçeğinde şirketler için de geçerlidir. Şöyle ki; yöresel bir lezzetin hane dışında üretilip yerel bazda satılmaya başlanması ile marka haline gelerek ihraç edilmesi arasındaki süreç zorlu ancak imkansız

⁸ Türkiye İstatistik Kurumu, (25 Kasım 2016). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016*. Haber Bülteni, Sayı : 21540, s : 1.

değildir. Bu kapsamda; sadece kişisel çabaya bağlı kalmayarak KOBİ bünyesindeki üretim faaliyetleri, finansal ve teknolojik olarak devlet ve ilgili kuruluşlar tarafından desteklenmeli, KOBİ sahiplerine markalaşma ve dış pazarlara açılma yönünde yol gösterilmeli ve teşvik edilmelidir. Tekelci rekabet piyasalarında görüldüğü gibi; üretilen harcı alem bir ürün veya hizmet olsa da; farklılaştığı ve kaliteli olduğu sürece müşteri bağımlılığı yaratarak iç ve dış piyasalarda başarıyı ve kalıcılığı elde etmek olanaklı hale gelmektedir.

7. Öneri ve Değerlendirmeler:

Girişimciliğin desteklenmesinde ve KOBİ oluşturulmasında; iş bulma ve kariyer yapma imkanları nispeten kısıtlı olan kesimler ve coğrafi bölgeler; bir başka deyişle kadınlar, uzun süre işsiz olanlar, engelliler ve kırsal alanlar da ön plana alınmalıdır. Bu doğrultuda; ilgili kesimlere yönelik eğitimlere ağırlık verilmeli, kurslar açılmalı ve sermayeye erişim olanakları artırılmalıdır. Bunun sonucunda; girişimcilik ve KOBİ kavramları ekseninde ekonomik yararın yanı sıra sosyal faydanın da hayata geçirilmesine olanak sağlanacaktır. Uygulamanın yaygınlaştırılmasına ve başarısına paralel olarak da istihdam, gelir dağılımı ve bölgesel kalkınma üzerinde iyileştirici etkiler gözlemlenecektir. KOBİ'lerin gerek istihdam yaratma gerek gelir dağılımı ve bölgesel kalkınma özellikleri de dikkate alındığında; girişimcilik yönünden teşvik edilmelerinin makroekonomiye sağlayacağı katkı ve ivme açıktır.

Ekonomi biliminin en basit anlatımı "kıt kaynakların en etkin kullanımınıdır." (Ertek, 2016). Girişimci ve işletme sahibi her ne kadar üretim faktörlerini kullanıyorsa da; "insan" günümüzde en önemli üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka deyişle; girişimci aynı zamanda en kıt ve dolayısıyla en değerli üretim faktörü olarak benimsenmeli ve bir toplumda gerek niteliksel gerek niceliksel olarak artması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Nitelikli, eğitilmiş insan gücünü artıran toplumlarda; başta KOBİ'ler olmak üzere yeni ticari faaliyetlerin gelişeceği, rekabet üstünlüğünün artacağı da göz ardı edilmemelidir.

Sayı olarak çok büyük bir ağırlığa sahip olan KOBİ'lerin; başarısızlık oranları ise büyük ölçekli firmalara göre daha yüksek

tir (Cansız, 2008). Bu bağlamda; ekonominin temel kuralı olan "kıt kaynakların verimli kullanılması" prensibi gereğince başarısız olma riski yüksek olan yeni kurulan KOBİ'lerden ziyade kaynak ve teşviklerin daha çok bir süredir faaliyet gösteren oturmuş şirketlere yönlendirilmesi şeklindedir. Kıt kaynakların yeni kurulacak firmaları teşvik etmek amacıyla dağıtılması ve sadece niceliksel hedeflere ağırlık verilmesi; ekonomi bilimi açısından rasyonel bir davranış olarak kabul edilemez. Bu yaklaşım tarzı ise; risk almaya hazır, yenilikçi girişimcilerin fikirlerini hayata geçirmek için daha baştan finansal kaynaklardan ve diğer desteklerden mahrum kalmaları sonucunu doğurmakta ve toplum açısından katma değer yaratabilecek faaliyetlerin daha başlamadan sadece fikir düzeyinde kalarak yok olmasına yol açmaktadır. Teşvik, kaynak ve desteklerin sadece yerleşik kurulu firmalara kanalize olması ise adil olmayan rekabet koşulları yaratarak bir toplumda yenilikçiliğin ve girişimciğin gelişimine engel olmaktadır. Bunun yanı sıra; her ne kadar sağlıklı bir ölçümü yapılamasa da; ülkemizde kayıtdışı ekonominin büyük boyutta oluşu, rekabeti zedelediği ve risk faktörünü artırdığı için girişimcilik faaliyetlerini zedeleyici bir olgu olarak kabul edilmelidir.

Bu noktada yapılması gereken; teşvik ve kaynak tahsisinin yenilikçi fikirleri, iş kollarını ve yeni kurulacak işletmeleri de kapsayacak ve aynı zamanda kaynak israfını da önleyecek şekilde hayata geçirebilmesidir. Bu hedef doğrultusunda; fizibilite raporları, teknik çalışmalar, risk/kar/zarar analizleri, pazar araştırmaları ve KOSGEB, Kalkınma Ajansları vb. ilgili kuruluşlar girişimcilere ve işletme sahiplerine yön gösterici nitelikte olmalıdır.

Söz konusu kapsamda; dünyada ve ülkemizde İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) kurulmuş ve girişimcilerin desteklenmesi, yeni iş kollarının yaratılması da temel hedef olarak belirlenmiştir. İŞGEM'lerin önemli bir özelliği de üniversiteler ile işbirliği içerisinde olmalarıdır. Üniversiteler; özellikle AR-GE çalışmaları, inovasyon, yeni ürün/hizmet geliştirme ve teknolojiye erişim/kullanım vb. hususlarda girişimcilere rehberlik görevi üstlenebilir. Ticari faaliyete başlamadan yapılacak detaylı, doğru analizler ve yönlendirmeler; riski azaltma ve kıt kaynakların verimli kullanımında

kilit rol oynayacaktır. Üniversitelerin yanı sıra; İŞGEM bünyesinde belediyeler, özel idareler, kalkınma birlikleri, meslek kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kooperatifler de bulunmaktadır. İŞGEM'lerin temel amaçları; KOBİ'lere yeni iş geliştirme yönünde destek, iletişim ağına erişim, finansman, ofis ve ekipman temini olarak sıralanabilir.

8. Sonuç:

Ülkemizde KOBİ'lerin girişimcilik, yenilikçilik açılarından karşılaştığı en önemli sorun risk unsuru ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yetersiz finansman olarak tanımlanabilir. Yeni bir faaliyet alanı ve/veya yeni bir ürün ile hizmet olmasından dolayı dış finansman olanaklarını kullanma şansı azalmakta ve özkaynaklara ağırlık verilmektedir. KOBİ'lerin tanım gereği aile tipi işletmeler olması nedeniyle sermaye yönünden de sıkıntılar yaşanmaktadır. Buna paralel olarak, yeni bir fikir ile ticari hayata atılan KOBİ'lerin finansman zorlukları; daha baştan verimliliklerini, rekabet güçlerini ve üretim kapasitelerini etkileyebilmektedir. Mevcut iş kollarında dahi; yeni kurulan bir işletmenin pazarda kendini kabul ettirebilmesi, ürününü benimsetebilmesi belli bir zaman alırken; risk ve belirsizliğin çok daha fazla olduğu yeni bir iş alanında süre çok daha uzun olmaktadır. Buna bağlı olarak da; girişimcilerin işletme sermayesi ihtiyaçları genelde yerleşik firmalara oranla daha yüksek olmaktadır.

Öte yandan; destek ve teşviklerin de genel olarak daha az riskli yerleşik şirketlere yönlendirilmesinin tercih edilmesi, yenilikçi niteliği taşıyan KOBİ'lerin finansman sorunlarını büyütmektedir. Karşılaşılan tablo; özsermaye yetersizliğinin yanı sıra mevcut destek ve fonların da risk unsuru nedeniyle KOBİ niteliğindeki girişimcilere kanalize olamadığını göstermektedir. Bununla birlikte; günümüz şartlarında piyasada bir boşluğu dolduran ve önemli bir talep ihtiyacının karşılanmasına vesile olan bir girişimcinin kısa sürede KOBİ niteliğinden de sıyrılarak kısa sürede uluslararası bir marka haline dönüşmesi de olasıdır. Özellikle son yıllarda; gerek ülkemizde (Yemek Sepeti) gerek dünyada (Facebook, Whatsapp) genç girişimcilerin az bir finansman ile yola çıkarak ve teknoloji-

nin nimetlerini esas alarak bu duruma örnek oluşturdukları gözlemlenmektedir.

Girişimcilik; sadece ticari bir faaliyet değildir. Bir toplumda gelişebilmesi için eğitim sisteminden başlayarak yeni nesillerin fikir üretebilme, soru sorma, teknoloji kullanma ve risk alma vb. özellikleri geliştirilmelidir. Her ne kadar ilk planda gözüken zorluklar finansman sağlama olarak ortaya çıksa da; toplumda yerleşik düşünce yapısının değişmesiyle birlikte daha az bir kaynak gereksinimi ile büyük bir ticari başarı elde etmek de günümüz ekonomilerinde mümkündür. Bu noktada; en önemli ve kıt üretim faktörü olan "insan"; eğitim sürecinde girişimci ve yenilikçi sıfatı da kazanarak en verimli şekilde toplumlara ve insanlığa fayda sağlayabilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akses, S., 2014. Avrupa 2020 Stratejisi. İstanbul : İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Yayın No : 269, s : 37.
- Balci, N., A., 2001. Angel Investor : Para Şimdi Onlarda. Power Ekonomi Dergisi (Şubat) : 48.
- Baumbach, C., K., Lawyer, 1968. *How to Organize and Operate a Small Business?* (Forth Edition). New Jersey : Prentice Hall.
- Burns, P., 2011. *Entrepreneurship and Small Business : Start-up, Growth and Maturity. Entrepreneurship and Small Business : Start-up, Growth and Maturity.* (Third Edition), Palgrave MacMillan, New York.
- Cansız, M., 2008. *Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB.* Uzmanlık Tezi. Ankara : Devlet Planlama Teşkilatı . Yayın No : 2782. s : 10.
- Çapanoğlu, G. S., 2014. İşletme ve Sanayi Politikası. İstanbul : Dünya Yayıncılık A.Ş.
- Dahlstrand, A., L., Steveson, L., (2010). Innovative Entrepreneurship Policy : Linking Innovation and Entrepreneurship in a European Context. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, Volume 1, No 1, <http://journals.co-action.net/index.php/aie/article/view/5602>
- Demirdöğen, O., O., Küçük, 2011. Üretim İşlemler Yönetimi. (İkinci Baskı). Ankara : Detay Yayın.
- Doğan, M., 2007. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Doğan, S., 2010. *Avrupa Birliği’nin Girişimcilik Politikası, KOBİ Yaklaşımı ve Türkiye.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Erdoğan, İ., 1994. İşletmelerde Davranış. (Dördüncü Baskı). İstanbul : Beta Yayınları.
- Ertek, T., 2016. *Temel Ekonomi.* (Genişletilmiş 4. Baskı). İstanbul : Beta Basım Yayım. s : 3.
- European Commission, 2016. Annual Report on European SME’s 2015/2016, (November) s : 6.
- Garcia, A., B., 2014. Analyzing the Determinants of Entrepreneurship in European Cities. *Small Business Economics*, Volume 42, Issue 1, (January) ss : 77-98.
- Gerber, M., E., 1996. *Girişimcilik Tutkusu.* Çev. Keskin, T., İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- Hisrich, R., & Peters, M., P., 2002. *Entrepreneurship.* (Fifth Edition). Boston : McGraw Hill.
- İTO, 2005. *KOBİ'lere Yönelik Destekler.* İstanbul : İTO Yayınları.

- Kraus, S., J.P.C., Rigtering, M. Hughes, V. Hosman. 2012. Entrepreneurial orientation and the business performance of SME's : A quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Sciences*, Volume 6, Issue 2, (March) : 161-182.
- Küçük, O., 2011. *Stratejik İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O., 2015. *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. (Sekizinci Baskı). Ankara : Seçkin Yayıncılık. s: 28.
- Luecke, R., 2008. Girişimcilik. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- McCann, P., R. Ortega-Argiles, 2016. Smart Specialization, Entrepreneurship and SME's: Issues and Challenges for a results-oriented EU Regional Policy. *Small Business Economics*, Volume 46, Issue 4, (April): 537-552.
- Müftüoğlu, M.T., 1998. *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: KOBİ'ler, Sorunlar ve Öneriler*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Müftüoğlu, M.T., T. Durukan, 2004. *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. (Birinci Baskı). Ankara : Gazi Kitabevi.
- OECD, 2005. *SME and Entrepreneurship Outlook*
- Özalp, Ş., 1971. *Küçük İşletmeler*. Ankara: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları. s: 110.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., 2016. İşletme. (Onuncu Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sarı, A., O., 2005. *Avrupa Birliği'nde KOBİ Destek Mekanizmaları ve Türkiye*. İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları.
- Seyidoğlu., H., 1992. *Ekonomik Terimler; Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- Schumpeter, J., A., 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press.
- Şimşek, M., 2002. *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul : Alfa Yayınları.
- Taş, H. Y., 2015. *İstihdam Boyutuyla Avrupa Birliği ve Türkiye'de Girişimcilik ve KOBİ'ler*, İstanbul: Ekin Yayınları.
- Tekin, M., 1998. Üretim Yönetimi. (Dördüncü Baskı). Konya: Arı Ofset.
- Tınaz, T., 1994. *Girişimcilik*. İstanbul: İnkilap Kitapevi.
- Triguero, A., L. Moreno-Mondejar, M.A. Davia, 2013. Drivers of Different Types of Eco-innovation in European SME's. *Ecological Economics*, Volume 92, (August): 25-33.

- Türkiye İstatistik Kurumu, 2016. Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016. Haber Bülteni, Sayı: 21540, (25 Kasım): 1.
- TÜSİAD, 1997. *Türkiye’de Girişimcilikle İlgili Sorunlar ve Çözümler*. TÜSİAD Yayınları, No: T/2016-02/574.
- TÜSİAD, 2016. *2016 Yılına Girerken Türkiye ve Dünya Ekonomisi*. TÜSİAD Yayınları, No: T/87.10.103. s: 25.
- Uzunoğlu, S., G. Sönmezler, 2013. *Ekonomiye Giriş*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Varis, M., H. Littunen, 2010. Types of innovation, sources of information and performance in enterpreneurial SME’s. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 Issue: 2, ss:128-154.
- Whatsapp 19 milyar dolar eder mi ? www.bloomberght.com. 24 Şubat 2014. Erişim Tarihi: 1 Haziran 2017.

Teknoloji ve Bilişim Startupları Üzerine Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Bağlamında Bir Teorik Tartışma Çerçevesi

Onur KAZANCI¹

Öz

Yeni yüzyıldaki teknolojik ivmelenme örgütsel yapılarda ve dolayısıyla örgütsel yaklaşımlarda hatırı sayılır değişimlere neden olmaktadır. Teknoloji ve Bilişim Startupları (TBS) da yeni yüzyılın getirdiği yepyeni bir girişimcilik yaklaşımıdır. Her girişimcilikte olduğu gibi TBS'ler de birer örgüttür ve bir liderleri vardır. Örgütün yapısına uygun liderlik anlayışının kullanılması da örgütün devamlılığı için en önemli koşuldur. Bu çalışma çağdaş liderlik yaklaşımları bağlamında TBS'lere dair teorik bir tartışma çerçevesi sunacaktır.

Anahtar Kelime: Liderlik, Girişimcilik, Startup, Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. Otantik Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Spiritüel Liderlik

Abstract

The technological acceleration in the new century leads to remarkable changes in organizational structures and thus organizational approaches. Technology and Informatics Startup (TIS) is a newest approach to entrepreneurship. As in every entrepreneurship, each of TIS is an organization with leadership in it. Leadership mentality consistent with structure of an organization is the most important asset for its own sustainability. The present study is

¹ Araştırma Görevlisi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Balatçık Kampüsü, Merkezi Ofisler 2, Zemin Kat, No: 39 Çiğli/İZMİR Tel: +90 (0232) 329 35 35 Dahili: 3250 E-posta: onur.kazanci@ikc.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0001-6242-2637

to introduce a theoretical context on TIS's based on contemporary leadership approaches.

Keywords: Leadership, Entrepreneurship, Startups, Contemporary Leadership Approaches, Authentic Leadership, Transformational Leadership, Spiritual Leadership

1. GİRİŞ

21. yüzyıl artık teknolojinin sıradanlaştığı, çoğu zaman eksikliğinin bireyde kaygı yaratmaya başladığı bir dönemdir. Cep telefonlarının batarya süresi azalan insanların sanki kendi pilleri bitiyormuşçasına priz aradıkları bir dönemde iş hayatının, kurumsallaşmanın, girişimciliğin yani işletmeciliğe ait tüm faktörlerin değişmiş olması kaçınılmazdır. İşte "startup" kavramı da 21. yüzyılın iletişim teknolojisinin ortaya çıkardığı yeni nesil girişimcilik şekli olarak ortaya çıkan bir fenomendir. Diğer taraftan internet daha doğrusu WWW (WorldWideWeb) ile birlikte bilgiye daha ihtiyaç duymadan bilgiye ulaşımın sağlanması ve bununla beraber doğru bilgiyi bulmanın oldukça zorlaşması nedeniyle start-uplar hakkında da efsaneler ortaya çıkmıştır. Bilgi tüketim sürecinin yarım dakikanın altına inmeye başladığı, herhangi bir bilginin sıradan halk için en fazla 2 gün olduğu, ilgi çeken bilginin her zaman doğru olandan daha fazla ön planda olduğu bu dönemde start-upların sürekli başarı hikayeleri konuşulmakta ancak diğer taraftan başarısızlık sonucunda heba olup gidenlerinden pek bahsedilmemektedir. Türkiye'de ise startup kavramı halen daha hukuki ve idari anlamda tam olarak yerini bulabilmiş bir kavram değildir. Türkçe alanyazında ise start-uplar ile ilgili çalışmalar yok denecek kadar azdır.

Bu başarısızlıklar kimi zaman konjonktürel ve finansal nedenlerden kaynaklanmakta olsa da kurucuların aldığı ya da almadığı kararlar da bu duruma bir etken olmaktadır. Her şirket gibi start-uplar da birer örgüttür ve her örgütte olduğu gibi bir lideri vardır. Lider çoğunlukla kurucu olsa da ilerleyen dönemlerde finansal kaynak sağlayan kişilerin de liderlik rolünü aldıkları görülebilir. Ancak start-uplar yapıları gereği az ve alanında uzman kişilerden oluşan bir yapıdır. Startup çalışanlarından her biri yaptığı işin so-

rumluluğunu almış ve çoğunlukla örgüt içinde bu işi en iyi yapan kişi konumunda bulunmaktadır. Bu nedenle örgütün lideri kurucusu olsa da diğer çalışanlar da neredeyse kurucu kadar donanımlı ve yetkilidirler. Bu durum da bir startup'a liderlik yapmanın geleneksel yollarla gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı startupların bir çeşidi olan Teknoloji ve Bilişim Startuplarına (TBS) çağdaş liderlik teorileri bağlamında kısa bir bakış atarak teorik araştırmalar ışığında TBS'lere uygun bir çağdaş liderlik yaklaşımının olup olmadığını tartışmaktır. 18/06/2017 tarihi itibarıyla Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilip, 1 Temmuz 2017 tarihli ve 30111 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmak suretiyle yürürlüğe giren 7033 sayılı "*Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*"un 3. maddesinde yapılan değişiklikle birlikte bilişim teknolojisi ve yazılım üreten işletmeler de artık Sanayi Sicili Kanunu'ndaki sanayici tanımına dahil edilmiştir². Bu vesileyle sanayicilerin sahip oldukları teşvik ve hibelerden yararlanma fırsatı bulacak olan TBS'lerin ilerleyen dönemlerde Türk ekonomisi içinde daha fazla görme fırsatı olacağı düşünülebilir.

2. Startup ile Teknoloji ve Bilişim Startup'ı (TBS) Kavramları

Startup kavramı 20. Yüzyılın son dönemlerinde ortaya çıkan, kurucuları çoğunlukla vizyon sahibi gençlerden oluşan, daha geniş pazarlara girebilme umuduyla yeni fikirler ve buluşlar geliştiren şirketleri tanımlanmak için kullanılmaktadır (Dewey, 2016). Ries (2011, s. 8) startup'ı "aşırı belirsizlik koşulları altında yeni bir ürün veya hizmet yaratmak için tasarlanmış" olduğunu ve startup'ın sadece ürün değil yeni nesil yönetim süreçleri gerektiren bir "insan kurumu" olduğunu söylemiştir. Startuplar işe sıfır noktadan başlayarak mümkün olan en az çalışana hızlı büyüme, yüksek gelir, riskin ve getiri potansiyelinin yüksek olduğu yatırımlarla ilgilenen yatırımcıları cezbetme odaklı girişimcilik örnekleridir (Linna, 2015). Startup verimliliği artırarak hedef pazara daha erken

² <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/07/20170701-21.htm>

ulaşarak ilk hamle avantajını sağlamaya çalışır (Moogk, 2002). Bilginin güçle eşdeğer olduğu bir ortamda yenilikçi düşüncelerin sorunlara çözüm üretme girişimi olarak da tanımlanması mümkündür. Ancak çözüm her zaman aşikar değildir ve başarı garantisi yoktur. Zira pek çok girişimci çalışkan, arzulu, risk almayı seven ve başarı için her şeyi denemeye hazır olsa da startupların çok büyük bir kısmının başarısızlıkla sonuçlandığını da unutmamak gereklidir (Kander, 2014).

Yeni yeni filizlenmeye başlayan, girişimciliğin ana sermaye kanallarından bağımsızlaştığı bir çeşit şirket yapısı olan startup kavramı günümüzde sıkça teknoloji ile anılmakta olsa da tamamen bununla sınırlı değildir. Startup bir fikirdir. Karşılammış bir ihtiyacı karşılama girişimidir. Problemleri fırsata çevirmek, potansiyel engellerin farkına vararak onları aşacak dirayeti göstermek, güçlü bir vizyona sahip olmak, sürekli öğrenmeye açıklık, risk almaktan korkmamak, kurallara sıkı sıkıya bağlılıktan çok yenilikçiliğe odaklanmak, makul bir derecede iyimserlik startupların başarılı olmalarından önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Gruber, 2014). Bunun yanında müşterilerinin kim oldukları ve ne istedikleri konusuna da ciddi şekilde kafa yoran startuplar başarıya diğerlerinden daha yakındır (Walsh, 2009, s. 401).

Bunun yanı sıra startupların yerel kalmaktan ziyade globalleşmesi de onlara farklı ülkelerde insan kaynağı bulabilme, yabancı kaynakların daha kolay bulunabilmesi ve daha elverişli olması, global arzın yüksekliği, global iletişim ve tedarik süreçlerindeki gelişmenin rekabet gücü sağlaması gibi avantajlar getirmektedir (Tanev, 2017).

Hukuksal yapının uygun olduğu, girişimcilik eğitiminin ve kültürünün yerleştiği, hem finansal hem de teknik desteğin bulunduğu ortamlarda startupların ortaya çıkmasını sağlayacak fırsatların daha çok olduğu görülmektedir (Davari ve Farokhmanesh, 2017). Dolayısıyla çevresel etmenlerin startuplar üzerindeki etkisi yadsınmaz. Yenilikçiliğin ve girişimciliğin desteklenmediği ortamlarda startupların var olması da pek olası değildir. Ancak günümüz küresel iletişim ve finans imkanları startup fikirlerinin yayılımını artırdığı

söylenbilir. Farklı fikirler kolayca farklı ülkelerde fonlanmakta ve satılabilmektedir. Türkiye ve Rusya benzeri geçiş ekonomilerinde ise, daha istikrarlı ekonomilere nazaran, ekipte bulunan kişi sayısındaki artış hem startup'ın daha fazla mali kaynak yaratabilmesine imkan sağlamakta hem de daha çok kişi daha fazla iş yapabileceği için kaynak ihtiyacının da azalmasına olanak sağlamaktadır (Bruton ve Rubanik, 2002).

Startupların, çevrimdışı olarak, kitlesel fonlanması anlayışı yepyeni bir fikir değildir. Özellikle yüksek giriş yatırımı gerektiren TBS'lerin finansmanı 90'lı yılların sonunda Avrupa ve ABD'de ağırlıklı olarak kurucunun kişisel serveti öncelikli olmak üzere banka finansmanı ile sağlanmaktaydı (Manigart ve Struyf, 1997). Ancak günümüzde Kickstarter ve Indigeogo gibilerinin başı çektiği çok sayıda dijital kitlesel fonlama oluşumu startupların daha bağımsız ve küresel finansman kaynakları bulmalarının yolunu açmıştır (Hrenyk ve Grant, 2016). Her birinin farklı şartnameleri olsa da bir projenin gerçekleşmesi için çok sayıda insandan az miktarda para katkısı alınan ve pek çok farklı projenin içinde bulunduğu bu dijital oluşumlar proje kurucularıyla ve bu fikri destekleyenlerin küresel çerçevede bir araya gelmelerini sağlamaktadır (Losaw, 2015).

Kurucunun vizyonu ve yeteneklerinin startup için kilit bir etmen olması nedeniyle kuruluşun ilk aşamalarında bu durumun ister istemez kurucuya büyük bir güç ve merkezi bir rol vermesi kaçınılmaz olmaktadır (Wasserman, 2017).

TBS kurucuları, kişilik özellikleri ve motivasyonları hakkında bilgi sahibi oldukları yakın aile bireyleri ya da arkadaşları ile bu işe başlama eğilimindedirler (Gruber, 2014, s. 100). Bu durum da TBS'ler, en azından başlangıçta, tamamen kar odaklı mekanik birer işletmeden ayırıp daha samimi, sosyal ilişkilerin ön planda olduğu, motivasyon artışında çalışanların mutluluğunun önemli rol oynadığı birer örgüt haline getirmektedir.

Ancak kurucular etraflarında her zaman TBS'nin gelişimi için gerekli donanıma ve yeteneğe sahip akraba ya da arkadaş bulamayabilirler. Zira TBS'lerin sadece işi yapacak değil aynı zamanda bu yapılan işin pazarlanması, finansal ya da teknik

destek bulması, süreçlerin yönetilmesi, halkla ilişkiler gibi işleri yapacak insanlara da ihtiyacı vardır. İnternet Ekipler Amiri M. Serdar Kuzuloğlu, Startup Turkey 2014'te verdiği konferansında bir startup'daki en önemli sorunun "*bulaşıkları kimin yıkayacağı*" olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda bakıldığında startup'ın işine yönelik süreçler dışında kalan gündelik işlerin TBS üyelerince net bir görev dağılımına ihtiyaç duyulmadan yapılması gerekeceği düşünülebilir.

Bu çalışan ihtiyacının yakın çevreden karşılanamaması durumunda ise dış kaynak kullanımı (outsourcing) zorunlu hale gelmektedir (Gruber, 2014, s. 101). TBS'lerde bu dış kaynaklar çoğunlukla yazılımcı, görsel tasarımcı, sosyal medyada yüksek takipçili hesaplar gibi iletişim teknolojilerine dair kişiler ya da olmaktadır. Bu sayede TBS'nin ruhuna uygun bir ekip ile çalışma imkanı ortaya çıkmaktadır. Bu ekipte her birey kendisine biçilen rolü oynamaya istekli ve işi yapabilecek donanıma sahiptir. Aksi durumda TBS ya belirli bir aşamaya gelmeden dağılmakta ya da işi yapamayan kişi TBS'den ayrılmaktadır. Diğer taraftan ekipteki kişi sayısındaki artış liderlik ve örgütsel yapının gittikçe karmaşıklaşmasına neden olabilmektedir. Bu durum da liderin formel güç kullanımına ve dikey hiyerarşiye daha fazla meyletmesini gerektirebilir.

3. Lider ve Liderlik

Lider kavramı sosyal bilimler yazınında çokça tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda ele alındığında bir örgüt içinde diğer bireyleri etkileyebilme, motive edebilme ve grup amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda yöneltebilme becerilerine haiz olan, bu bireylerle bir etkileşim içinde bulunan ve yine bu bireylerin onun emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişiye lider denebilir (Koçel, 2010; House ve Javidan, 2004).

Yöneticiler karmaşıklıkla uğraşırken, liderlerin değişimle uğraşması, iş dünyasının son yıllarda rekabetçi ve dengesiz hale gelmesi nedeniyle, liderin örgütlerdeki varlığının önemini daha fazla artırmıştır (Kotter, 1996, s. 175). Lider çevresel koşulları doğru şekilde analiz etmeli, değişimi aramalı, onu bir fırsat olarak

görmeli, doğru değişimleri bulmalı ve bu değişimleri örgütü verimlik kılacak şekilde kullanmalıdır (Drucker, 2001, s. 73). Liderin performansı yükseldikçe vasatın düzeyi de yükselmektedir (Drucker, 2006, s. 103).

Neredeyse insanlık tarihi kadar eski ancak henüz kavram-sallaştırılması ve tanımlanmasında güçlük çekilen liderlik olayının tam olarak anlaşılmasını sağlayacak kapsamlı bir teori veya yaklaşım bulunamamıştır (Hamner ve Organ, 1978'den aktaran Koçel, 2010).

Liderlik toplumun en alt sistemlerinden bütün organizasyonlara kadar tüm sosyal alanlarda varlığını sürdürmektedir (Gardner, 1993). Günümüzde; yönetim alanında; üstünde en çok çalışılan konulardan birisi olsa da aynı zamanda en az anlaşılan ve üstünde konsensüs oluşturulabilmiş olan kavramdır. Ancak liderlik kendi başına iyi veya arzu edilen bir nesne olmaktan çok insanların kararlarını sembolize eden, örneği belirleyen ve taklit edilen karakter olarak bir araçtır (Drucker, 2001, s. 187).

3.1. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çevresel etmenlerin değişim hızı örgütsel yapılarda da değişimlere neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin başarısında önemli faktörlerden birisi olan liderlik kavramı da bu değişim hızından nasibini almaktadır. Bu çalışmada, alanyazında yapılmış çalışmalar göz önünde bulundurularak, çağdaş liderlik tarzları olarak dönüşümsel liderlik, otantik liderlik ve spiritüel liderlik kavramları üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Dönüşümsel Liderlik

Yammarino ve Bass (1990)'a göre dönüşümsel lider *"paylaşılabilecek bir geleceğin gerçekçi bir vizyonunu ortaya koyan, astların entelektüel olarak uyaran ve astları arasındaki farklılıkların farkında olan"* liderdir. Dönüşümsel liderlik, lider ve takipçi tatmini, takipçilerin çabası ve örgüt performansını artırıcı etkiler göstermektedir (Humphrey vd., 2008). Takipçilerde karizma kullanımıyla heves ve bağlılık, entelektüel uyarma vasıtasıyla daha yenilikçi düşünme imkanı sunarken diğer taraftan lidere de astlarının

bireysel ihtiyaç ve özelliklerini fark etme olanağı sunar (Dussault ve Frenette, 2015). Bu sayede liderin takipçileri ile kurduğu etkileşim süreci vasıtasıyla onlardan, örgütün de amaçları doğrultusunda, umulandan daha fazla katkı alabilmesinin yolu açılmaktadır (Hartog vd. 1997).

Hatta dönüşümsel liderler kişisel ihtiyaçlarını bildikleri çalışanları ile kurdukları ilişkiler vasıtasıyla onlara, doğrudan veya dolaylı yoldan, kendi değerlerini örgütün değerleriyle uyumlu bir hale getirerek, karar verme sürecinde bu bireysel değerlerin kullanılmasını sağlayabilir ve böylece kamusal bir değer oluşmasına da katkı sunma imkanına erişmektedirler (Pandey vd. 2016). Amaç, örgütün amaçlarına çalışanların örgüte bağlılıklarını, motivasyonlarını ve çalışan-örgüt arasındaki bağın güçlendirerek örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayabilmektir. Örgüt üyeleri arasında ortaya çıkan sosyal etkileşim süreci misyon odaklı bir kültür yaratılmasına olanak sağlar (Choi vd., 2016).

Bass (1985, s. 191) dönüşümsel liderlerin dört temel özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir:

- 1) *idealize edilmiş etkileycilik (liderin takipçilerine sunduğu ve onlara güven aşıl原因 bir vizyon yapısı)*
- 2) *ilham verici bir vizyon tanımı (liderin takipçilerini etkileme kaynağı olan ve onlara varıl原因 hedefleri gösteren güçlü bir gelecek tasviri)*
- 3) *entelektüel uyarım (takipçilerin yaratıcı ve yenilikçi yönlerini güçlendirecek lider davranışları)*
- 4) *bireyselleştirilmiş değerlendirme (takipçilerin bireysel ihtiyaçlarının varlığını kabul ederek bunlara odaklanıp onlarla birebir ilişki içinde olmak)*

Takipçiler, dönüşümsel liderlere daha fazla güvenme, onlara karşı hayranlık besleme ve kendilerini ona benzetmeye çalışmaya eğilim gösterirler (Sökmen, 2010'dan aktaran Bozkurt ve Göral, 2013). Dönüşümsel liderlik takipçilerin ihtiyaçlarını ve isteklerinin dikkatle takip edilip ortaya çıkartılarak bu ihtiyaç ve istekleri onları güdülemek için kullanılması vesilesiyle takipçilerin daha fazla

çaba harcamalarını ve yaptıkları işten aldıkları doyumun artmasını sağlar (Karip, 2014).

3.1.2. Otantik Liderlik

“Kendini bilmek” kavramı otantik liderliğin en önemli unsurudur. Birey duyularıyla kavradığı somut yaşantılar bireyin kendi soyut yorumunu yaratacak bu soyut yorum da bireyin yaşamında somutlaşacaktır. “Kendini bilmek” kolay olmayıp çok zahmetli bir sınavdır. Fakat bir sınavının üstesinden gelmenin tek yolu, ne kadar zor olursa olsun, onunla yüz yüze gelebilmektir.

Kişinin kendisini bilmesi ve kendisini olduğu gibi kabul edebilmesi için öncelikle öz farkındalığa sahip olmalıdır. Bir liderin öz farkındalığa sahip olabilmesi için öncelikle kendi düşüncelerinin farkında olması gerekir. Kendi düşüncelerinin farkında olan yani bireysel farkındalık kazanmış birey herhangi bir söyleme ya da davranışa yönelmeden önce gerçekleştireceklerini planlayabilme, bu planlamaya ilişkin düşüncelerini düzenleyebilme, gerçekleştireceği faaliyetin tamamlanması durumunda karşılaşabileceği sonuçları önceden tahmin edebilme ve bu faaliyeti istediği sonuca uygun şekilde tamamlayabilme kapasitesine sahip olup olmadığı hakkında fikir yürütebilme yetisine sahip olacaktır (Demir ve Doğanay, 2009).

Liderlerin öz farkındalık kazanmaları işlevsiz inanışların lider üzerindeki etkilerini azaltacak ve kendine odaklı tekrarlayan düşünme örüntülerinde değişiklikler meydana gelmesini sağlayabilecektir (Çatak ve Ögel; 2010). Bu farkındalık sayesinde zihinsel “bir içgörü” ortaya çıkacaktır (Teasdale, 1999). Bu içgörü vasıtasıyla lider veya yönetici kendi davranışlarına neden olan bilişsel süreçlerin farkına varma, onları değerlendirme, eleştirme ve içlerinden sorunlu olanları tespit ederek bunları düzenleme yoluna gitmek için bir yetenek kazanma olanağı yakalayacaktır.

Otantik liderin kendisini bilmesi en önemli unsur olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Otantik lider elde ettiği bilgiyi dengeli ve tarafsız bir şekilde değerlendirebilmelidir (Avolio vd., 2004) Bu sayede lider topladığı içsel ve dışsal veri setlerini otantikliğine zarar vermeden ve tarafsız şekilde yorumlayabilecektir

(Kernis, 2003). Bu egoları tehdit etmeksizin toplanan ve tarafsızca değerlendirilen veriler lidere alacağı kararların sağlıklı ve içinde bulunduğu ortama uygun olmasını sağlayacaktır. Bu durum da lidere belirsizlikle başa çıkabilme ve hızlı değişen koşullara çok yüksek olduğu durumlara kolay uyum sağlayabilme esnekliğini getirecektir.

Bu iki önemli unsurun yanı sıra otantik liderler aldıkları kararlar ya da gerçekleştirdikleri eylem ve söylemler kendisi kadar takipçilerini de etkileyeceği için *"içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına"*, takipçileri ve örgüt dışı bireyler tarafından tarafsız olduğuna itimat edilebilmesi için *"ilişkilerinde şeffaflığa"*, başarısızlık durumunda başında bulunduğu grubun motivasyonunu yüksek tutabilmek ve yoluna devam edebilmek için çaba gösterdiği *"hedeflere ulaşabilme umuduna"* ve başarılı olabileceğine dair *"iyimserliğe"* sahip olmalıdırlar (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011). Elde ettiği verileri *"dengeli"*, *"dürüst"* ve *"tarafsız"* bir şekilde analiz ederek yorumlama yetisine haiz olmak da otantik liderlerin özellikleri arasındadır (Tabak vd., 2012).

Örgüt içinde otantik liderliğin varlığı takipçilerin lider ile aralarında güven bağının gelişimine ve takipçilerin duygusal katılımına olumlu katkı sağlamaktadır. (Xiong vd., 2016). Bu varlık örgüt içinde sinerji kaynağı olarak ortaya çıkacaktır. Bireyler güven duydukları kişilerle ilişki kurma eğilimi gösterdikleri için takipçilerin lidere karşı duydukları güven arttıkça takipçiler lider ile aralarında olumlu yönde bir ilişki kuracak, daha fazla risk alabilmeye, karar verme süreçlerine dahil olmaya ve böylece daha başarılı olmaya başlayacaklardır. Böylece bir çalışanlar arasında bir fikir paylaşımı ortaya çıkacak ve bu bunun yaratacağı sinerji de grubu güçlendirecektir (Walumba vd., 2011'den aktaran Kıcırcı ve Paşaoğlu 2014).

3.1.3. Spiritüel Liderlik

Örgütsel spiritüalite ise örgüt içindeki bireysel hüsnüniyetlerin oluşturduğu bir çalışma alanında yere alanların birbirlerine karşı bağlılık ve güven duyarak, karşılıklı bir dayanışma içinde örgütsel motivasyonu yükselten bir örgüt kültürünü ortaya çıkar-

maları olarak tanımlanabilir (Marques, 2005). Bireylerin iş motivasyonlarının artırılması, iş hayatlarında daha mutlu ve özgüvenli olmaları, örgütsel bağlılıklarının artırılması konularında örgütün spiritüel ortamına son dönemlerde artan bir ilgi mevcuttur (Duffy, 2010; Wrzesniewski vd., 2010; Lundrigan vd., 2012). Ancak bu alan nispeten yeni olduğundan dolayı yapılan çalışmaların sistematik olarak ilerlemesi kararsız bir yapıdadır ve araştırmacılar için belirsizliklerle doludur (Gotsis ve Kortezi, 2008).

Bir örgütün ruhsal kimliği o örgütün kültürü nedeniyle son derece bireyselleşmiş bir durumdadır. Dolayısıyla bazı organizasyonlar tüm örgütsel değer ve faaliyetlerinde diğerlerinden daha az ya da fazla spiritüelleşmiş olabilirler (Crossman, 2016). Spiritüel liderlik kavramı burada devreye girmektedir. Takipçilerin/çalışanların motivasyon kaynağı olarak lider, örgüt içindeki spiritüel yapıyı kullanabilir ya da kendisi spiritüel bir yapı ortaya çıkartabilir.

Ancak liderler bireysel çalışma çıktılarını doğru değerlendirebilmek için bireysel spiritüel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır (Cardoş ve Mone, 2016). Spiritüel liderlik bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerde etişin ve değerlerin belirlenmesinde ve desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Blackaby ve Blackaby, 2001'den aktaran Yishuang, 2016). Bu etik yapı ve değerler, örgütü ve çalışanları bir arada tutan en önemli faktörler olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bu bağlamda spiritüel liderliğin örgütün üyesi olan bireylerin değer, bakış açısı, duygu yapısı, fikirleri gibi kişisel farklılıklarını kucaklamak suretiyle, onlara değer verip onları güçlendirerek ortak bir amaç etrafında bütünleşebildikleri bir örgüt ortaya çıkartabilme yetisini gösterebilmek olduğu söylenebilir (Fry, 2003).

4. Tartışma ve Sonuç

Modern liderlik yaklaşımları bağlamında otantik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının liderin öz farkındalık, tarafsızlık, entelektüel donanım, işe özgü yetenekleri gibi öz yeterliliklerinin gelişmişliği vasıtasıyla takipçilerinde uyandırdığı ilham ve güven ortamının etkisiyle onları ortak bir hedefe yönlendirme çabası taşıdığı söylenebilir. Yani bu iki liderlik yaklaşımının daha doğrudan

bir etkisi olduğu görülmektedirler. Lider bu yaklaşımlarda çalışma motivasyonunun sağlanması için takipçilerini indüklemektedir.

Diğer taraftan spiritüel liderlik yaklaşımı liderin öz yeterliliklerinden ziyade liderin temel amacı takipçilerinin kendilerine özgümlüklerini rahatça sergileyebilecekleri, içsel motivasyonlarını kendiliğinden ortaya çıkarabilecekleri ve ait olma duygusunu yaşayabilecekleri bir ortam yaratabilmektir. Spiritüel liderlik anlayışının diğer iki yaklaşıma nazaran daha dolaylı şekilde takipçilerin motivasyonunu artırma çabasında olduğu söylenebilir. Lider, takipçileri ile kurduğu iletişim ve onların arasında da bir iletişim ortamı yaratması vesilesiyle ortak bir amaç yaratmalarını sağlayabilecektir. Bu vesileyle ortaya çıkan örgütsel yapı örgüt üyelerinin kişisel gelişimlerini desteklerken diğer üyeler ile aralarındaki ilişkilerde işbirliğini sağlayarak örgütün değişime ve yeniliğe açık olmasını sağlayacaktır.

Girişimcilik literatürü, startup fenomeninin karmaşık yapısını göz ardı ederek girişimler için güçlendirici liderliğin (empowering leadership) daha etkin olduğu konusunda ortak bir kanaata varmış ancak diğer taraftan yönlendirici liderlik (directive leadership) gibi diğer türlerin olası faydalarını göz ardı etme eğilimindedir (Keith ve Michael, 2007). Diğer taraftan benzer özellikte takım üyeleri barındırmaları nedeniyle özellikle TBS'lerle benzerlik gösteren akademik gruplar üzerinde yapılan araştırmalarda kolaylaştırıcı ve bireylerin uyum sağlama süreçlerini kısaltıcı özellikleri sayesinde hizmetkar liderlik (servant leadership) türünün sunduğu vizyon, fırsatlar, profesyonel gelişim imkanları ve adil yaklaşımların bu tür yüksek eğitimli ve donanımlı gruplar için kullanılabilir olacağı da öne sürülmektedir (Moll ve Kretzschmar, 2017). Buna ek olarak girişimciliğin iyimserlik, esneklik ve umut dolu olma özelliklerinden dolayı girişimcilerin otantik liderlik davranışı sergilemelerinin psikolojik sermaye üstünde olumlu etkileri olduğu söylenmektedir (Susan ve Fred, 2006).

Ancak TBS'ler yapısal olarak da birer örgüt olsalar da farklı faaliyetler yapan, ölçek ekonomileri ve süreklilik gibi avantajlar sağlamak için karmaşık yapısal süreçlerle birbirine bağlı olan büyük şirketlerden farklı dinamiklere sahiptir. TBS'de az sayıda

ancak nitelikli ve donanımlı çalışanın bulunduğu, örgütte dikey hiyerarşik dizilimin pek mümkün olmadığı, aksine yatay hiyerarşinin ön planda olduğu, bölümleşmenin bulunmadığı, her bireyin kendi uzmanlık alanında grup içinde en iyi olduğu, basit işleri neredeyse herkesin bir şekilde yapmak zorunda kaldığı ve bu açıdan görev dağılımının net olmadığı düşünüldüğünde alışlagelmiş bir örgütsel yapılanmanın ve liderlik davranışının geçerli olmayacağını anlamak da zor değildir. Örnek olarak bazı araştırmalar güçlendirici liderliğin dikey hiyerarşik yapıyla uygulanması sonucunda TBS'lerde olumsuz sonuçlar elde edildiğini ve güçlendirici liderliğin paylaşımcı liderlik ile birlikte kullanılmasının asıl faydayı ortaya çıkaracağını söylemektedir (Ensley vd., 2006).

Girişimciler ile liderler öz nitelikler açısından birbirlerine benzerler (Lobo vd., 2016). Bu çerçeveden bakıldığında yüksek risk altında çalışmayı göze alarak donanımlı bir ekibi bir araya getirip dünyayı değiştirme vizyonuyla yola çıkan kişi TBS'nin kurucusu olduğuna göre aynı zamanda lideri olduğu da söylenebilir (Tanyeri, 2009). Girişimci liderler başarılı olmak için önemli riskler aldıklarından dolayı kendilerinden emin ve özgüvenli olmaları gerekirken diğer taraftan aç gözlülük ve kibirden de kendisini uzak tutması gereklidir. Zira insan davranışlarında kültürel ve kurumsal sınırları zorlayan aç gözlülük ve kibir ile özgüven ve başarı arzusu arasında bulunan ince çizginin aşılması özellikle TBS'lerde çalışan yüksek donanımlı ve kalifiye takipçilerin motivasyonunu düşürebilme ancak daha önemlisi startup'tan ayrılmalarına yol açabilecek sonuçlar ortaya çıkarabilme tehlikesi taşımaktadır (Haynes vd., 2015). TBS'lerde de, tüm girişimlerde olduğu gibi, tamamen klasik çıktı odaklı liderlik anlayışı sergilemek yerine daha mikro seviyedeki davranışsal süreçlere odaklanmak gerektiği söylenebilir (Antonakis ve Autio, 2002).

Sonuç olarak TBS'lerin yapısı spiritüel liderlik yaklaşımının uygulanmasına daha elverişli olduğu söylenebilir. Az sayıda, işinde uzman, örgüt içinde yaptığı işin sorumlusu olan ve en önemlisi çoğunlukla birbirleriyle arkadaşlık ve akrabalık ilişkileri bulunan takipçilerin liderden ilham almaktan ziyade daha serbest ve kişisel alanlarının daha geniş olduğu bir ortama ihtiyaç duyacakları

değerlendirilebilir. Ortak ruhsal bir çalışma ortamının yaratılması TBS'lerin başarıya ulaşmasında önemli bir rol alabilir. Örgüt üyelerinin birbirleriyle formel ilişki ve iletişim süreçleri geliştirmelerinden daha çok ruhsal süreçlerle ortak bir amaç doğrultusunda içsel motivasyonlarıyla çalışma arzusu taşımaları daha değerli olabilir. Böylece üyelerin kendi sorumluluklarını içsel güdülenmeyle sahiplenmeleri örgütün daha esnek ve değişimlere daha hızlı cevap verebilecek bir yapıya kavuşmasını sağlayabilir.

Kabul etmek gerekir ki liderlik yaklaşımları uygulamada kültürden kültüre farklı sonuçlar ortaya çıkarmaya gebe dir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda büyük örneklem ile yapılacak alan çalışmalarının bu olgunun aydınlatılabilmesine daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Antonakis, J., and E. Autio. 2006. Entrepreneurship and Leadership. *The Psychology of Entrepreneurship* Edited by J. Robert Baum, Micheal Frese, Robert A. Baron. Psychology Press, s. 189-207.
- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May. 2004. Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors. *The Leadership Quarterly* no. 6: 801. Academic OneFile, EBSCOhost.
- Bass, B. M. 1984. Transformational Leadership And Performance Beyond Expectations. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Buegger, T. 2013. How To Start Up A Software Business Within A Cloud Computing Environment: An Evaluation Of Aspects From A Business Development Perspective. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Bozkurt, Ö., and M. Göral. 2013. Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu University Journal Of Social Sciences* 13, no. 4: 1-14. Academic Search Complete.
- Bruton, G. D. and Y. Rubanik. 2002. Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 2002. 553. Academic OneFile.
- Cardo, R.A.I., and I.S. Mone. 2016. Religiousness, Spirituality And Work Values: A Step Forward For Work-Life Balance? *Journal Of Evidence-Based Psychotherapies* 16, no. 1: 67-77. Scopus®.
- Choi, S. L., F. G., Chin, A. M. B. Hisyam and O. Kowang T. 2016. Transformational Leadership, Empowerment, And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Employee Empowerment. *Human Resources For Health*. No. 1: Academic OneFile.
- Cremades, A. 2016. The Art of Startup Fundraising : Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Crossman, J. 2016. Alignment and Misalignment in Personal and Organizational Spiritual Identities. *Identity* 16, no. 3: 154-168. Scopus®.
- Çatak, P. D., and Ö. Kültegin. 2010. Farkındalık Temelli Terapiler ve Terapötik Süreçler. *Klinik Psikiyatri Dergisi* 13, no. 2: 85-91. Academic Search Complete.
- Davari, A., and T. Farokhmanesh. 2017. Impact Of Entrepreneurship Policies On Opportunity To Startup. *Management Science Letters*, Vol 7, Iss 9, Pp 431-438 (2017) no. 9: 431. Directory of Open Access Journals, EBSCOhost
- Dewey, J. P. 2016. Startup company. Salem Press Encyclopedia,

- Doğanay, A., and Ö. Demir. 2011. Akademik Başarısı Düşük ve Yüksek Öğretmen Adaylarının Ders Çalışma Sırasında Bilişsel Farkındalık Becerilerini Kullanma Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Educational Sciences: Theory & Practice* 11, no. 4: 2021-2035. Academic Search Complete.
- Drucker, P. F. 2001. *The Essential Drucker: The Best Of Sixty Years Of Peter Drucker's Essential Writings On Management*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. F. 2006. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness Essentials.
- Duffy, R.D. 2010. Spirituality, Religion, And Work Values. *Journal Of Psychology And Theology* 38, no. 1: 52-61. Scopus®.
- Dussault, M., and E. Frenette. 2015. Supervisors' Transformational Leadership And Bullying In The Workplace. *Psychological Reports* 117, no. 3: 724-733. Business Source Complete, EBSCOhost
- Ensley, M. D., K. M. Hmieleski, and C. L. Pearce. 2006. The Importance Of Vertical And Shared Leadership Within New Venture Top Management Teams: Implications For The Performance Of Startups. *The Leadership Quarterly* no. 3: 217. Academic OneFile.
- Fry, L. W. 2003. Toward A Theory Of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly* 14, 693-727. ScienceDirect.
- Gardner, J. W. 1993. *On Leadership*. Free Pr. New York.
- Gotsis, G. and Z. Kortezi. 2008. Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach. *Journal Of Business Ethics* no. 4: 575. JSTOR Journals.
- Gruber, F. 2014. *Startup Mixology: Tech Cocktail's Guide to Building, Growing, and Celebrating Startup Success*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Den Hartog, D.N., J.J. Van Muijen, and P.L. Koopman. 1997. Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 70, no. 1: 19-34. Scopus®.
- Katalin Takacs, H., A. H. Michael and C. J. Tochman. 2015. The Dark Side of Leadership: Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal Of Management Studies* no. 4: 479. RePEc.
- House, J. H., ve M. Javidan. 2004. Overview of Globe. In House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hrenyk, J. and R. Grant. 2016. An Exploration Of Crowdfunding On Kickstarter Canada. *Journal Of Strategic Innovation & Sustainability* 11, no. 2: 38. Supplemental Index, EBSCOhost

- Humphrey, R.H., J.M. Pollack, and T. Hawver. 2008. Leading With Emotional Labor. *Journal Of Managerial Psychology* 23, no. 2: 151-168. Scopus®, EBSCOhost
- Kander, D. 2014. All In Startup: Launching a New Idea When Everything Is on the Line. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Karip, Y. E. 2014. Dönüşümcü Liderlik. Pegem Akademi Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.
- Keith M. H., and D. E. Michael. 2007. A Contextual Examination of New Venture Performance: Entrepreneur Leadership Behavior, Top Management Team Heterogeneity, and Environmental Dynamism. *Journal Of Organizational Behavior* no. 7: 865. JSTOR Journals, EBSCOhost
- Kernis, M. H. 2003. Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14 (1), 1-26
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A. 2011. Öteki Liderlik. Gazi Kitabevi Tic Ltd. Şti., Ankara.
- Koçel, T. 2010. İşletme Yöneticiliği. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. United States of America.
- Kıcır, G. K. and D. Paşaoğlu. 2014. Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. OpenAIRE.
- Linna Jr., D. W. 2016. What We Know And Need To Know About Legal Startups. *South Carolina Law Review* 67, no. 2: 389-417. Academic Search Complete.
- Lobo, I. D., V. Maria and P. Sergio. 2016. Leadership, Entrepreneurship And Collective Action: A Case Study From The Colombian Pacific Region. *International Journal Of The Commons*, Vol 10, Iss 2, Pp 982-1012 (2016) no. 2: 982. Directory of Open Access Journals.
- Losaw, J. 2015. How to Fail at a Kickstarter Campaign. *Inventors' Digest* 31, no. 4: 22. MasterFILE Complete.
- Lundrigan, M., L. Yu, S. Wu, ve B. G. Mujtaba. 2012. Coaching a Diverse Workforce: The Impact of Changing Demographics for Modern Leaders. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(3), 40-48
- Manigart, S. and C. Struyf. 1997. Financing High Technology Startups in Belgium: An Explorative Study. *Small Business Economics* no. 2: 125. JSTOR Journals.
- Marques, J. (2005). Socializing a Capitalistic World: Redefining the Bottom Line, *Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, 7, 1, pp. 283-287, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 5 February 2017.

- Moll, J., and L. Kretzschmar. 2017. An Investigation of The Suitability of a Servant Leadership Model For Academic Group Leaders at German Universities. *Journal Of Leadership Education*, 16(2), 166-182. doi:1012806/V16/12/T1
- Moogk, D. R. 2012. Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, Iss March 2012: Technology Entrepreneurship, Pp 23-26 (no. March 2012: Technology Entrepreneurship: 23. Directory of Open Access Journals, EBSCOhost
- Pandey, S. K., S. D. Randall., S. Pandey and S. Peng. 2016. Transformational Leadership And The Use Of Normative Public Values: Can Employees Be Inspired To Serve Larger Public Purposes? *Public Administration* 94, no. 1: 204-222. Business Source Complete.
- Ries, E. 2011. *The Lean Startup*. Crown Publishing Group. New York.
- Susan M. J. and L. Fred. 2006. Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal Of Managerial Issues* no. 2: 254. JSTOR Journals.
- Tanev, S. 2017. Is There a Lean Future for Global Startups? *Technology Innovation Management Review*, Vol 7, Iss 5, Pp 6-15 (2017) no. 5: 6. Directory of Open Access Journals.
- Tabak, A., M. Polat, S. Coşar, and T. Türköz. 2012. Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlık Ve Geçerlık Çalışması. N.P.: Şenol Baştürk, 2012. *Dergipark*.
- Tanyeri, D. 2009. Entrepreneur Of The Year: Turning An Interesting Startup Into A Major Industry Player Takes A Lot Of Vision, Leadership And A Taste For The Risky. This Year, Kevin Reddy Made It All Look Easy. *Restaurant Business* 108, no. 12: 32-35. Scopus®.
- Teasdale, J. D. 1999. Metacognition, Mindfulness And The Modification Of Mood Disorders. *Clinical Psychology & Psychotherapy* 6, no. 2: 146-155. Academic Search Complete.
- Walsh, B. 2009. *The Web Startup Success Guide*. Berkeley, CA: Apress.
- Wasserman, N. 2017. The Throne vs. The Kingdom: Founder Control And Value Creation In Startups. *Strategic Management Journal* 38, no. 2: 255-277. Scopus®.
- Wrzesniewski, A., D. R. Brent, and K. H. Dekas. 2010. On The Meaning Of Work: A Theoretical Integration And Review. *Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, Vol 30 30, 91-127. Social Sciences Citation Index.

- Xiong, K., L. Weipeng, C. L. Jenny, and W. Lei. 2016. Employee Trust In Supervisors And Affective Commitment: The Moderating Role Of Authentic Leadership. *Psychological Reports* no. 3: 829. Academic OneFile.
- Yammarino, F. J., and B. M. Bass. 1990. Transformational Leadership And Multiple Levels Of Analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Yishuang, M. 2016. Spiritual Leadership At The Workplace: Perspectives And Theories (Review). *Biomedical Reports* no. 4: 408. Academic OneFile.

İktisadi Kalkınma Aracı Olarak Girişimcilik ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme

İrem YALKI BERKER¹

Öz

Girişimci, üretim faktörlerinin nasıl kullanılması gerektiğine karar vererek bir yenilik ortaya çıkardığı için ekonomide çok önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada girişimcilik iktisadi kalkınmanın bir aracı olarak ele alınmış ve özellikle girişimciliği etkileyen faktörlerin Türkiye'deki genel durum ve değişimleri incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda Türkiye'de genç ve dinamik nüfus potansiyelinden gerektiği kadar yararlanılamadığı vurgulanarak, ekonomide girişimciliğin payını arttırmak amacıyla görüş ve politika önerilerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, İktisadi Kalkınma, Sürdürülebilir Kalkınma

Entrepreneurship as an Instrument of Economic Development and an Evaluation on Turkey

Abstract

The entrepreneur decides how to use the production factors and makes an innovation so that (s)he has a very important role in the economy. In this study, entrepreneurship is considered as an instrument of economic development; and overall performance of entrepreneurial activities, as well as the changing factors that affect entrepreneurship in Turkey is analyzed. This study emphasizes that, the population of the country is young, and dynamic; yet Turkey can not benefit from this potential sufficiently. Policy recom-

¹ Yrd.Doç.Dr. Okan Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Tuzla Kampüsü, İstanbul, e-mail: irem.yalki@okan.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-5226-8899

recommendations that aim to increase the share of entrepreneurship in the economy are also presented in the study.

Key Words: Entrepreneurship, Economic Development, Sustainable Development

1. Giriş

Girişimcilik, içerisinde çok çeşitli disiplinleri barındıran bir kavram olmasından ötürü, girişimciliğin farklı alanlarda farklı özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan girişimciliğin genel kabul görmüş tek bir tanımını yapmak zordur. Girişimcilik, işletmeler açısından ele alındığında kavram mikro boyutta kalırken, genel ekonomi açısından ele alındığında iktisadi kalkınmanın önemli bir boyutu olarak ele alındığı için makro bir boyut kazanmaktadır. Bu çalışmada girişimcilik iktisadi kalkınmanın bir aracı olarak ele alındığından girişimciliğin tanımı bu çerçeveye en uygun olan aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

Girişimci, *“ekonomik mal ve/veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir biçimde bir araya getiren, kar amacı güden ve girişimlerinin sonucu doğabilecek tüm risklere katlanan kişidir.”* Marangoz (2012) Akt: Yıldız (2015)

Girişimci kavramında dikkat çeken unsurlar üretim faktörlerini bir araya getirirken girişimcinin riski üstlenmesi ve söz konusu riski yeni fırsatlar yaratmak veya mevcut fırsatlardan yararlanmak amacıyla göze almasıdır. Aynı zamanda girişimci, kesin olmayan bir bedele satmak için üretim girdilerini satın alarak üretim faaliyetini hayata geçiren kişidir. Demirel ve Akıyık, (2009)

Ekonomilerin kalkınma stratejilerinin temel odak noktası büyümeyi hızlandırmaktır. Büyümenin de sürdürülebilir ve kapsayıcı bir şekilde gerçekleşebilmesi için yaygın istihdam yaratarak yoksulluğu azaltmak gerekmektedir. Çünkü bu durum sadece ülke ekonomisine katkı yapmakla sınırlı kalmayıp aynı zamanda ülkenin refah seviyesini de yükselten bir etki sağlamaktadır. Bu sebeplerle girişimcilerin iş kurma potansiyeli, yeni iş imkanları yaratma potansiyeline ne ölçüde sahip olduklarının ölçülmesi ve tahmin

edilmesi ülkede izlenecek politikalar açısından büyük önem arz etmektedir. (GEM- Global Report 2106/2017) Bu çalışmada girişimcilik kavramı iktisadi kalkınmanın bir aracı şeklinde ele alınmış olup, girişimciliğin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca diğer çalışmalardan farklı olarak sadece ülkedeki girişimcilik seviyesini gösteren faktörler üzerinde durulmamış ayrıca girişimcilik potansiyelini ortaya çıkarmak için gerekli olan faktörler belirtilerek, Türkiye’de söz konusu faktörlerin durumu değerlendirilerek, girişimcilik kavramı farklı bir açıdan incelenmiştir. Bu amaçla, çalışmada ilk olarak girişimciliğin iktisat literatüründeki yerine değinilmiştir. Çalışmanın literatür kısmı kendi içerisinde iki ayrı döneme ayrılmış gibi düşünülmüş ve ele alınmıştır. Birinci kısımda girişimcilik kavramının iktisat teorisi tarihi içerisindeki rolüne ilişkin temel görüşlere çok kısa olarak değinilmektedir. İkinci kısmında ise, günümüze uzanan daha güncel olarak girişimcilik ile iktisadi kalkınmayı birlikte ele alan çalışmalara yer verilmektedir. çalışmaların literatürüne yer verilmektedir. Girişimciliğin iktisat literatüründeki yeri çok geniş, kapsamlı ve tek başına bir çalışma konusu olduğundan çalışmanın literatür bölümünde bu şekilde bir düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Daha sonra, üçüncü bölümde iktisadi kalkınma ile girişimcilik arasındaki bağlantı incelenmiştir. Dördüncü bölümde ülkelerin girişimcilik potansiyelini arttırmak için önemli olan bazı göstergelere değinilmiş ve Türkiye’nin durumu ile OECD ülkeleri ile olan karşılaştırmaları ele alınmıştır. Sonuç bölümünde ise, girişimcilik ile ilgili genel değerlendirmelere ve politika önerilerine yer verilmiştir.

2. Literatür

Girişimcilik kavramının tanımı ilk kez İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon, eserinde en aktif ve merkezi katılımcı olan girişimcinin tüm ekonomik sistemi hareket ettiren faktör olduğunu belirterek girişimcinin hayati rolünü ve önemini açıklamıştır. Cantillon, (2010) Girişimciliğin ekonomideki önemine değinerek ön plana çıkaran ekonomist Joseph Schumpeter, “yaratıcı yıkım” kavramını literatüre kazandırmıştır. Scumpeter (1954) İlerleyen dönemlerde ekonomistler, ulusal iktisadi büyümenin sadece emek, sermaye ve doğal kaynak gibi girdi kullanımları

ile tamamen açıklanamayacağı görüşünü savunmaya başlamışlar ve bu görüş doğrultusunda girişimcilik, iktisadi büyümenin önemli bir fonksiyonu olarak ön plana çıkmaya başlamıştır. Prieger ve diğerleri (2016) Tablo 1’de iktisat teorisi tarihi içerisinde girişimcilik kavramına olan bakış açısının bir özeti verilmiştir.

Işık ve diğerleri (2011) iktisadi büyümede girişimciliğin rolü isimli eserlerinde girişimciliği iktisadi büyüme ve Türkiye’deki girişimcilik unsurları ile ele alarak Türkiye’de girişimciliğin iktisadi büyümenin önemli bir etkeni olmadığını belirtmişlerdir. Işık ve diğerleri (2011) Bozkurt ve diğerleri (2012) yaptıkları çalışmada, Türkiye’de girişimciliğin gelişimini ele alarak girişimcilerin girişimci niteliklerini geliştirmek amacıyla derinlemesine mülakat yöntemi ile bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda Türkiye’deki girişimcilerin

Tablo 1: İktisat Teorisi Tarihi İçerisinde Girişimcinin Rolü

Girişimci belirsizlikle ilgili riski üstlenen kişidir. (Cantillon, Thünen, Mill, Hawley, Knight, Mises, Cole, Shackle)
Girişimci finansal sermayeyi arz eden kişidir. (Smith, Turgot, Böhm-Bawerk, Pigou, Mises)
Girişimci bir yenilikçidir. (Baudeau, Bentham, Thünen, Schmoller, Sombart, Weber, Schumpeter)
Girişimci bir karar vericidir. (Cantillon, Menger, Marshall, Wieser, Amasa Walker, Francis Walker, Keynes, Mises, Shackle, Cole, Schultz)
Girişimci endüstriyel bir liderdir. (Say, Saint-Simon, Amasa Walker, Francis Walker, Weber, Clark, Davenport, Schumpeter, Coase)
Girişimci bir yönetici veya idarecidir. (Say, Mill, Marshall, Menger)
Girişimci ekonomik kaynakların düzenleyicisi ve koordinatörüdür. (Say, Walras, Wieser, Schmoller, Weber, Clark, Davenport, Schumpeter, Coase)
Girişimci bir işletme sahibidir. (Quesnay, Wieser, Pigou, Hawley)
Girişimci üretim faktörlerinin patronudur. (Amasa Walker, Francis Walker, Wieser, Keynes)
Girişimci bir müteahhittir. (Bentham)
Girişimci bir arbitrajcıdır. (Cantillon, Walras, Kirzner)
Girişimci alternatif kullanımlar arasında kaynakların bir tahsisçisidir. (Cantillon, Kirzner, Schultz)

Kaynak: Ripsas (1998) Aktaran: Yıldız ve Alp (2012).

eksik yönleri vurgulanarak bu eksiklikleri ortadan kaldırmak için önerilerde bulunmuşlardır.

Bozkurt ve diğerleri (2012) Zsuzsanna ve Herman (2012) inovasyon ve girişimciliğin AB'deki ülkelerin ekonomik kalkınma düzeyine ne derece etki ettiğini araştırarak yenilikçi girişimciliğin iktisadi kalkınmayı sürdürmekteki önemini vurgulamışlardır. Zsuzsanna ve Herman (2012) Topkaya (2013) girişimciliğin tarihsel dönemlerdeki gelişimine yer verdiği çalışmada, girişimciliğin hangi süreçlerden geçerek istihdam sağlama ve iktisadi kalkınmada önemli bir faktör olma görüşüne geçiş yapıldığını incelemiştir. Topkaya (2013) Toma ve diğerleri (2014) yapmış oldukları çalışmada iktisadi kalkınma ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve literatüre iktisadi kalkınma ve girişimciliği birbirine bağlayan teorik bir model ile katkı sağlamışlardır. Toma ve diğerleri (2014) Castano ve diğerleri (2015) ele almış oldukları çalışmada sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin girişimcilik üzerindeki etkisini Avrupa ülkeleri ile Latin Amerika ve Karayip ülkeleri üzerinde araştırarak her iki ülke grubu için de etkileri hem teorik hem de ampirik olarak etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Castano ve diğerleri (2015) Prieger ve diğerleri (2016) ekonomik gelişme ve girişimciliğin optimal seviyesini araştırarak kalkınmada girişimciliğin etkisinin ülke düzeylerinde farklılık gösterdiğini ampirik bir analiz ile desteklemişlerdir. Prieger ve diğerleri (2016) Aparicio ve diğerleri (2016) kurumsal faktörlerin fırsat girişimciliğine ve dolayısıyla bu değişkenin de iktisadi kalkınmaya olan etkisini panel data analizi ile ele alarak kurumsal faktörler ile fırsat girişimciliği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum kurum ve kuruluşların, özellikle fırsatlar ile yönlendirildiğinde, girişimcilik faaliyetini açıklamada ana unsura sahip olduğunu vurgulamışlardır. Aparicio ve diğerleri (2016) Urbano ve Aparicio (2016) sermaye yapılarının iktisadi kalkınma üzerindeki etkisini panel data yöntemi ile analiz ederek tüm girişimcilik aktiviteleri ile iktisadi kalkınma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirterek girişimcilik sermayesi türlerinin, toplam girişimcilik faaliyetlerinde, iktisadi kalkınmanın sağlanmasında ana faktörler olabileceği üzerinde durmuşlardır. Urbano ve Aparicio (2016) Mthanti ve Ojah (2017) ele almış oldukları çalışmada makro düzeyde girişimciliği

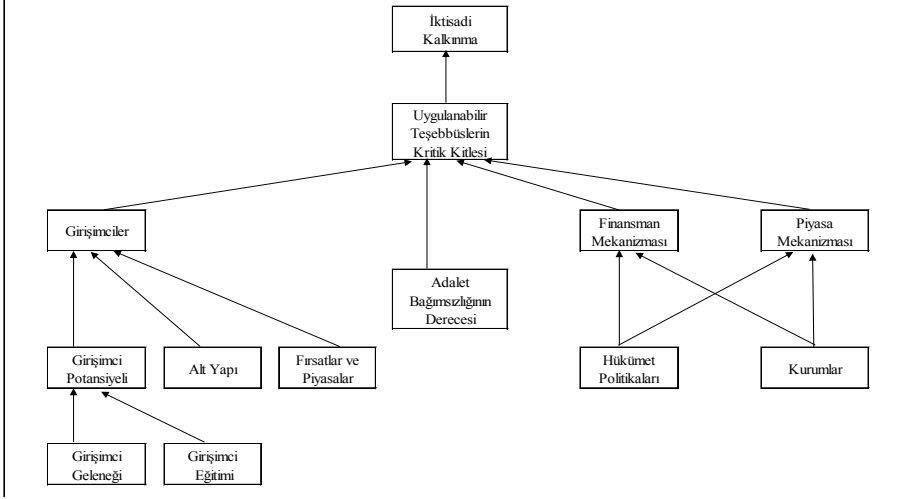
nitelendirmek için 1980-2008 yılları arasında 93 ülke verileri ile EO - Entrepreneurial orientation, girişimci yönlendirme değişkenini hesaplamışlardır. Çalışmanın sonucunda girişimciliği ve bu duruma bağlı olarak iktisadi büyümeyi teşvik etmek isteyen hükümetlerin politikalarını tekrar gözden geçirmeleri gerektiğini ve hatalı bir biçimde daha çok küçük aile işletmelerini teşvik etmek yerine analiz sonucunda çıkan EO değeri yüksek olan firmaların teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Mthanti ve Ojah (2017)

Girişimciliğin, iktisadi kalkınmada önemli bir payı olduğu yapılan çalışmalar ile kabul edilmiş olup, takip eden diğer çalışmaların bu katkının derecesini ölçme, payını arttırabilmek için gerekli koşullar, bu koşulların sağlanabilmesi için nasıl bir politika izlenmesi gerektiği gibi kısaca girişimciliğin artık günümüzde önemli bir politika aracı olarak, gerektiğinde modellerle desteklenerek, kullanmaya yönelik olduğu görülmektedir.

3. Girişimcilik ve İktisadi Kalkınma İlişkisi

Girişimciliğin ekonomik alandaki etkilerini genel olarak belirli başlıklar altında toplamak mümkündür. Girişimciliğin ekonomik alandaki ilk etkisi istihdam yaratarak işsizliği azaltması olarak belirtilebilir. Diğer etkileri ise, girişimcinin yeni fırsatları değerlendirmesi sonucunda yeni endüstrilerin ortaya çıkması, bölgeler arasındaki gelişmişlik ve sosyo-ekonomik farklılıkların dengelenmesi ile ülkedeki refah düzeyinin yükselmesi ve tüm bu etkilerin bir arada gerçekleşmesi sonucunda da iktisadi kalkınmanın hızlandırılması şeklinde sıralanabilir. Bozkurt ve diğerleri (2012) ve Paksoy ve Aydoğdu (2010)

Şekil 1: İktisadi Kalkınma ve Girişimciliği Birbirine Bağlayan Teorik Model



Kaynak: Toma ve diğerleri (2014).

Şekil 1’de iktisadi kalkınma ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirten teorik bir modele yer verilmiştir. Şekilde iktisadi kalkınmanın gerçekleşebilmesi için öncelikli olarak uygulanabilir teşebbüs kritik kitlesinin yeterli ölçüye ulaşmış olması bir ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değer düşük olduğu sürece ülkenin ekonomisinde girişimciliğin önemli bir paya sahip olmadığı görülecektir. Ülkedeki girişimciliğin payının artırılması için dört ana faktörün eşanlı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu faktörlerden ilki ve en önemlisi ülkede girişimcilerin yetişmiş olmasıdır. Diğer faktörler ise bağımsız adalet, finansman mekanizması ve son olarak da piyasa mekanizmasıdır. Söz konusu faktörlerin uygunluğu, ekonomideki girişimci sayısının artmasına ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yatırımlar sonucunda iktisadi kalkınmanın gerçekleşmesine bağlıdır.

Girişimcilerin ekonomide aktif olarak rol alabilmeleri için de girişimcilik potansiyelini ortaya çıkaracak girişimci eğitimi ile geleneği en önemli unsurlardır. Girişimcilerin ekonomide yer alabilmeleri için sadece potansiyel yeterli olmayıp aynı zamanda ülkenin alt yapısı ile fırsatlar ve piyasalar da aynı şekilde girişimcileri etkileyen unsurlardır. Finansman mekanizması ve piyasa mekanizma-

sı, hükümet politikaları ve kurumlar olmak üzere aynı faktörlerden etkilenmektedir.

Yukarıda belirtilmiş olan faktörler her ülke için değişiklik göstermektedir. Bu sebeple girişimci olabilmek için bütün faktörlerin bireyde toplanması gerekliliği dışında yerel faktörlerin de her ülke için belirlenip uygulamadaki etkisi araştırılmalıdır. Bozkurt ve diğerleri (2012).

4. Türkiye’de Girişimcilik

Ülkeler arasında girişimciliği etkileyen faktörler değişiklik gösterdiği için çalışmanın bu kısmında girişimcilik için önemli olan bazı etkenlerin ülkeler arası karşılaştırmasına ve Türkiye’nin bu göstergelerde hangi aşamada olduğuna yer verilecektir.

Tablo 2’de iş kurabilmek için en önemli faktörler olan bireylerin eğitime ve finansmana olan erişimlerinin ülkeler arasındaki dağılımına ve iş kurmak için borçlandığını bildiren nüfusun oranına verilmiştir. Bu göstergeler incelendiğinde ilk olarak dikkat çeken nokta her üç faktör için de kadın ve erkek oranları arasında ciddi farklar olmasıdır. Göstergeler ayrı ayrı ele alındığında ise ön plana çıkan noktalar aşağıda belirtilmiştir.

İş kurmak için eğitim erişimi oranı ortalaması OECD’ye üye olan ülkelerde erkeklerde %51.66 ve kadınlarda %44.57 iken bu oranın OECD’ye üye olmayan ülkelerde sırasıyla %28.93 ve %22.11 olduğu görülmektedir. Bu oranın en yüksek olduğu ülke erkeklerde %87.49 ve kadınlarda %85.11 ile Finlandiya’dır. Meksika’nın %15.08 ile erkeklerde ve İtalya’nın %12.26 ile kadınlarda en düşük orana sahip olan ülkeler olduğu görülmektedir. Sadece Avustralya, Estonya, İsveç ve Meksika olmak üzere dört ülkede kadınların iş kurmak için eğitim erişimi, çok küçük bir oran da olsa, erkeklerden daha yüksek bir paya sahiptir.

Türkiye’nin değerlerine bakıldığında ise erkeklerde %34.74 ve kadınlarda %17.71 ile OECD üye ülkeler ortalamasının çok altında kalarak 32 ülke arasında erkeklerde 27. ve kadınlarda 29. sırada yer aldığı görülmektedir. Ayrıca eğitim erişimi oranında kadın ve erkek arasındaki farkın %17.02 ile Lüksemburg’dan

sonra en yüksek değere sahip olan ikinci ülke olduğu da üzerinde durulması gereken önemli bir göstergedir.

Tablo 2: OECD'ye ve Üye Olmayan Bazı Ülkelerin İş Kurmak İçin Eğitim- Finansman Erişimi ve İş Kurmak İçin Borçlandığını Bildiren Nüfusun Payı

Ülkeler	2013		2013		2014	
	İş Kurmak için Eğitim Erişimi		İş Kurmak için Finansman Erişimi		İş Kurmak için Borçlandığını Bildiren Nüfusun Payı	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
OECD'ye Üye Ülkeler	Oran (%)		Oran (%)		Oran (%)	
ABD	66,22	60,35	35,33	36,96	3,74	1,34
Almanya	53,89	38,27	48,56	31,81	5,03	2,24
Avustralya	65,75	67,87	57,70	41,32	4,81	1,47
Avusturya	64,46	61,51	54,50	48,04	5,66	1,63
Belçika	54,74	43,88	39,82	32,13	3,38	2,56
Birleşik Krallık	54,72	50,24	46,40	27,41	4,06	2,90
Çek Cumhuriyeti	36,83	26,12	23,43	20,13	1,83	1,15
Danimarka	60,29	51,75	45,57	35,70	1,59	1,28
Estonya	62,56	64,07	33,68	27,88	2,27	0,83
Finlandiya	87,49	85,11	45,01	27,64	3,33	0,92
Fransa	40,08	28,04	26,75	16,93	3,32	0,96
Hollanda	58,30	47,35	37,80	31,26	1,51	0,63
İrlanda	69,39	58,90	40,32	22,87	5,58	1,11
İspanya	54,83	46,76	24,35	18,52	7,56	4,72
İsrail	43,45	33,23	35,94	28,55	8,01	3,91
İsveç	61,57	64,65	49,68	41,29	2,79	1,27
İsviçre	-	-	-	-	1,63	0,56
İtalya	19,09	12,26	10,22	4,48	1,65	0,61
İzlanda	71,74	65,16	34,69	25,73	-	-
Japonya	31,33	17,12	33,98	21,58	1,82	0,37
Kanada	73,30	64,71	59,14	49,54	4,73	1,85
Kore	35,59	29,39	45,74	42,43	7,58	1,79
Lüksemburg	61,24	42,18	44,28	38,25	1,70	3,32
Macaristan	36,38	36,27	15,97	13,20	1,77	0,61
Meksika	15,08	16,50	16,40	17,23	11,78	7,37
Norveç	-	-	-	-	3,90	1,23
Polonya	39,87	30,09	24,65	20,86	2,21	0,69
Portekiz	54,40	49,46	24,98	19,53	0,60	0,62
Slovak Cumhuriyeti	38,07	28,07	20,07	13,99	1,37	2,08
Slovenya	68,03	64,15	26,38	16,75	5,95	1,42
Şili	31,54	29,03	26,70	18,02	4,32	1,88
Türkiye	34,74	17,71	21,16	12,20	4,27	3,18
Yeni Zelanda	74,85	72,04	54,40	46,30	8,04	5,56
Yunanistan	33,18	24,11	9,73	8,22	2,05	0,28
Ortalama	51,66	44,57	34,79	26,77	3,93	1,89
OECD'ye Üye Olmayan Ülkeler						
Brezilya	25,91	21,00	24,22	16,68	4,74	2,33
Çin	20,55	17,00	33,00	27,73	7,78	6,14
Endonezya	32,46	18,19	43,57	34,02	11,91	11,50
Güney Afrika	31,24	28,66	30,81	26,58	9,25	5,95
Hindistan	18,22	13,30	13,30	9,66	12,05	5,79
Rusya	45,22	34,49	30,27	21,30	2,17	0,64
Ortalama	28,93	22,11	29,19	22,66	7,98	5,39

Kaynak: OECD - All Entrepreneurship Indicators Data <http://www.oecd.org/gender/data/entrepreneurship/#d.en.387805> (Erişim: 05.06.2017).

İş kurmak için finansman erişimi faktörü incelendiğinde, bu oran eğitime erişim oranından daha düşük bir seviyede kalmaktadır. OECD'ye üye ülkelerde erkeklerde %34.79 ve kadınlarda %26.77 olan oranlar, OECD'ye üye olmayan ülkeler de ise sırasıyla %29.19 ve %22.66'dır. Kanada, erkeklerde %59.14 ve kadınlarda %49.54 ile en yüksek oranlara sahip ülke olarak ön plana çıkmaktadır. En düşük oran erkeklerde %9.73 ile Yunanistan ve kadınlarda %4.48 ile İtalya'dır. ABD ve Meksika'da, iş kurmak için finansman erişim faktörü kadınlarda, yine çok az bir fark ile erkeklerden daha yüksektir.

Bu faktör Türkiye açısından incelendiğinde, erkeklerde %21.16 ve kadınlarda %12.20 ile OECD üye ülkeler ortalamasından çok düşük bir değere sahip olduğu görülmektedir. 32 ülke arasında Türkiye erkeklerde 27. kadınlarda ise 30. sırada yer almaktadır.

İş kurmak için borçlandığı bildiren nüfusun oranı genel olarak ülkelerde düşük bir paya sahiptir. Türkiye'de ise bu oran, hem kadınlarda hem de erkeklerde, OECD'ye üye ülkeler ortalamasının üzerinde kalırken OECD'ye üye olmayan ülkelere göre ise daha düşük bir değerdir.

Türkiye OECD ülkeleri içerisinde belirtilen göstergelerde düşük bir seviyede kalmış olsa da, Türkiye'de son on yılda girişimcilik alanında çok hızlı bir yükseliş gerçekleşmiştir. Erken girişimcilik faaliyetine katılan yetişkinlerin sayısı, 2006 yılında her 100 yetiştikten 6 kişi iken, bu sayı 2015 yılında 17'ye yükselmiştir. Ayrıca, Türkiye 2009 ve 2012 yılları arasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ)'lerin toplam katma değerleri ve istihdamları sırasıyla %28 ve %35 oranında artmış göstermiştir. Genel olarak 2006-2012 yılları arasında Türkiye'de girişimcilik koşullarında iyileştirmeler yapılmıştır. Girişimciliği etkileyen hükümet destek politikalarında, yönetmelik ve programlarda ve aynı zamanda finansal ortamda da ilerlemeler gerçekleştirilmiştir. 2015 yılında KOBİ'lerin GSYİH'ya katkısı %53.9 olarak hesaplanmıştır. Ancak bütün bu gelişmelerin yanı sıra kadın ve erkek arasındaki büyük fark olması bir endişe sebebi olarak görülmektedir. Herington (2017)

Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı'nda 2015-2018, girişimciliği etkileyen faktörler açısından GZFT (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler) tablosu oluşturulmuştur. Tablo 3'de, söz konusu çalışmanın makro çerçeve, girişimcilik eğitimi, finansman, hizmet ve desteklerin sunulmuş biçimi ile hizmet ve desteklerin kapsamı başlıklarına yer verilmiştir.

Tablo 3: Türkiye'nin Girişimcilik Alanındaki GZFT Tablosu

	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit	İlgili Müdahale Alanı
Makro Çerçeve	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomik istikrar - Genç nüfus oranının yükselişi - Geniş ve pazar - Jeopolitik ve stratejik konum - Fiziki altyapı (yerleşim, iletişim, ulaşım) - Aktif işgücü piyasası politikalarının uygulamaya geçmiş olması - Girişimcilik desteklerinin erişilebilirliği, miktar ve çeşitliliği 	<ul style="list-style-type: none"> - Genç girişimcilere özel modellerin eksikliği - Pazarın sofistike olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> - Yeni iş kurma potansiyeli - Genç girişimciler tarafından yenilikçi ve fırsatlara dayalı girişimlerin kurulma potansiyeli 	<ul style="list-style-type: none"> - Komşu ülkelerdeki siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar 	<ul style="list-style-type: none"> - Tematik ve genel destekler - Düzenleyici çerçeve
Girişimcilik Eğitimi	<ul style="list-style-type: none"> - MEB Hayat Boyu Öğrenim Stratejisinin varlığı - KOSGEB'in yaygın girişimcilik eğitimleri ve bu eğitimlerin kurum/kuruluşlarla işbirliğinde yürütülmesi - Mesleki ve teknik eğitim konularına girişimciliğin dâhil edilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Öğretmen ve eğitmen eğitimi yetersizliği - Eğitim Sertifika Programlarının azlığı - Akredite olmayan eğitimler tarafından eğitimlerin verilmekte olması 			<ul style="list-style-type: none"> - Eğitim ve danışmanlık
Finansman	<ul style="list-style-type: none"> - Girişimcilerin finansmana erişimini kolaylaştırmaya yönelik yaklaşımlar - Bireysel katılım sermayesi, Kredi Garanti Fonu-KGF gibi yapılanmaların güçlendirilmesine yönelik çalışmalar 	<ul style="list-style-type: none"> - Girişimcilerin alternatif finansman modelleri hakkında bilgi eksikliği - Girişimcilerin raporlama standartları konusunda bilgi eksikliği - Bankaların yeni girişimcilere yönelik <u>onayları</u> 		<ul style="list-style-type: none"> - Gerçekçi olmayan finansal planlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Finansman
Hizmet ve Desteklerin Sunuluş Biçimi	<ul style="list-style-type: none"> - Kamu hizmetlerinin sunumuna yönelik yasal altyapı - Elektronik ortama geçilmiş olması 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamu kurumlarınınca doğrudan destek verilmesi - Bürokrasinin fazla olması - Mevzuat değişikliklerinin çok sık yapılması ve takibinin zor olması - İzleme ve değerlendirme eksikliği 		<ul style="list-style-type: none"> - Yetkin olmayan kişy/kuruluşların sektöre girmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Eğitim ve danışmanlık - Tematik ve genel destekler
Hizmet ve Desteklerin Kapsamı	<ul style="list-style-type: none"> - Destek çeşitliliği 	<ul style="list-style-type: none"> - Hedef kitle ihtiyaçlarına uygun olmaması - Tekrarlar ve çakışmalar - Hedef kitle ve temsilcilerinin görüşüne başvurulmaması - Sosyal girişimciliği teşvik eden ve kolaylaştıran yasal düzenleme olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> - Hizmet ve desteklerin ihtiyaçlara göre yenilenebilmesi - AB Fonları 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamu kaynaklarının etkin ve etkili kullanılmaması 	<ul style="list-style-type: none"> - Tematik ve genel desteklerde destekler - Düzenleyici çerçeve - Eğitim ve danışmanlık

Kaynak: Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018

Yapılan bu detaylı çalışma, Türkiye'nin girişimcilik alanında ne durumda olduğunun tespiti, nasıl bir politika izlenmesi gerektiği ve ilgili müdahale alanlarının bilinmesi açısından önem arz etmektedir. Türkiye'nin GZFT analizinde genel olarak ön plana çıkan tespitler aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018)

- Türkiye'de girişimciliği ön plana çıkarmak için gerekli temel ve güçlü bir makroekonomik yapı mevcuttur.
- Genç girişimcilere özel ayrı bir model olmaması ve gençlerin girişimcilik alanına yönlendirilmesindeki eksiklikler, Türkiye'deki genç ve dinamik nüfus potansiyelinden girişimcilik alanında yeteri kadar faydalanılamamasına yol açmaktadır. Aslında izlenilecek destek programları ve eğitimler ile bu zayıf yön fırsata çevrilebilir.
- Girişimciliğe olan bakış açısında olumlu yönde değişimler gerçekleşmektedir.
- Eğitim alanında, eğitim sertifika programlarının az olması ve eğitmen sayısının yetersiz kalması, eğitime erişimde önemli bir engel teşkil etmektedir.
- Çok sayıda ve çeşitli girişimcilik desteği söz konusu olsa da bürokrasinin fazla olması ve mevzuatta devamlı bir değişiklik yapılması mevcut destekleri takip etmeyi zorlaştırmaktadır.
- Girişimcilik kapsamında verilen desteklerde hedef kitle ihtiyaçlarının doğru tespit edilememesi ve teşviklerin yetersizliği söz konusudur.
- Finansmana erişim konusunda zorluklarla karşılaşmakta ve uygulanabilirliği gerçekçi olmayan planlamalar yapılmaktadır.
- Büyük işletmeler, küçük işletmeler ve girişimciler arasındaki iş birliği istenilen seviyede kurulamamıştır.
- Bütün bunların yanı sıra kadınlar, erkeklere oranla girişimcilikte yeteri kadar aktif rol almamaktadır.

Yukarıda belirtilen bütün bu faktörlerin yanı sıra ülkelerdeki girişimcilik alanında faaliyet gösteren nüfusun dağılımı da gelecek dönemlerde ülkedeki girişimcilerin sayılarının artması ve girişimcilik kültürünün yerleşmesi açısından önem arz etmektedir. Genç nüfus açısından bakıldığında, değişen dünya trendleri ile birlikte genç nüfusun iş anlayışında da önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu değişmelerin başında genç nüfusun bağımsız çalışmak istemesi ve kendi işlerini kurma arzusu gelmektedir. Bu sebepler, genç ve dinamik nüfusun kendi hesabına çalışmaya yönelme isteğinde önemli bir artışa yol açmıştır. Barringer and Ireland (2016) Bu durum, ilerleyen dönemlerde girişimciliğin ülkelerde daha hızlı ve kalıcı bir şekilde ekonomide kendine bir yer bulacağına önemli bir göstergesidir.

Dünyanın bir çok yerinde, ülkelerdeki en fazla girişimcilik payına sahip yaş aralığı 25-34 iken 2010 GEM – The Global Entrepreneurship Monitor verilerinde, bu durumun Türkiye için geçerli olmadığı görülmüştür. Rapordaki veriler 2008 yılı ile kıyaslandığında bu payın önemli ölçüde azaldığı ayrıca 18-24 yaş grubunun iş faaliyetlerinde de az da olsa bir düşüş yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu eğilimlerin 35-44 yaş ve 45-54 yaş gruplarında payın artması ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. 2010 yılında orta yaş (35-44 yaş ve 45-54 yaş) nüfusunda girişimciliğe olan ilgi artmış ve bu yaş gruplarında olan kişiler erken evre girişimcilik faaliyetlerinde bulunmuşlardır. 55-64 yaş grubu için ise yine 2008 yılına kıyasla önemli bir değişiklik bulunmamaktadır. 2010 yılında Türkiye’de girişimcilik ile ilgili yaş dağılımında meydana gelen değişme girişimcilerin eğitim seviyesinin artırılması ile açıklanabilir. Bireyler, girişimcilik ile ilgili eğitimler görmek ve bu eğitim için de uzun süre harcama eğilimindedirler. Ayrıca, veriler Türkiye’de bireylerin girişimci olmadan önce kurulu şirket veya kamu şirketleri gibi alanlarda çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. (Esra Karadeniz, GEM – Entrepreneurship in Turkey 2010)

Türkiye’nin girişimcilik alanındaki değerlendirmesi yapıldığında gerekli alt yapı ve ekonomik çevrenin olduğu ancak girişimciliği etkileyen faktörlerde aksaklıklar olduğu görülmektedir.

Gerekli önlemler alındığında ve politikalar uygulandığında girişimciliğin artan trendinde önemli bir yükseliş gerçekleşecektir.

5. Sonuç ve Öneriler

Girişimcilik, iktisat literatüründe uzun süre arka planda kalan bir faktör olarak yer almaktaydı. Schumpeter ile gerektiği önemi kazanan girişimcilik, günümüzde özellikle iktisadi kalkınmanın ana faktörlerinden biri olarak görülmektedir. İktisadi kalkınmanın birinci koşulu olan üretim kapasitesini arttırmak için ülkeler diğer üretim faktörlerinden mümkün olduğunca faydalanmışlar ancak bu faktörlerin belirli bir kapasitesi olmasından dolayı günümüzde artık verimlilik, teknoloji ve girişimcilik ile bu sürecin desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle 4. Sanayi Devrimi ile birlikte girişimciliğin günümüzdeki ve gelecekteki öneminin anlaşılıp ön plana çıkması da hızlanacaktır.

İktisadi kalkınmada girişimciliğin rolü özellikle, yeni iş alanlarının ortaya çıkması sonucunda istihdam yaratılması, üretim kapasitesinin artması, milli gelire katkı şeklinde belirtilmektedir. Aynı zamanda ülkedeki bölgesel kalkınma farklılıklarının da azaltılmasında girişimcilik önemli bir rol oynayarak kalkınmanın sürdürülebilir bir şekilde devam etmesini sağlayacaktır.

Türkiye'deki girişimcilik potansiyeli ve girişimciliği etkileyen faktörler incelendiğinde önemli sonuçlar göze çarpmaktadır. Özellikle Türkiye'nin, girişimcilik kültürünün yerleşmesi açısından çok önemli olan genç nüfus potansiyelini gerektiği kadar girişimciliğe yönlendiremediği görülmektedir. GEM - The Global Entrepreneurship Monitor Global Report 2016 raporunda da belirtildiği gibi, çoğunlukla ülkelerde girişimcilik payı 25-34 yaş aralığında daha yüksektir. Türkiye'de genç nüfusa sahip bir ülke olarak, girişimcilik alanında bu demografik yapısının avantajlarını gerektiği şekilde kullanamamaktadır. Genel olarak gençler, eğitimlerini tamamladıktan sonra iş bulma baskısından dolayı, girişimciliğe adım atmadan önce özel veya kamu sektöründe çalışmaya yönelmektedirler. Ayrıca, yeni fikirleri olan girişimci bireyler de zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle son yıllarda üniversitelerde verilen girişimcilik eğitiminin artması, finansman desteklerinin artması ve melek

yatırımcılara sağlanacak vergi düzenlemeleri gibi uygulanan hükümet politikaları genç yaş grubunun daha aktif bir şekilde girişimci olmasına katkı sağlayacaktır. Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018, Türkiye’de girişimciliğin önemli bir yeri olduğu ve bu potansiyelden yararlanmak için de ciddi bir çaba içerisinde olduğunun bir göstergesi olmakla birlikte uygulamaların ve izlenen politikaların, istatistiklerle de desteklendiği üzere, yeterli olmadığı görülmektedir. Özellikle iş kurma sürecinde eğitim eksikliği ve eğitime erişimi ile finansman desteği bulamaması aynı zamanda bürokrasi işlemleri girişimcilerin en fazla karşılaştığı sorunlardır. Hükümet gerekli teşvikleri, destekleri, düzenlemeleri sağlasa da söz konusu faktörlere erişim daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmeli ve desteklerin artırılması gerekmektedir. Bu şekilde küçük işletmelerin sayısının hızlı bir artış trendi göstermesi kaçınılmazdır. Ancak, göz ardı edilmemesi gereken en önemli noktalardan bir tanesi de bu sürecin çok hızlı bir şekilde gerçekleşemeyeceği gerçeğidir. Çünkü bu noktada ülkedeki iş yapısı ile ilgili kültürde bir değişim söz konusudur ve bu durumun hem ekonomik hem de toplumsal kültüre yerleşmesi için, en azından bazı bölgelerde, zamana ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca, neredeyse tüm ülkelerde kadın ve erkek girişimci sayısının arasında bir fark söz konusu olsa da Türkiye’de bu fark çok ciddi bir seviyededir. Bu farkın kapanması için sadece girişimcilik kültüründe değil ülkedeki kadınların işgücüne katılması açısından da ciddi bir değişimin meydana gelmesi gerekmektedir. Bu süreç ne kadar hızlı şekilde ilerlerse ekonomiye yansımaları da o ölçüde hızlı gerçekleşecektir. Sonuç olarak, özellikle son on yılda iktisadi kalkınmada girişimciliğin önemi üzerinde özellikle durulduğu ve Türkiye’nin de ekonomi politikalarında girişimciliğin payını arttırmaya yönelik çalışmalara yer verildiği görülmektedir. Bu çalışmalara devam edilmesi ve bireylerin teşviklere daha kolay ulaşması sağlandığı takdirde Türkiye’deki girişimci sayısında önemli bir artış kaydetmek mümkün olacaktır. Ancak bu doğrultuda hükümet politikalarında gerekli düzenlemelerin ivedikle yapılması gerekmektedir. Bu sayede Türkiye’de girişimciliğin payının artması ile iktisadi kalkınma hız kazanacak, bölgesel ekonomik farklar azalacak ve bu ekonomik alanlar dışında sosyal alanlarda da sürdürülebilirlik sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

Doğrudan Yararlanılan Eserler

- Aparicio, S., D. Urbano, and D. Audretsch. 2016. Institutional Factors, Opportunity Entrepreneurship and Economic Growth: Panel Data Evidence. *Technological Forecasting & Social Change* 102: 45-61.
- Barringer, B.R. and R.D. Ireland. 2016. *Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures*. Fifth Edition. Pearson.
- Bozkurt, Ö.Ç., A. Kalkan, O. Koyuncu, ve A.M. Alparslan. 2012. Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı:15: 229-247.
- Cantillon, Richard. ed. Thornton, Mark., translated. Saucier, Chantal. 2010. *An Essay on Economic Theory*. LvMI Mises Institute.
- Castano, M.S., M.T. Mendez, and M.A. Galindo. 2015. The Effect of Social, Cultural, and Economic Factors on Entrepreneurship. *Journal of Business Research* 68: 1496-1500.
- Demirel, E.T., N. Akbıyık. ed. Tikici, M. ve A. Aksoy. 2009. *Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı. Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor Global Report 2106/2017.
- Herington, M. 2017. *GEM – Global Entrepreneurship Monitor Policy Briefs 2017*.
- Işık, N., D. Gökteş, ve E.C. Kılınc. 2011. İktisadi Büyümede Girişimciliğin Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (6:1): 185-210.
- Karadeniz, E. 2010. *Entrepreneurship in Turkey 2010. GEM – Global Entrepreneurship Monitor*.
- Mihanti, T., and K. Ojah. 2017. Entrepreneurship Orientation (EO): Measurement and Policy Implications of Entrepreneurship at the Macroeconomic Level. *Research Policy* 46: 724-739.
- OECD - All Entrepreneurship Indicators Data <http://www.oecd.org/gender/data/entrepreneurship/#d.en.387805> (Erişim: 05.06.2017).
- Paksoy, S., ve M.H. Aydoğdu. 2010. Bölgesel Kalkınmada Girişimciliğin Geliştirilmesi: GAP-GİDEM Örnekleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1): 113-134.
- Priger, J. E., C. Bampoky, L.R. Blanco, and A. Liu. 2016. Economic Growth and the Optimal Level of Entrepreneurship. *World Development* Vol.82: 95-109.
- Scumpeter, J. A. 1954. *Capitalism, Socialism & Democracy*. Allen & Unwin.

- Toma, S. G., A.M. Grigore, and P. 2014. Marinescu. Economic Development and Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance* 8: 436-443.
- Topkaya, Ö. 2013. Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Boyutu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (8:1): 29-54.
- Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018.
- Urbano, D., and S. Aparicio. 2016. Entrepreneurship Capital Types and Economic Growth: International Evidence. *Technological Forecasting & Social Change* 102: 34-44.
- Yıldız, S., ve S. Alp. 2012. Girişimcilik Teorisi Çerçevesinde Kobilerin Ekonomiye Etkileri ve Rekabet Koşullarını Etkileyen Faktörler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (7:2): 29-49.
- Zsuzsanna, S.K., and E. Herman. 2012. Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU. *Procedia Economics and Finance* 3: 268-275.

Dolaylı Yararlanılan Eserler

- Marangoz, M. 2012. Girişimcilik. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ripsas, Sven 1998. Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*. Vol: 10. pp.103-115.

“Girişimcilikte Başarıyı Etkileyen Faktörler: Türkiye ve Dünya’dan Örnekler”

Bülent GÜNCELER¹

Öz

Girişimci denince akla yepyeni bir işe soyunarak şirketler kurmuş ve kurduğu bu işte başarılı olmuş cesur ve müteşebbis insanlar gelir. Onlar için cesur ve başarılı olmuş iş sahipleri tanımı yapılabilir. Girişimcinin kendine ait bir işyeri sahibi olma zorunluluğu yoktur. Her yerde risk alırlar ve her ortamda girişimcidir. Ancak tüm yeteneklerine rağmen başarı için bazı faktörlere ihtiyaç vardır. Bu makalemde girişimcilikte başarı için gerekli özellikler vurgulanmakta ve örnek sayılacak başarılı girişimcilik hikayeleri anlatılmaktadır.

Anahtar kelimeler

Girişimcilik, Başarı faktörleri, Başarı Hikayeleri, Müteşebbis
**Factors which effect the success of entrepreneurship; stories from
world and Turkey**

Abstract

Entrepreneurs are perceived as brave people who created a new business with their courage and exceptional vision. An entrepreneur is not necessarily to be the owner of business. They have courage and they easily take risks if they see an opportunity. Entrepreneurship is in their soul. However, they still need some key factors to be successful. In this article I am providing hints on how to be a successful entrepreneur with real examples in world.

¹ Yrd.Doç.Dr. Okan Üniversitesi, e-mail adresi: bulentgunceler@hotmail.com Tel: +90 543 356 0 346, ORCID ID : <http://orcid.org/0000-0002-3332-0751>

Key words

Entrepreneurship, Success Factors, Business Talents, Success Stories

1. GİRİŞ

Sonucunda başarı elde edilmiş olan girişimcilik hikayelerinin hepsi bir "peri masalı" gibidir. Çünkü hiç olmayan bir hayali meydana getirmek ve bunu başarılı kılıp gerçekleştirmek, pazarda kabul görmesini sağlamak oldukça zor birçok koşulun üstesinden gelmeyi gerektirmektedir.

Hangi başarı hikayesini dinlersek dinleyelim, girişimci ne zor koşullar altına işe başladığını, imkansızlıklarla nasıl mücadele etmek zorunda kaldığını; bu mücadelelerin sıkıntı, emek ve ter dökerek verildiğini anlatırlar. Ama hikayenin sonucu "mutlu son" olmuştur. Harcanan çabaların sonucunda bir marka, bir ürün, bir isim ortaya çıkmış bütün bunlar girişimciye haklı bir gurur vermiştir.

Tüm girişimciler birer başarı hikayesi mi yazarlar? Cevap tabii ki "Hayır" olacaktır. Birçok girişimci emek ve çabalarının sonucunda yenilgiye uğrayarak yok olup gitmişlerdir. Hatta bugünün başarı elde etmiş girişimcilerinin bazıları başlangıçta büyük hayal kırıklıkları yaşamışlardır. Bilinenler hep "Başarı" hikayeleridir. Nereden nereye gelindiği, bu mücadelelerin nasıl verildiği, sonucunda neler elde edildiği masalda anlatılan olaylardır.

Girişimcilerin başarı hikayeleri masalın kendisidir. Mutlu sonla biten heyecanlı ve zor bir süreçtir.

Bu çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. 2. Bölümde girişimcinin kim olduğu, hangi özellikleri taşıması gerektiğinden; 3. Bölümde girişimcilikte başarıyı etkileyen faktörlerin neler olduğundan; 4. Bölümde başarılı olamayan girişimcilerin hangi hatalardan dolayı başarısız olduklarından; 5. Bölümde ise girişimcilik alanındaki başarı hikayelerinden bahsedilmiştir.

2. Girişimci Kimdir?

2014 yılında kurulmuş bulunan Türkiye Girişimcilik Vakfı (GİRVAK) genç girişimcilere “*Farkınız özgürlüğünüz, cesaretiniz girişiminiz olsun*” sloganıyla girişimciliğin değişimin anahtarı olduğunu savunmaktadır (Girvak Faaliyet Raporu 2016).

Sözlük anlamıyla bakılacak olursa: Toplumun gereksinim duyduğu ürünleri üreterek, hizmetleri sunarak, ticaret yaparak, maddi-manevi kazanç sağlamayı hedefleyen ve bu doğrultuda kendi işini kurmak için harekete geçen kişiye girişimci denir. (Girvak Faaliyet Raporu 2016).

Tanımı daha basitleştirmek gerekirse girişimcilik, kişinin bazı riskleri göze alarak kendi işini kurmasıdır. Girişimcilik Ruhu olmayan kişilerin yeni bir iş kurmaları pek mümkün değildir. Ancak girişimciliği de basit olarak “bir iş kurmak” şeklinde görmemek gerekir. Çünkü bir insanı girişimci olarak görmek için onun mutlaka bir firma, şirket sahibi olması şart değildir. Bu ruhu taşıyan kişiler kendilerine ait olmayan bir başkasının işinde çalışırken bile girişimci özelliklerini ortaya koyabilir. Bunlara örnek olarak kamu kurumlarında çalışanlar, siyasetçiler ya da büyük bir şirkette görev yapanların ortaya koydukları yaratıcı davranış ve hareketleri gösterebiliriz.

Bu durumda girişimcilik: “Finansal riskleri göze alarak sonunda bir gelir ya da fayda elde etmek amacıyla kurulan yeni iş veya işler için yapılan faaliyetlerdir” şeklinde tanımlanması en doğrusu olacaktır. Buna göre girişimci:

- Finansal Riskleri Göze almalıdır,
- Olmayan ya da farklılık yaratan bir faaliyete girmelidir,
- Bunu yaparken çalışmalarını yeni bir teşebbüs olmalıdır,
- Sonucunda bir gelir, kazanç ya da fayda beklentisi olmalıdır.

3. Girişimde Başarıyı Etkileyen Faktörler Nelerdir?

Girişimcilikte başarılı olmak için yaratıcı düşünce ve genelde var olmayan bir buluş olması beklenir. Ancak sadece bu başarılı olmak için yeterli değildir. Intelius Şirketinin CEO'su Naveen Jain'e göre girişimcilikte başarılı olmak için başka faktörlerin de var olması gerekmektedir (Jain 2011). Jain bu faktörleri aşağıdaki 10 madde şeklinde sıralamıştır:

3.1. Hırs ve tutku

Günlerinize gecelerinize mal olan yaratıcı düşüncenizin hayatıete geçmesi için işe hırs ve tutku ile sarılmalısınız. Bu durumda ortaya koyacağınız hırs ve tutku, sizinle birlikte bir ekip olacak diğer kişileri motive edecektir.

3.2. Buluşunuza odaklanın

Büyük girişimciler başkalarının göremediği fırsatları görürler. Gördüğünüz bu fırsatlar üzerine odaklanın ve bu konsantrasyonunuz ile zaman kaybedici faktörleri ortadan kaldırın.

3.3. Çok çalışın

Çok çalışmadan başarı yakalanmaz. Bir gecede elde edilen başarı yoktur. Varsa bile bu yıllar süren emek ve ter sonucunda elde edilen bir ortamın doğuracağı sonuçtur. Girişimcilikte şanslı olduğu düşünülen kişilere sorarsanız onlar da şansın çok çalışmadan sonra elde edilen başarıyla geldiğini söyleyeceklerdir. Çalışmalarınızın verimini almak ve başarılı olmak için kontrol edebileceğiniz şeylere yoğunlaşın, onları sürekli kontrolünüz altında tutun.

3.4. Başarıya giden yolculuktan zevk alın

Herkes size hedefleriniz hakkında eğitim vermeye kalkışacaktır. Bunlar gideceğiniz yolda sizi olumsuz etkilememeli. Siz belirlediğiniz hedefe giden yolculukta, her bir kilometre taşıyı geçtikçe bunun zevkini alın. Başarınızı yaşayın. Sizi daha çok motive edecektir

3.5. İçgüdülerinize güvenin

Gerçek hayatta bir çok şey kağıt üzerinde tam ve doğru gösterilemez hatta yanlış bilgiler verir. Bazen içgüdüünüz yanlış giden bir şeyi haber verirken beyniniz hala mantıklı bir yol tuttuğunu düşünerek bazı yanlışlarda ısrar ediyor olabilir. İçgüdülerinizi dinleyip onun vereceği sinyalleri ciddiye alın. Hisleriniz ve içgüdüleğiniz her zaman en güvenilir rehberlerinizden biri olmalıdır.

3.6. Esnek olun, inatçı davranmayın

Her girişimci olaylar gelişirken tetikte, kıvrak ve sürekli öğrenen bir yapıda olması gerekir. Yeni öğrendiklerine süratle intibak etmeli ancak işe başlarken hedeflerine bağlı kalarak yoluna devam etmelidir. İşte bu noktada içindeki sese kulak vermeyi ihmal etmemelidir. İçindeki ses zaman zaman yoldan çıkmakta olduğunu haber veriyor olabilir, işte bu sinyalleri kaçırmamalıdır.

Başarılı girişimciler bu sese kulak vermek ile başarıya giden hedeflerine ısrarlı bir şekilde bağlı kalmak arasındaki dengeyi iyi kurarlar. Bunu yapmak zorundadırlar çünkü genellikle başarı, başarısızlık olarak nitelendirilecek engelli tepenin hemen yanısında kendisini bekliyor olacaktır.

3.7. Ekibinize güvenin

Bu en geçerli kuraldır. Hiç kimse tek başına her şeyi yapamaz. Herkes etrafında bir dizi yetenekleri olan ekibinin olmasını ister. Öncelikle kendi yetenek ve becerilerinizi belirleyin. Bu uzun bir zaman alacaktır. Bundan sonra bu özelliklerinize katkıda bulunabileceğini düşündüğünüz en yetenekli ve en zeki insanları etrafınıza toplayın. Bulacağınız bu kişiler sizinle eşit yeteneklerde olmamalı ama kalitesi yüksek ve sizin yaptıklarınıza artı değer katabilecek kişiler olmalıdır. Kötü ve eksik özellikli kişilerden oluşan ekip size yardımcı olamaz.

3.8. İşin kusursuz yapılmasına önem verin

Keşfettiğiniz ve yapmak istediğiniz bu işi muhtemelen daha önceden başkaları da düşünüp denemiştir. Hala bir fırsat olması

nın nedeni başkalarının bu işlemleri sonuçlandırmadaki yanlışları ve eksikliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Başarı için sadece fikri bulmak yetmez, kusursuz icraat yapılması da buluş kadar önemlidir.

Güçlü bir stratejinizin olması bir savaşı kazanmanız için yeterli değildir. Stratejiniz ne kadar iyi planlanmış olursa olsun uygulamada karşınıza çok farklı şeyler çıkacaktır. Sahada karşılaşacağınız hayatın gerçeklerine kolayca intibak edecek ve gerekirse onlara göre manevralar yapabilecek bir yapıda olmalısınız. Bu şekilde işlem yaparken icraattan alacağınız dersler, sadece bilimsel hipotezlere dayalı teorilerle hareket etmeye kıyasla daha öğretici olacaktır.

3.9. Doğruluk ve dürüstlüğü korumalısınız

Dünyada bir işte istenilen kalıcı başarının sağlanması için doğruluk ve dürüstlükten hiç bir zaman ödün verilmemelidir. Bu iki temel ilke yaptığımız her işin orta noktasındaki en önemli kriterlerdir. Herkeste bir ölçüde sağduyu vardır ve bu ilkelerden sapma durumunda olduğunuz zaman sağduyu bunu zayıf sesle bile olsa uyarır. Bu sesi dinlemeli uyarılarına önem vermelisiniz.

3.10. Emeklerin karşılığını verin

Çıkılan bu yolda başarı elde edilirken bir çok kişinin çeşitli ölçülerde yardım ve katkıları olmuştur. Bunların hepsini hatırlamanız, bilmeniz ya da etraflarında olmanız mümkün olmayacaktır. Ama başarıyı yakalayıp belli bir düzeye geldiğinizde yardımsever olmalısınız. Elde ettiklerinizin bir kısmını - mümkün olduğu kadar çok insana – paylaşmalısınız. Bu şekilde size verilen emek ve katkıların bir kısmını karşılamış olursunuz.

Naveen Jain'in listelediği bu özelliklerin hepsini yapınca başarılı olacak mısınız? Bu sorunun cevabı yoktur. Çünkü dünyada ünlenmiş birçok girişimcinin örneğin: Bill Gates, Steve Jobs, Henry Ford, Arthur Fischer (dübelin mucidi), Vehbi Koç gibi kişilerin birbirleriyle ne kadar ortak yanlarının olduğu ayrı bir tartışma konusu olabilir. Bu nedenle başarının ölçüsü banka hesabının büyüklüğü olamaz. Elde edilen servetin yanı sıra çevrenize, insanlığa veya

doğaya ne kazandırdığınız bir gösterge olabilir ama başarının evrensel bir ölçütü olmadığı kesindir.

4. Başarılı Olamayan Girişimciler Hangi Hataları Yapıyorlar?

Dünyada yeni kurulan şirketlerin çoğunun kısa zamanda battığı söylenmektedir. Bu durum ülkemizde de çok farklı değildir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) istatistiklerine göre 2015 yılında aralık ayında 6 bin 118 şirket kuruldu, bin 829 şirket kapandı. (% 18). Bu verilere göre kurulan her 5 şirketten birinin hedeflerine ulaşamayıp kapandığı anlaşılmaktadır.

Girişimcilerin bu işlere kalkıştığı sırada yaptığı bütün hesaplamalar ve stratejik politikalara rağmen neden battığı araştırıldığı zaman temel nedenler olarak hata yaptıkları bazı genel noktalar ortaya çıkmaktadır. Bu hatalar aşağıdaki gibi sayılabilir:

4.1. Kesin Bir Vizyon ve Misyon Tanımının Olmaması

Eğer işinizi yaparken belli bir vizyon ve misyonunuz yoksa hedeflerinizden sapmalar gösterebilirsiniz. Bu da sizi doğru yoldan çıkaracaktır ve yanlış kararlar vermenize sebep olacaktır.

4.2. Kötü Finans Yönetimi

Harcamalar ve Kaynak Yönetiminde finansmanın doğru yapılması bir şirketin başarısı için temel kuraldır. Özellikle finansman kaynaklarınızı şirket ihtiyaçları yerine kişisel kullanımınıza tahsis ettiğiniz takdirde şirketin batması kaçınılmaz olur. İşinizde büyürken finansal yönetim hakkında bilgi sahibi olmak zorundasınız. Ne kadar güçlü bir finans yöneticiniz olursa olsun, işin sahibi olarak sizin de yeterli bilgi sahibi olmanız gereklidir.

4.3. Kaynak ve Ödemeler Arasında Vade Uyumsuzluğu

Kısaca likidite riski olarak anlatılan kaynak yönetiminde kısa vade ve uzun vadeler arasındaki ilişki doğru kurulmalıdır. Özellikle uzun vadede dönüşü olacak bir yatırımın kısa vadeli kaynaklarla yapılması kısa zamanda şirketi likidite sıkıntısına sokacaktır.

Nakit akış yönetiminde borçlar ve likit varlıklar arasındaki karşılama oranı çok yakından takip edilmeli ve olası likidite açığına karşı alternatif planların hazırlanması gerekir. Bunu yapamayan kurumlar çok kısa zamanda iflasa sürüklenmektedir.

4.4. Aile ve Yakınların Şirket Faaliyetlerine Müdahalesi

Belli bir plan ve sistem olmadan aile içi kişilerin kendilerine göre şirkete müdahale etmeleri, birbirleriyle çelişen kişilerin yetki belirlemeleri olmadan her işe karışmaları şirketin hızla sonunu hazırlayan bir durumdur. Bunun için tehlikeyi gören girişimciler "Aile Anayasası" hazırlayarak durumu kontrol altına almaya çalışmaktadır. Dünyada hızla gelişmekte olan bu mekanizma doğru işletildiği zaman şirket kurtulmaktadır.

Ancak istatistiklere göre kurulmuş olan aile şirketleri (bu şirketler genellikle girişimcinin ilk adımından sonra başarıyı yakalamış olup işe ikinci ve üçüncü kuşakların dahil olduğu kuruluşlardır) büyümenin getirdiği ihtiyaçla aile fertlerini ve çeşitli yakınları şirket içerisine alarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Aile Şirketlerinin dünya ekonomisinde çok önemli bir payı olmasına karşın şirketlerin sonraki kuşaklara intikalinde ciddi sorunlar olduğu görülmektedir. Örnek:

Amerika'da ilk 5 yılda % 40'ı ayakta kalırken kalanın % 66'sı ikinci kuşağa ve bunların % 12'sinin üçüncü kuşağa,

İngiltere'de ise ikinci kuşağa % 44 üçüncü ve sonraki kuşaklara ise % 14,

Kanada'da ise % 90 olan Aile Şirketleri ikinci kuşağa % 60 sonraki kuşaklara % 30 olarak devredilebildiği ortaya çıkmaktadır.

Bu veriler göz önüne alınarak yapılan araştırmalarda (Ward Study USA) 200 büyük aile şirketinden %80'inin üçüncü kuşağa geçmeden yok olduğu sonucu elde edilmiştir (Günceler 2016).

Kuşaklar yönetim farklarının yanı sıra akraba ve arkadaşların işinize, fikrinize müdahaleleri, farklı konulardaki önerileri, kurguladığınız stratejiye aykırı kaçacak yöntemler empoze etmeleri, bir

süre sonra hedeflerinizden sapmanıza hatta zaman zaman yanlış kararlar alarak işinizi batırma noktasına gelmenize yol açabilir. Bu nedenle belli bir prosedür içerisinde kurum içerisinde resmi görevli olanlar hariç, aile fertleri ve arkadaşları mümkün olduğunca işinizin kıyısında tutmanız yararlı olacaktır. Resmi görevi olanlarla ise iş-arkadaşlık ilişkilerini birbirine karıştırmamalısınız.

4.5. İşin İnceliklerini Sır Olarak Tutmayı Her Yerde İfşa Etmek

Bazı kişiler yaptıklarını ve elde ettikleri başarıların püf noktalarını bütün detayları ile anlatmaktan hoşlanırlar. Hele ki iş çok başarılı olmuşsa bu başarı hikayesinin tüm ayrıntılarını anlatıp takdir edilmekten büyük zevk alırlar. Ancak bu şekilde ortaya dökülen ayrıntılar başkaları tarafından hızla taklit edilip ileri günlerde Pazar payınızın sifıra inmesine kadar gidebilmektedir.

4.6. Doğru Kişileri İstihdam Etmemek

Ekonomik nedenlerle işe yetersiz veya bilgisiz ucuz maliyetli insanlar istihdam etmek yapılan en büyük yanlışlardan biridir. Burada yapıldığı sanılan tasarruflar bazen altından kalkılmayacak büyük zararlara sebep olmaktadır.

4.7. Kurumsal Kimlik İtibarının Bozulmasına Engel Olmamak

İş etiği en önemli kriterlerden biridir. Sırf günü kurtarmak için yapılan etik olmayan hareketler şirketin kurumsal etiketini ciddi olarak bozmaktadır. Bu tür yaklaşımlar şirketin sonunu hazırlar. Kurumsal kimlik kalitesini yüksek düzeyde tutmak şirkete her yerde saygınlık kazandırır.

4.8. Esas Ürün Üzerindeki İlgi ve Dikkatinizi Azaltıp Başka Sahalara Yönelmek

Girişimcilik ruhunun diğer parçası da yatırımcı olmaktır. Bazı şirketler iş başarılı şekilde gittiği zamanlarda yeni alanlara girmeğe çalışırlar. Bu yaklaşım yeni fırsatları doğuracak adımlar olabilirken bazen şirketin güçlü olduğu esas ürüne olan konsant-

rasyonunu kaybettirmektedir. Bu durum rekabet karşısında şirketin uzman olduğu alanda geri kalmasına hatta zayıflamasına neden olmaktadır. Bu enerji ve dikkat bölünmesi sırasında diğer tarafta başarısızlık olduğu taktirde şirketin sonu kaçınılmazdır.

4.9. Yanlış İş Kararları

Her işte yanlış alınmış kararlar olabilir. Ancak verilen kararlar uygulamaya geçirilirken olumsuz bir gelişmede şirketin varlığını tehlikeye sokacak boyutta olmamalıdır. Sıkça yapılan yanlışlardan biri de bu boyutun hesabı iyi yapılmadan girilen işlerdir.

4.10. Yanlış Yatırım Kararları

İşletme faaliyetlerinden elde edilen karları yeni yatırımlara yönlendirmek güzel bir şeydir ancak yanlış yapılan finansal yatırımlar bir süre sonra işletme sermayesini kurutabilir. Bu hatayı yaparken gözden kaçan nokta işletme sermayesinin kurum geleceğinin sigortası olduğunun unutulmasıdır.

4.11. Ürün Kalitesi ve Hizmet Kalitesine Önem Vermemek

Müşteriler her zaman kaliteyi göz önünde bulundurarak ürün veya hizmet alırlar. Başlangıçta mecbur oldukları için bir kuruluşla çalışmak zorunda kalsalar bile eğer kalitede bir sorun varsa alternatif çıkan ilk durumda o kuruluşu terk ederler. Yapılan en önemli hatalardan biri de rakipsiz olduğunu düşünerek kaliteye önem vermemek olmuştur. Çünkü daha sonra ortaya çıkan ilk alternatif şirketin sonunu getirmektedir.

4.12. Müşteriye Saygı Göstermemek

İş veya ürününüz ne kadar rakipsiz veya alternatifsiz gibi görünürse görünsün müşterilere saygı göstermek esastır. Öyle bir zaman gelir ki sadece kurumunuzda gösterilmeyen saygı nedeniyle müşteri kitlesi ürün kalitesi daha kötü bir şirkete sadece aldıkları hizmet kalitesi nedeniyle kayabilir. Bu durum şirketin sonunu kolayca hazırlar.

4.13. Girişimcinin Kendi Sağlığına Dikkat Etmemesi

Sağlıklı olmayan bir kişi çok çalışamaz. Çok çalışmak başarının anahtarlarından biri olduğuna göre sağlığına dikkat etmeyen girişimci kolayca devre dışı kalacaktır. Sağlıklı girişimci markanın başarısında önemli bir faktördür.

4.14. Gerçekleşmeyen Sözler Vermek ve Beklenenin Altında İş Teslim Etmek

Bazı girişimciler aşırı vaatlerde bulunmanın kendileri açısından önemli bir reklam aracı olduğunu düşünürler. Sürekli olarak kapasitenizin üstünde vaatlerde bulunmanız ya da talep edilen miktarın altında mal teslim etmeniz sizi sözüne güvenilmez bir tüccar konumuna düşürecektir. Müşteriler bu tür insanları zamanla terk etmektedirler.

4.15. Duyguları İşe Karıştırmak

Bu tür profesyonel olmayan yaklaşımlar zaman içerisinde kritik iş kararlarını vermekte yanlışlık yapmanıza sebep olabilir. Bu da işinizi olumsuz etkileyecektir. Eğer kişisel bazı duygularınızın olduğunu ve iş kararlarında bu hislerin etkisinin kuvvetli olacağı düşünüyorsanız önce bunu çözmek daha sonra o kararları almak doğru olur.

4.16. Her şeyi Kendisi Yapmaya Çalışmak

İşinizin başarısı yüksek karlılık yakalamaktır. Bunun için de kar maksimizasyonu için uğraşılır ancak artık büyümeye başlamış olan bir işte her şeyi girişimcinin kendisi yapamaz. İşleri delege edip kendisinin takipçi olması gerekir. Bunu yapmayan kurumlar belli bir büyüklüğe geldikleri zaman işin altından kalkamaz hale gelmektedir. Böylesi ortamda artan hatalar kurumu batma noktasına kadar getirebilir.

Sayısı sadece bu kadar olmayan çok sayıda hatalar başarılı bir girişimin de sonunu hazırlayabilir. O nedenle başlangıçta doğru tespit edilmiş fırsatların elde edilmesiyle ortaya çıkan başarı hikayesi nasıl olduğu bile anlaşılmadan bir kabaya dönüşebilir.

Önemli olan peri masalını sürdürmektir. Nasıl yapılacağı ise başarılı olmuş şirketlerin ve girişimcilerin neler yaptığının incelenmesi ile mümkün olacaktır.

5. Girişimcilikte Başarı Hikayeleri

Dünyada ve Türkiye’de girişimcilik üzerine çok sayıda başarı hikayesi anlatılabilir. Bunlardan dünyaya ve Türkiye’ye mal olmuş hikayelerinin nasıl başladığı, ne gibi bir süreçten gelerek bugünkü durumlarına ulaştıkları aşağıda anlatılmaktadır :

5.1. Dünyada Başarılı Girişimci Örnekleri

5.1. Arianna Huffington (The Huffington Post Kurucu Ortağı ve Genel Yayın Yönetmeni)

Online haber sitesi Huffington Post’u kurmadan önce yazdığı kitap 36 yayınevi tarafından reddedildi.

Dünyanın en başarılı haber sitelerinden birinin ön safında yer alan ve günümüz iletişim devriminin en önemli isimlerinden biridir.

Arianna Huffington, siyaset, ekonomi, medya ve kamu politikaları üzerine yapılan ulusal görüşmeleri de şekillendiren en etkili isim. Bir girişimci ve lider yönetici olarak **Huffington**, günümüz iş hayatının durumu ve finansal politikamızın ekonominin geleceği üzerindeki etkilerine yönelik yetkin bir bakış açısı sağlıyor.

Küresel liderler ve iş dünyası liderlerine ulaştığı gibi Washington’ın önemli karar mercilerine de ulaşması, onun günümüzün gelişmelerine, kültürüne ve siyasetine dair işlerin iç yüzünü gösteren taze bir bakış açısı kazanmasını sağladı. Kesinlikle herkesin okuması gereken **Huffington Post**’un kurucu ortağı ve genel yayın yönetmeni olarak tanıdığımız **Arianna Huffington**, **Time** dergisinin yılda bir kez dünyanın en etkileyici isimlerini seçtiği **TIME 100** listesine, **Financial Times**’ın **“On yıla şekil veren 50 Kişi”** listesine, **Newsweek**’in **“On yılın En Başarılı 10 düşünce lideri”** arasına ve **Forbes**’un **“Medyada en etkili kadınlar”** listelerine girerek dünya çapında bir övgü kazandı. (Digital Age 2011)

Bugün bir imparatorluk olan Huffington Post'un sahibi Arianna Huffington'un yazdığı ikinci kitabının basımı tam 36 yayınevi tarafından reddedilmişti.

Girişimci ruhu şirket kurdu

2005'te girişimci ve gazeteci Kenneth Lerer ile birlikte, Huffington Post isimli online (<http://www.huffingtonpost.com/>) haber sitesini kurdu.

Aslında kurulduğu andan itibaren başayıp yakalamış bir kuruluş değildi. Birçok okuyucudan olumsuz geri dönüşler ve can sıkıcı eleştiriler almış bir siteydi. (Sarı 2016)

Arianna Huffington kurduğu bu sitede alışılmıştan farklı bir çalışma yaptı. Belli bir kitleyi kendine bağlamak için özgün çalışmalar yapmak yerine, ilk dönemlerde başka haber sitelerine linkler vererek, onlardan çeşitli alıntılar yaparak ve bu alıntıları referans göstererek insanların ilgi duyacağı bir altyapı oluşturmuştu. Ancak bu alıntıları kendine ait yorumlarla desteklemesi ona bir ayrıcalık yaratmış ve haber ötesi bir formatla ortaya koyduğu yorumlar kendisinin kişisel bakış açısının öne çıkmasına neden oldu.

Site geliştikçe, kişisel ilişkilerini kullanarak siyaset, ekonomi ve eğlence dünyasından birçok ünlü ismi sitesinin yazarları arasına kattı. Öyle ki Barack Obama, Hillary Clinton, Bill Gates, George Clooney, Madonna ve Donna Karan'ın da aralarında bulunduğu birbirinden ünlü isimler Huffington Post'ta yazmaya başladı.

"Gazetecilikte kalite" öne çıkardığı sloganlardan oldu. Birkaç yıllık bir site olmasına rağmen anlı şanlı birçok gazetenin köşe yazarını transfer etti. Binlerce blog yazarıyla içerik ortaklığı anlaşması yaptı. "Blogger Queen" olarak anılmaya başlandı. Bütün bunlara bir de son yıllarda haber merkezini güçlendirerek kurum kendi katkılarını ekledi. Çalışan sayısı 200'ü aştı.

Teknik ve görsel açıdan sürekli yenilikler yaptı

Huffington Post, teknik açıdan da sürekli kendini yeniledi. Sitenin içeriğinde Ukrayna'dan Şili'ye, Hindistan'dan Filipinler'e birçok yazılım mühendisinin çalışmasıyla site uluslararası bir boyut kazandı. Sayfa yapısı hem görsellik açısından dikkat çekici

hem de içerik açısından tercih edilen, kolay okunur bir sayfa haline getirildi. "Okur/kullanıcı ilişkisi", gece-gündüz demeden istenildiği zaman online tedarik edilebilecek rapor alma imkanı takipçileri açısından büyük bir ilgi doğurdu. Bu durumun bilinciyle sayfa tasarımında okurun/takipçinin ilgisini çeken yazılar hemen ön plana çekildi.

Huffington Post sayfasını okurlarına ücretsiz sundu ve tüm gelirini siteye verilen reklamlardan elde etti. Bu şekilde okurdan büyük ilgi gördü. Günden güne büyüyen ve ayda 25 milyon ziyaretçi sayısıyla Washington Post ve USA Today'yi geçti.

Bu büyüklük düzeyi bazı yazılara 5 bini aşan okur yorumun yapılmasında kendini gösterdi.

Huffington Post, öyle büyüdü ki ücretsiz bir haber sitesi olmasına rağmen 2010'da kâr etmeyi de başardı. Başarı, büyük grupların ilgisini çekmekte gecikmedi.

AOL - Huffington Post birleşmesi

Bu yenilikçi medya kuruluşu artık devlerin iştahını kabartmaya başlamıştı. Nihayet beklenen haber geldi:

"İnternet medyasında çığır açan Huffington Post sitesinin American Online (AOL) tarafından satın alınacağı açıklandı.

2005 yılında 1 milyon dolar yatırımla kurulan Huffington Post'a bugün biçilen değer 315 milyon dolar." (Demers 2014)

Bir zamanların devi AOL, 2010'da yüzde 26 azalan 2,4 milyar dolara düşen cirosunu "The Huffington Post Media Group" adını verdiği yeni oluşumla toparlamak istemişti

Google'dan transfer olan AOL Başkanı Tim Armstrong, Huffington Post daki potansiyeli görerek 300 milyon doları nakit, 15 milyonu AOL hisse senedi olmak üzere 315 milyon dolar ödedi ve bu yeni oluşum meydana geldi. Bu yeni medya oluşunun başına da Arianna Huffington'ı getirdi (Korhaber 2011)

5.1.2. Walt Disney

Yaratıcı olmadığı gerekçesiyle çalıştığı gazeteden kovulmuştu

Yirminci yüzyılın en büyük yaratıcı dehalarından biri sayılan Walt Disney çalıştığı gazetede “Yaratıcı Yeteneği Olmadığı İçin” kovulmuştu. Bu nedenle Disney hayatını sürdürebilmek için Laugh-O-Gram Films isimli bir animasyon şirketi kurarak hayatını sürdürmüştü. Şirket yaklaşık \$ 15.000 lik bir kazanca ulaştığı sıralarda en büyük alıcı müşterisi iflas ettiği için faaliyetine devam edemeyerek kapanmıştı.

Para kazanabilmek çabaları içerisinde kendini Hollywood’a atan Disney başlangıçta burada da ciddi eleştiriler alarak mücadele etmiş, nihayetinde ürettiği bir kaç klasik film çok tutunca baş döndürücü bir hızla yükselişe geçmişti (Demers 2014)

Bu kadar başarısızlık hikayesinin arkasından Walt Disney’in bugün dünyada geldiği yer girişimcilik başarısının en güzel örneklerinden biridir.

5.1.3. Steve Jobs

Apple Yönetimi Tarafından Kendi Kurduğu Şirketten Atılmıştı.

2011 yılında öldüğü zaman 56 yaşında olan Amerikalı büyük iş adamı Jobs sınır tanımayan buluşları nedeniyle tüm dünyanın hayranlık duyduğu en büyük girişimciler arasında yer aldı. Jobs daha 20’li yaşlarındayken arkadaşı Steve Bozniak ile evinin garajında kurduğu Apple bünyesinde başarılı buluşlar yaparak şirketin büyümesine katkıda bulunmuş ancak 30lu yaşlara geldiği zaman o dönemdeki Apple Yönetim Kurulu tarafından görevinden uzaklaştırılmıştı.

Bu hüsranın arkasından Jobs NeXT isimli bir firma kurarak mücadelesine devam etmiş nitekim bu şirket daha sonra Apple tarafından satın alınarak Jobs camiaya geri dönmüştür. Bu dönüş muhteşem olmuş Jobs yaratıcı yeteneğini bu kez ortaya koyarak Apple’ın kurumsal imajını yeniden yaratmış ve şirketin çok yüksek yerlere çıkmasını sağlamıştır.

Steve Jobs'un fantastik hayatı kısaca şöyle anlatılabilir:

O, evlilik dışı bir ilişkiden doğdu, doğar doğmaz evlatlık verildi, üniversiteyi terk etti, kendi kurduğu şirketten atıldı ama sonunda aynı şirketle dünyayı değiştirdi... Bu kişi son yüzyılın fenomenlerinden Steve Jobs; yani hayatımızı değiştiren kişilerden biri, bir mucit (Sabah İnternet Sitesi 2014)

Steve Jobs'un i-phone'u tanıttığı efsaneleşmiş sunumu bugün hala tüm girişimci ruhları heyecana getiren bir sunum şekli, bir idol olmuştur:

"i-phone'un tanıtılacağı toplantıda herkes Apple'ın 3 adet ürün tanıtacağı beklentisi içerisindeydi. Çünkü 2007 yılında yapılan bu toplantıda Jobs herkeste 3 yeni ürünün tanıtılacağı beklentisini yaratmıştı. Konuşmasına başladığı zaman bizim 3 ürünümüz var dedi 1) Geniş ekran dokunmatik kontrollü i-pod 2) Alışılmışın ötesinde sektörde devrim yaratacak çok yetenekli cep telefonu 3) İnternet Servisi Veren Cihaz... evet sizin bu 3 cihaza da ihtiyacınız var ve bunları almak istersiniz değil mi? Üç cihaz: 1. Dokunmatik i-pod 2. Bir akıllı telefon 3. İnternet Cihazı... bu sözleri tekrar ederek herkeste bu 3 cihazın beklentisini yarattıktan sonra, biz bunların üçünü tek bir telefonda topladık. Adı i-phone , sizin buna ihtiyacınız var" (Gallo 2016) diyerek sunumunu tamamlamıştı.

5.1.4. James L. Kraft

Kapıdan Kapıya Toptan Peynir Satarak İşe Başlamıştı.

Bugün Kraft Peynirleri gibi dev bir imparatorluğun sahibi olan J. Kraft 1903 yılında Şikago'da kapıdan kapıya toptan peynir satarak gayet mütevazı bir şekilde işe başlamıştı. (Encyclopedia Britannica (2011)

Üç yıl sonra dağıttıkları bu peynirleri kendileri üretip perakendecilere satmak amacıyla kardeşi Charles birlikte imalata başladılar. Şirkete daha sonradan iki kardeşi daha katıldılar ve firmanın adı 1909 yılında J.L. Kraft Bros. & Company oldu. Şirket Bozulmayan-Dayanıklı Peynir üretmekle ünlü olmuştu ve I. Dünya Savaşı sırasında Amerikan Ordusuna yüklü miktarda satış yapıyordu.

Piyasada çok tutulan ürünleri nedeniyle birleşme ve satın almalar yoluyla büyüyen şirket 1976 yılında Kraft Inc. adıyla faali-

yetini sürdürüyordu. 1980 – 2007 yılları arasında içlerinde Phillip Morris'in de bulunduğu çeşitli şirketlerle yapılan birleşme ve satın almalarla şirket tam bir dünya devi haline geldi. Şirket artık sadece peynircilikte faaliyet göstermeyip gıda endüstrisi içerisinde bisküvi üretimine kadar uzanan çeşitli ürün yelpazesıyla sektörünün öncüleri arasında yoluna devam etmiştir.

Son olarak gıda endüstrisinde başka bir dev olan Heinz ile birleşerek değeri 500 milyon doların üzerinde 13 markadan fazla ürünü olan dünya çapında bir şirket haline gelmiştir (Encyclopedia Brittanica 2011)

5.1.5. Bill Gates

İlk kurduğu şirketinin nasıl yerle bir olduğunu gördü

Bill Gates'in teknoloji dünyasındaki yolculuğu ilk baştan başarıyla sunulmuş bir ürünle başlamamıştır. Bilgisayar teknik bilgisi kendisinden daha iyi olan Paul Allen ile birlikte bilgisayar programlarındaki eksiklik ve geliştirme ihtiyaçlarını hemen görerek çalışmalara başladılar. Girişimci olarak ilk adımlarını intel'in 8008 chiplerinin piyasaya sürüldüğü 1972 yılında Traff-o-data isimli bir şirket kurarak trafik akışını kontrol eden bir program yazmışlardı. Bu projede üçüncü ortak olarak da Paul Gilbert isimli arkadaşları da katıldı. Ancak program çok başarılı olmamıştı ve bu girişim hayal kırıklığı ile bitti (Becraft 2014).

Bill Gates buna rağmen yılmadı ve Allen ile birlikte bilgisayar programcılığı dünyasında yenilik ve geliştirmeleri yapmak için Microsoft şirketini kurdular. Bu yeni oluşumla ilgili mücadeleler ilk microsoft ürününü ortaya çıkarana kadar yoğun olarak devam etti. Gates 1977 yılında tüm zamanını bu işe vermek için Harvard'dan ayrıldı (Musolf 2009)

Artık Microsoft büyüme yolunda hızlanacaktı. Gates ve Allen bu ivmeyi aldıkları çok önemli bir kararla sağladılar. Programcılık dilini bir sır olarak saklamak yerine daha kolay ve herkese açılacak bir yapıya dönüştürerek tabiri caizse sürümden kazanma yolunu seçtiler ve bu yeni ürünlerle bugünkü dünya devi Microsoft meydana geldi.

5.1.6. Nestle Markasının Başarı Öyküsü

Bebekleri kurtarmak için yapılan çalışmadan doğdu

Bazen hiç bir öngörü olmadan sadece etrafta gelişen olayların sonucunda büyük bir girişim ortaya çıkabilir. Nestle markasının ortaya çıkması ve başarı öyküsü böyle bir durumdan kaynaklanmıştır.

19. yüzyılda İsviçre’de her 5 çocuktan biri 1 yaşına gelmeden hayatını kaybediyordu. Bu durumdan derinden etkilenen ve çalışmalarını bebek beslenmesi konusunda yoğunlaştıran **Henri Nestlé** anne sütü alamayan bebeklerin hayatlarının ilk aylarında beslenebilmesi için dünyanın ilk hazır bebek maması markası **Farine Lactée/ Sütlü Un’u üretti.**

O dönemde çok ciddi hastalık geçiren bir annenin bebeği bir ay kadar erken doğmuştu. Hasta olan bebeği sadece anne sütünü değil diğer tüm gıdaları reddediyordu. Durumu çok kritikti ve açıkçası yaşaması için çok az ümit vardı. Henri Nestlé, 1867 Eylül’ünde bebek mamasını ilk defa minik Wanner’e vererek hayatını kurtardı. (Gallo 2016)

Henri Nestlé’nin yaptığı bu buluş bir devrimdi. Genellikle doktorlar ve medikal çevreler bu tür yan ürünlere her zaman karşı çıkarken bu ürüne büyük destek vermişlerdi. Onların tavsiyeleri hatta yaptıkları reklamlarla ürün önce İsviçre’de, daha sonra Avrupa’da ve dünyanın dört bir yanında büyük talep gördü. Bu yenilik anne sütü alamadıkları için ölüm tehlikesiyle karşı karşıya kalan milyonlarca bebeğe yaşam umudu olmuştu..

Henri Nestlé, şirketine ve markasına, soyadı olan ve aynı zamanda **Almancada küçük kuş yuvası anlamına gelen ‘Nestlé’** ismini verdi ve marka logosunu **“yuvada yavrularını besleyen kuş”** görseli ile tamamladı. Yalınlığına karşın, güven, sorumluluk, besleyici bakım ve aile gibi çok güçlü ve evrensel kavramları içinde barındıran kuş yuvalı marka logosu bir asırdan uzun bir süredir Nestlé’nin çalışanlarına sağladığı aile ortamını, tüketicilerine verdiği güveni ve ürünlerindeki kalite ve özeni simgelemektedir. Yıllar içinde geçirdiği birkaç küçük değişikliğe rağmen, bir asırdan fazla bir zaman sonra bugün hala Nestlé şirketinin kurumsal kimliğinin en önemli unsuru olan Nestlé markasının logosu kalitesinin garantisidir.” (Gallo 2016)

5.2. Türkiye’de başarılı girişimci örnekleri

5.2.1. Simit Sarayı

Simit satmak amacıyla kuruldu 500.000 müşteri sayısını aştı

Bu bir dünya markası örneğidir ve tüm Türk Girişimcilerine örnek olan bir başarının hikayesidir.

Başlangıçta dört çalışanla başladığı faaliyetlerine 2015 yılı itibarıyla günde 500.000’e yakın müşteri 6.500 çalışan ve 14 ülkeye yayılmış bir ağla bir dünya markası olmuştur. Şu anki hedefi 34.000 şubeli McDonalds’dan +1 şube fazlası (Ergül 2015) olan Simit Sarayı başlangıçta simit satmak amacıyla kurulmuş çok sade bir dükkandı.

Ancak kurucusu Haluk Okutur’un yaptığı detaylı araştırmalar insanların en temel ihtiyacının Ekmek olduğunu gözlemlemesi ve Türk Halkının simite de ekmekten sonra ikinci sırada sıcak baktığını keşfedince simit yemeye çeşit katmak ve rahat ortamda tüketilmesini sağlamak konseptiyle büyüme stratejisini oluşturdu. Oluşturulan satış noktalarının 24 saat erişilebilir olması ve bu noktaların kalabalık yerlerde olması da diğer öngörüsü olmuştu.

Bu öngörülerin üstüne işe İstanbul’da başlamak gerektiği kararını vererek 2002 yılında Erzincan’daki Simitçi rolünü bırakıp İstanbul’un yolunu tuttuğunda muhtemelen bir dünya markası yaratacağının farkında bile değildi. Okutur, işin kurulumu sürecinde finansman sağlamak yolunda aştığı inanılması zor badirelerden sonra kısa zamanda bir simit imparatorluğu haline getirdiği şirketinin başarısını şöyle anlatmaktadır, “bir işte sonuç alabilmenin kriterlerini işe inanmak, doğru şekilde planlamak, gayret göstermek, gerekirse yirmi dört saat çalışmak, işe odaklı olmak, vazgeçmemek ve işte başarının keyfini çıkarmak şeklinde sıralayabiliriz” (Ergül 2015)

5.2.2. Köfteci Yusuf

Türkiye’nin En İyi 10 Yol Lokantası sıralamasında birinci seçildi

Karayolu ile İstanbul – İzmir arasında seyahat edenler yolda çeşitli noktalarda görüntüsü, kalitesi ve lezzetinde hiç bir farklı-

lık olmayan çeşitli köfteci dükkanlarıyla karşılaşılır. Konaklama restoranı konseptiyle oluşturulmuş olan bu mekanların başlangıcı işletme sahibi Yusuf Akkaş'ın İznik'te açtığı 4 masadan ibaret bir köfteci dükkanından yola çıkmış bir teşebbüstür.

Yusuf'un köfteleri çok ünlenince Orhangazi ve Yalova Yolunda ikinci ve üçüncü dükkanlarını açmış ve büyümekte olan bu işe herkesten farklı özellikler getirilmesi gerektiği düşünülmüştü.

2017 yılı itibarıyla 13 ilde 34 şubesi ile artık büyük bir işletme olan Köfteci Yusuf, 35.000 metrekarelik entegre üretim tesisi, kendine ait çeşitli markalarla kendi kulvarında en büyük olmayı hedefleyen dev bir kuruluş haline gelmiştir. İşletme sadece 2016 yılında toplamda 62 Milyon müşterisine hizmet vermiştir.

İşletme Sahibi Yusuf Akkaş, *"Köfteci Yusuf denilince akla 3 tane unsur geldiğini dile getiren Akkaş, "Bu unsurlar hizmetin çok hızlı gelmesi, lezzeti ve fiyatı olarak öne çıkıyor. Evet, beklenenin üzerinde bir hizmet ve hızlı servis sunuyoruz. Hızlı servisimiz ilk etapta müşteriyi düşündürüyor fakat köfteyi yedikleri zaman 'işte bu' diye biliyorlar. Biz insanların parasının hakkını fazlasıyla vermeye çalışıyoruz. Müşteri Kasaya geldiğinde hesabı öderken beklediklerinin çok altında bir hesapla karşılaşmasıyla bizlere kefil oluyorlar."* (Tok 2015)

5.2.3. Yemek Sepeti

"Kredi kartınız bizi hiç ilgilendirmiyor" sloganıyla milyonların sofrasına ulaştılar

Gazete ve dergilerin ekonomi sayfalarına bir haber bomba gibi düşmüştü. Yabancı yatırımcılar Türkiye'deki büyük bir internet sitesine yatırım yapmışlardı. Bu site: yemeksepeti.com'dan başkası değildi.

"Türkiye'nin ilk ve en büyük online yemek siparişi sitesi yemeksepeti.com, dünyanın en büyük 10 yatırım fonu arasında bulunan General Atlantic'ten yatırım aldı.

General Atlantic, 44 milyon dolar tutarındaki yatırımın ardından Yemeksepeti'nin azınlık hissedarı oldu.

Yatırım turunda General Atlantic'in yanı sıra Endeavor Catalyst fonu da yer aldı. Yatırım sonrası şirketin yönetiminin kurucu ortakların kontrolünde olacağı belirtildi. (Develi 2012)

Yemek Sepeti 3 çocukluk arkadaşı olan Nevzat Aydın, Melih Ödemiş ve Cem Nufusi tarafından kuruldu. Bunlardan ilk ikisi Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği'nden sınıf arkadaşı, Cem Nufusi ise turizmciydi.

Bu 3 müteşebbis 3 çalışanla birlikte 20 metrekarelik bir ofise işe başladılar. Yaptıkları araştırmalar internet üzerinden paket yemek servisi projesinin kabul göreceğini anladılar. Bundan sonra yapmaları gereken şeyin işyeri sahiplerinin, müşterilerinin ikna edilmesi ve bunu destekleyecek güçlü bir yazılımın olmasıydı.

2001 yılında işe başladıklarında günde 30 – 40 sipariş alırken, 2005-2007 yıllarında sayı günde bin 2012 yılında ise günde yirmibin siparişe çıktı. Şirket Türkiye ve Kıbrıs'ta 3 bin 500'den fazla üye restoran ve 700 binden fazla kayıtlı kullanıcıya sahip ve günde aldığı 20 binden fazla siparişe yaklaşık 60 bin kişiye hizmet veren şirket durumuna gelmişti.

Dünya Gazetesinde yapılan röportajda Kurucu Ortak Ömer Ödemiş başarıları ve hatalarını bakın aşağıdaki gibi sıralıyor :

Bizim başarımızın anahtarları;

- *Ortakların uyumu (iş bölümü, saygı ve öncelikler),*
- *Teknolojiyi iyi kullanmamız,*
- *Kullanıcılarımızı can kulağı ile dinlememiz,*
- *Kendi kendimizle yarışmamız ve sürekli gelişmemiz,*
- *Ölçeklenebilir olmamız,*
- *Riskleri öngörüp yönetmeye çalışmamız,*

Rekabet avantajını iyi korumamız,

- *PR' a önem vermemiz,*
- *Tarafsız kalmamız,*
- *Fark yaratmamızdır.*

Hatalarımız ve çıkardığımız dersler;

- *En kötüsüne hazır ol,*
- *Hatalı seçimlerinden dolayı kendini suçlama, sadece ders çıkar,*
- *İnsanları seçerken çok yönlü düşün,*
- *Eğitim kadar hırs, yaratıcılık, alternatifli düşünme, öğrenme isteği çok önemli unutma,*
- *Hayatınız işiniz olmasın! Özel yaşam, sosyal yaşam ve işinizi eşit ağırlıklamaya çalışın. Böylece garanti değil ama belki mutlu ve başarılı olabilirsiniz,*
- *Beklentileriniz önemli, sezgilerinize güvenin,*
- *Sosyal medyadan mutlaka faydalanın. (Develi 2012)*

Bu muhteşem başarı hikayesinin arkasında da detaylı araştırma, çok çalışma, piyasada olmayan bir şeyi bulmak kavramları yatmaktadır.

6. SONUÇ

Tüm başarı hikayelerinin içerisinde daha sonra dünyada ya da kendi sektörlerinde dev firmalardan olan girişimcilerin çoğunun başlangıçtaki çabalarında genellikle hayal kırıklıkları yaşamış oldukları görülmektedir. Ancak bu şahıslar yılmamışlar, çok çalışarak, piyasa araştırmaları yaparak buluşları olan yeni fikirlerle mücadeleye devam ederek bu günkü başarılı sonuçları meydana getirmişlerdir.

Başarılarının arkasında buluş ve fikirlerine bağlı kalarak, başarmak için verdikleri büyük çabaların olduğu görülmektedir. Girişimcilerin akla gelen ilk tanımı sıfırdan bir işi kurarak onu başarıya ulaştırmak olduğuna göre, yapmak istedikleri işe bütün zamanlarını ayırmaları ve yapacakları işe baştan sona hakim olmaları başarılarının anahtarı olmuştur. Bu Türkiye’de veya dünyanın herhangi bir yerinde hep aynıdır.

KAYNAKLAR

- Becraft, B. M. 2014. Bill Gates – A Biography, Greenwood Publications. ISBN 978-1-4408-3014-3
- Demers, J. 2014. Six Stories of Super Successes Who Overcame of Failure, <https://www.entrepreneur.com/article/240492>, December, Erişim 10.07.2017
- Develi, H. 2012. Bir Başarı Hikayesi yemeksepeti.com, dünya web sitesi. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/girisimcilikte-bir-basari-oykusu-yemeksepeticom/14315> Erişim 13.07.2017
- Digital Age. 2011. <http://digitalage11.blogspot.com.tr/2011/09/arianna-huffington-kimdir.html> Erişim 10.06.2017
- Encyclopedia Britannica – Kraft Foods Inc. 2011. <https://www.britannica.com/topic/Kraft-Foods-Inc> Erişim 15.07.2017
- Gallo, Carmine, The Story Teller’s (Turn Their Passion into Performance) Secret, 2016 [https://books.google.com.tr/books?id=n85NCgAAQBAJ &pg=PT67&dq=how+did+steve+jobs+introduce+i-phone&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwi32O_E9bfUAhUDCZoKHebnAeQQ6AEIKTAB#v=onepage&q=how%20did%20steve%20jobs%20introduce%20i-phone&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=n85NCgAAQBAJ&pg=PT67&dq=how+did+steve+jobs+introduce+i-phone&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwi32O_E9bfUAhUDCZoKHebnAeQQ6AEIKTAB#v=onepage&q=how%20did%20steve%20jobs%20introduce%20i-phone&f=false) Erişim 12.07.2017
- Girişimci Nedir 2015. <https://www.forumlordum.net/sosyal-bilgiler/143598-girisimci-nedir-kisaca-tanimi.html> Erişim 08.06.2017
- GİRVAK, Faaliyet Raporu 2016. <http://girisimcilikvakfi.org> Erişim 07.07.2017
- Günceler, B. 2016. Aile Şirketlerinde Çözülmemiş Olan Öldürücü Problemler, İ.Ü. 15. Ulusal İşletme Kongresi Tebliği.
- Jain, N. 2011. Top 10 Factors for Entrepreneurs. <http://www.cbsnews.com/news/top-10-success-factors-for-entrepreneurs/> Erişim 05.07.2017
- Korhaber Ekonomi Sayfası, (2011): <http://www.korhaber.com/haber/Internet-medyasinda-dev-satis-Huffington-Post-a-315-milyon-dolar/46567> Erişim 09.06.2017
- Musolf, N. 2008. The Story of Microsoft , Creative Education, Minnesota. ISBN 13-978-1-58341-607-5
- Özata Ergül, S. 2015. Bir Girişim Hikayesi. Simit Sarayı. Linked-in <https://www.linkedin.com/pulse/bir-giri%C5%9Fimcilik-hik%C3%A2yesi-simit-sarayı%C4%B1-%C3%B6nder-kahraman-5-500-> Erişim 10.07.2017

- Steve Jobs'un Son Dokunduğu i-phone, Sabah İnternet Sitesi, Makale, 09.09.2014 <http://www.sabah.com.tr/galeri/teknoloji/steve-jobs-dokundu-gu-son-iphone/8> Erişim: 10.06.2017
- Sarı, E. 2016. Başarı Hikayeleri. Nokta E-Book <https://books.google.com.tr/books?id=QgUkDwAAQBAJ&pg=PA108&dq=steve+jobs+ba%C5%9Far%C4%B1+hikayesi&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwiVje3q7bfUAhWEHpoKHx-YAZ4Q6AEIJTAA#v=onepage&q=steve%20jobs%20ba%C5%9Far%C4%B1%20hikayesi&f=false> Erişim 10.07.2017
- Tok, B. 2015. Bursa Şehir Medya, Röportaj: Bir Başarı Hikayesi Köfteci Yusuf. <http://sehirmedya.com/bursa-bolge/bir-basari-hikayesi-kofteci-yusuf/> Erişim 13.07.2017

Girişim Sermayesi Yapısı ve Verilerle Türkiye Uygulaması

Turgay MÜNYAS¹

Öz

Bu çalışma, Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklık modelini ve Türkiye’de bu ortaklık modeline ilişkin yapılan düzenlemeleri ele alarak Türkiye uygulamasına ilişkin hukuki yapı analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışma hukuki yapıyı takiben 2008 – 2016 yılları arasında Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının faaliyet ve finansal verilerinin yıllar itibariyle göstermiş olduğu eğilimi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Girişim Sermayesi yatırım Ortaklıklarına ilişkin veriler analiz edildiğinde 2008 -2016 yılları arasında faaliyet ve finansal verilerinin artış eğiliminde olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Girişim Sermayesi, Kolektif Yatırım Kuruluşu, Yatırım Ortaklıkları,

Illegal Structure of Illegal Structure of Structure of Venture Capital Investment Partnership Model and Turkish Application with Data

ABSTRACT

This study aims to analyse Venture Capital Investment Partnership Model and handles the arrangements done in Turkey related to this partnership model to analyze the legal structure related to the application in Turkey. The study aims to analyse this legal structure following Venture Capital Investment Partnership activity and the tendency of financial data to be shown by years between the years 2008-2016. When the data related to Venture Capital Investment Partnership is analysed, it is seen that the activity and

¹ Yrd. Doç. Dr. Turgay MÜNYAS, Okan Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık, turgay.munyas@okan.edu.tr, orcid.org/0000-0002-8558-2032

financial data have shown an upward trend in between 2008-2016.

Key Words: Venture Capital, Collective Investment Enterprise, Investment Partnership

1. GİRİŞ

Çalışmanın amacı, sermaye piyasasına yönelik olarak yapılan birincil ve ikincil düzenlemeler çerçevesinde girişim sermayesi yatırım ortaklık modeline ilişkin hukuki yapıyı ele almak ve incelemektir. Sonrasın da ise sermaye piyasasında girişim sermayesi yatırım ortaklıklarına ilişkin yapılan düzenlemeler ve mevcut uygulamalar sonucunda bu kurumların piyasada 2008 – 2016 yılları arasında faaliyet ve finansal verileri analiz edilecektir.

Yapılan analiz çalışmasında beş farklı durum analiz edilmiş. Bunlardan birincisi, piyasada faaliyet gösteren girişim sermayesi yatırım ortaklık sayısı, ikincisi, girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının sahip olduğu toplam kayıtlı sermaye miktarı, üçüncüsü, girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının sahip olduğu toplam çıkarılmış sermaye miktarı, dördüncüsü ise girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının portföy dağılımları ve son olarak ise girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının toplam piyasa değerleri analiz edilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Ekonomik büyümenin önündeki önemli engellerden biri kıt kaynaklardır. İşletmelerin hedeflenen büyümeye ulaşılabilmesi için elde edilmesi zor olan kaynakların verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Günümüz ekonomisinde, var olan kıt kaynakların en başında da işletme sermayesi gelmektedir (Elmas ve Yılmaz, 2016). Ülke ekonomilerinin kalkınmalarında ve refah seviyelerinin yükseltilmesinde girişimcilik önemli bir role sahiptir. Ancak ekonomilerin gelişmesinde önemli bir yeri olan girişimciliğin gelişmesi iki temel şarta bağlıdır. Bunlar, iş fikri ve finansmandır. Çoğu zaman bu iki şart aynı kişide bulunmamaktadır bu nedenle özel bir iş fikrine sahip olan girişimcinin finansman ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Başlangıçta girişim için ihtiyaç duyulan fon kay-

nakları genellikle girişimcinin sahip olduğu sermaye, banka kredileri ile eş dost ve akrabalarından sağlanan kaynaklardır. Ancak bu kaynaklar yeterli ve nitelik bakımından girişim finansmanına uygun olmayabilir. Bu nedenle risk (Girişim) sermayesi, yenilikçi ve büyüme potansiyeli yüksek girişimcilerin karşısına alternatif bir finansman modeli olarak ortaya çıkmaktadır (Uygurtürk ve Soyulu, 2016). Girişim sermayesi, fon fazlasına sahip yatırımcıların gelişme potansiyeli yüksek olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşumu ve faaliyeti geçmesi için yatırım yaptıkları uzun vadeli bir yatırımdır (SPK III-48.3. No'lu Tebliğ 2013). Girişim sermayesi, genel olarak dinamik ve yaratıcı ancak finansal gücü yeterli olmayan girişimcilerin yatırım fikirlerini gerçekleştirmelerini sağlamayı amaç edinen bir yatırım modelidir (Akyol, 2013).

Girişim sermayesi başta Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği üyesi ülkeler olmak üzere dünyanın bir çok ülkesinde hızlı bir gelişme trendine giren faizsiz ve uzun vadeli bir finansman modelidir. Ülkemizde de 1992 yılında alınan ekonomik istikrar tedbirlerinin ardından gerçek anlamda bir yatırım aracı olarak uygulanmaya başlanmıştır (Çelikkaya, 2007).

İngilizcede "Private Equity" olarak ifade edilen "Girişim Sermayesi" kavramı, "Risk Sermayesi" kavramını da kapsayacak şekilde, fikirlere ve henüz başlangıç aşamasındaki yeni kurulmuş işletmelere yapılan yatırımların yanında, satın almaları, yeniden yapılandırmaları ve büyüme stratejisine sahip genellikle 3 – 10 yıllık işletmelere yapılan büyüme ve genişleme yatırımlarına da kapsamaktadır (Yüce, 2013). Bu yatırımları gerçekleştiren kurumlar girişim şirketi olarak ifade edilmektedir. Girişim şirketi, sermaye piyasası mevzuatına göre Türkiye'de kurulmuş olan gelişme ve büyüme potansiyeli taşıyan, kaynak ihtiyacı olan şirketler girişim şirketi olarak ifade edilir (Cabur, 2015). Girişim sermayelerinin önemli fonksiyonlarından biri yeni girişimcilerin finansman ihtiyacını karşılaması ve aynı zamanda kullanıldığı ülkelerde üretim ve pazarlama sektörlerinin hızla gelişmesine katkı sağlayarak teknolojik yeniliklerin artmasında da önemli bir rol üstlenmektedirler (Kantar, 2008).

Yukarıda değinildiği üzere risk sermayesi alanında faaliyet gösteren kurumlar daha çok Amerika ve Avrupa kıtasında yer almaktadır. Bunlardan bazıları, seed capital, value, Eurotech capital ve sprinttir. Seed Capital; yeni oluşturulmuş olan şirketlere destek sağlamaktadır. Value, KOBİ'lere teknik ve bilimsel destek sağlamaktadır. Eurotech Capital, Uluslararası ileri teknoloji yatırımı yapan risk sermayesi şirketlerini desteklemektedirler. Sprint, küçük işletmelere yenilikçi iş süreçlerinde destek olmayı amaçlamaktadır (Çolak, 2015).

Uygulamada girişim sermayesi şirketi, buluş yada teknik proje sahibi ve sermaye koyan girişimci olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Bir girişim sermayesi ortaklığının beş temel özelliği bulunmaktadır.

Bunlar;

- Girişim sermayesi bir finansal aracı konumunda çalışmaktadır.
- Girişim sermayesi sadece özel şirketlere yatırım yapar.
- Girişim sermayesi portföyündeki şirketleri izlemeye ve yardım etmeye aktif bir rol oynarlar.
- Girişim sermayelerinin başlıca amacı, satış ve halka arz aracılığı ile mevcut yatırımlarının getirisini maksimize etmektir.
- Girişim sermayesi, şirketlerin içsel büyümesine yatırım yapar. (Uygurtürk ve Soylu 2016)

Girişim sermayesi şirketlerinin uyguladıkları stratejiler bu kurumları değişik gelişim aşamalarında bulunan şirketlere yatırım yapmaya yönlendirmektedir. Girişim sermayesi yatırım aşamaları aşağıdaki gibidir (Necmettin, 2012):

- Çekirdek sermayesi veya AR-GE finansmanı (seed capital),
- Başlangıç sermayesi (start-up capital),
- Erken aşama finansmanı (early stage finance),

- Geçit finansmanı (gate finance),
- Gelişme-büyüme sermayesi (expansion/development capital),
- Köprü finansmanı ve ara finansman (bridge finance, mezanine finance)
- Diğer geç aşama yatırımları şeklinde sınıflandırılabilir.

Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı ise, Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği (III-48.3) nolu Tebliğ ile belirlenmiş usul ve esaslar dahilinde, girişim sermayesi yatırımları, sermaye piyasası araçları ve Kurulca belirlenecek diğer varlık ve haklardan oluşan portföyü işletmek amacıyla paylarını ihraç etmek üzere kurulan veya esas sözleşme değişikliği yolu ile dönüşen, Kanununun 48 inci maddesinde sınırı çizilen faaliyetler çerçevesinde olmak kaydı ile bu Tebliğde izin verilen diğer faaliyetlerde bulunabilen ve kayıtlı sermaye sistemine tabi anonim ortaklık olan sermaye piyasası kurumudur (SPK III-48.3. No'lu Tebliğ 2013).

Türkiye'de girişim sermayesi kavramı ilk kez 24.04.1992 tarih ve 3794 sayılı Kanunla değişik 28.07.1981 tarih ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile mevzuatımıza girmiştir. Daha sonra SPK tarafından hazırlanan 06.07.1993 tarih 21629 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Seri: VIII No:21 sayılı Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği ile düzenlenmiştir. Bu tebliği 06.11.1998 tarih ve 32515 sayılı Seri: VI 15 nolu tebliğ düzenlemesi izlemiştir. Bu ikincil düzenleme de yerini 20.03.2003 tarih ve 25054 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Seri: VI No:15 sayılı tebliğe bırakmıştır. Türkiye'de Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına ilişkin yapılan son düzenleme ise 09.10.2013 tarih 28790 sayılı III-48.3 nolu Girişim Sermayesi yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği ile düzenlenmiştir. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklar, kayıtlı sermayeli anonim şirket şeklinde kuruldukları için sermaye piyasası kanununda düzenlenmemiş tüm hususlarda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlere ilişkin düzenlemelerine uymakla yükümlüdürler (<http://www.spk.gov.tr> Çevrimiçi, 01/06/2017) .

Yeni kurulan ve dönüşen Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının kuruluş şartları 09/10/2013 tarih ve 28790 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış tebliğin 5. maddesinin 2. Bendinde ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir.

Buna göre;

- Kayıtlı sermayeli anonim ortaklık şeklinde kurulması, kayıtlı sermayeli anonim ortaklık olması veya esas sermaye sistemine tabi anonim ortaklık niteliğinde olup kayıtlı sermaye sistemine geçmek için Kurula başvurusu,
- Kuruluşta başlangıç sermayesinin, dönüşümde ise Kurul düzenlemelerine uygun olarak düzenlenmiş ve bağımsız denetimden geçirilmiş finansal tablolarındaki mevcut ödenmiş veya çıkarılmış sermayesi ile öz sermayesinin her birinin 20.000.000 TL’den az olmaması,
- Kuruluş ve dönüşümde paylarının nakit karşılığı çıkarılması ve pay bedellerinin tam ve nakden ödenmesi,
- Ticaret unvanında “Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı” ibaresinin bulunması,
- Kurucu ortakların veya mevcut ortakların bu Tebliğde öngörülen şartları haiz olması,
- Esas sözleşmesinin Kanun ve bu Tebliğ hükümlerine uygun olması veya mevcut esas sözleşmesini Kanun ve bu Tebliğ hükümlerine uygun şekilde değiştirmek üzere Kurula başvurmuş olması,
- Yönetim kurulu üyelerinin ve genel müdürün bu Tebliğde öngörülen şartları taşımaları,
- Başlangıç sermayesinin/çıkarılmış sermayenin %25’i oranındaki paylarının, bu Tebliğde belirlenen süre ve esaslar dahilinde halka arz edileceğinin veya nitelikli yatırımcılara satılacağına Kurula karşı taahhüt edilmiş olması,
- Kurucu veya mevcut ortaklardan en az birisinin lider sermayedar olması zorunludur. (SPK III-48.3. No’lu Tebliğ 2013).

Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının kimler tarafından kurulabileceği konusunda yasal bir düzenleme yapılmamıştır. Bu nedenle herhangi anonim şirkette kurucu olabilecek gerçek ve tüzel kişiler Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı kurup işletebilecektir (<http://www.spk.gov.tr> Çevrimiçi,01/06/2017). Ancak tebliğin 6.maddesinde kurucu ve ortaklar için bir takım özel koşullar belirlenmiştir.

Bunlar;

- Müflis olmaması, konkordato ilân etmiş olmaması ya da hakkında iflasın ertelenmesi kararı verilmiş olmaması,
- Faaliyet izinlerinden biri Kurulca iptal edilmiş kuruluşlarda, bu müeyyideyi gerektiren olayda sorumluluğu bulunan kişilerden olmaması,
- Kanunda yazılı suçlardan kesinleşmiş mahkumiyetinin bulunmaması,
- Mülga 14/1/1982 tarihli ve 35 sayılı Ödeme Güçlüğü İçinde Bulunan Bankerlerin İşlemleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye göre kendileri veya ortağı olduğu kuruluşlar hakkında tasfiye kararı verilmemiş olması,
- 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı beş yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, bilişim sistemini engelleme, bozma, verileri yok etme veya değiştirme, banka veya kredi kartlarının kötüye kullanılması, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, kaçakçılık, vergi kaçakçılığı veya haksız mal edinme suçlarından mahkûm olmaması,
- Ortaklık kuruluşu için gerekli kaynağı kendi ticari, sınai ve sair yasal faaliyetleri sonucunda her türlü muvazaadan

ari olarak sağlaması ve taahhüt ettikleri sermaye miktarını karşılayabilecek mali güce sahip olması,

- İşin gerektirdiği dürüstlük ve itibara sahip olması,
- Muaccel vergi borcu bulunmaması,
- 7/2/2013 tarihli ve 6415 sayılı Terörizmin Finansmanının Önlenmesi Hakkında Kanunda düzenlenen suçlardan mahkum olmaması gibi şartlardır. (SPK III-48.3. No'lu Tebliğ 2013).

Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının faaliyet alanı ise aşağıda sunulduğu gibidir:

- Tebliğ'de belirtilen esaslar çerçevesinde girişim şirketlerine yatırım yapabilirler,
- Girişim şirketlerinin yönetimine katılabilir, bu şirketlere danışmanlık hizmeti verebilirler,
- Portföylerini çeşitlendirmek amacıyla ikinci el piyasalarda işlem gören sermaye piyasası araçlarına ve para piyasası araçlarına yatırım yapabilirler.
- Bir yıldan kısa vadeli olanlar için öz sermayelerinin yarısını, bir yıl ve daha uzun vadeli olanlar için öz sermayelerinin iki katını aşmamak kaydıyla borçlanabilirler.
- Türkiye'de kurulu girişim şirketlerine yatırım yapmak üzere yurtdışında kurulan girişim sermayesi fonlarına yatırım yapabilirler. Ancak bu yatırımlardan kaynaklanan riskin yatırıma yönlendirilen anapara miktarı ile sınırlı olması gerekmektedir.
- Türkiye'deki girişim sermayesi faaliyetlerine yönelik olarak danışmanlık hizmeti vermek üzere yurtiçinde ve yurtdışında kurulu danışmanlık şirketlerine ortak olabilirler.
- Yurtiçinde kurulu portföy yönetim şirketleri ile yurtdışında kurulmakla birlikte faaliyet kapsamı sadece yurtiçinde kurulu girişim şirketleri olan portföy yönetim şirketlerine ortak olabilirler.

Ortaklıklar, girişim sermayesi yatırımları dışında ortaklık portföy değerlerinin % 49'unu aşmamak suretiyle ve portföylerini çeşitlendirmek amacıyla, borsalarda işlem gören ve görmek üzere ihraç edilen sermaye piyasası araçlarına, borsada ters repo işlemlerine, takasbank para piyasası işlemlerine ve yatırım fonu katılma payları ile TL ve döviz cinsinden vadeli-vadesiz mevduat ve katılma hesabına yatırım yapabilirler. Bu kurumların denetimleri ise ortaklık paylarının halka arz edildiği hesap dönemi itibariyle Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı, sürekli bağımsız denetime uygulamasına tabidir. Bu nedenle ortaklığın finansal tabloları Sermaye Piyasası Kurulu tarafından listeye alınmış bağımsız denetim kuruluşları tarafından 6. ve 12. ay sonları itibariyle denetime tabi tutulur.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışma, ilk bölümde Türkiye'de 2008 – 2016 yılları arasında faaliyet gösteren kolektif yatırım kuruluşlarından biri olan Girişim Sermayesi Yatırım ortaklıklarının hukuki yapılarını, faaliyet ve finansal verilerinin yıllar itibariyle göstermiş olduğu eğilimi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın ikinci bölümü ise Türkiye'de 2008 – 2016 yılları arasında faaliyet gösteren Girişim Sermayesi Yatırım ortaklıklarının faaliyet ve finansal verilerinin yıllar itibariyle göstermiş olduğu eğilimi incelemeyi amaçlamıştır

Çalışma, tarama tekniği kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışma Türk finans piyasalarında faaliyet gösteren girişim sermayesi yatırım ortaklık modelinin faaliyet gösterdiği 2008 ile 2016 yılları arasındaki hukuki durumunun gelişimi, finansal verilerine ilişkin bilgilerin ve verilerin derlenmesi ile gerçekleşmiştir. Bu çalışmanın verileri Sermaye piyasası Kurulu'nun faaliyet raporları, yıllık bültenleri, aylık bültenleri, haftalık bültenleri ve SPK'nın Web Sitesinden yararlanılarak elde edilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

4.1. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı Sayısı

Grafik 1'de 2008 ile 2016 yılları arasında Türk sermaye piyasalarında Kurul tarafından faaliyet izni verilen Girişim Sermaye-

si Yatırım Ortaklıklarının sayısı yıllar itibariyle ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Grafikte görüldüğü üzere 2008 ile 2010 yılları arasında yatay bir eğilim söz konusudur. 2008 ile 2010 yılları arasında Kurul tarafından izin verilen ve faaliyet gösteren Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklık Sayısı 2'dir. Ancak bu yatay eğilim 2011 yılında yükselişe başlamıştır, bu yükselişin 2015 ve 2016 yıllarında tepe yaptığı görülmektedir. 2008 yılında 2 kurumla başlayan süreç 2016 yılında 8 kuruma yükselmiştir. Genel olarak 2008 ile 2016 yılları arasındaki eğilime bakıldığında kurul tarafından izin verilen ve piyasada faaliyet gösteren Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklık sayısı yıllar itibariyle yükselme eğiliminde olduğu görülmüştür.

Grafik 1. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklık Sayısı (2008 – 2016)



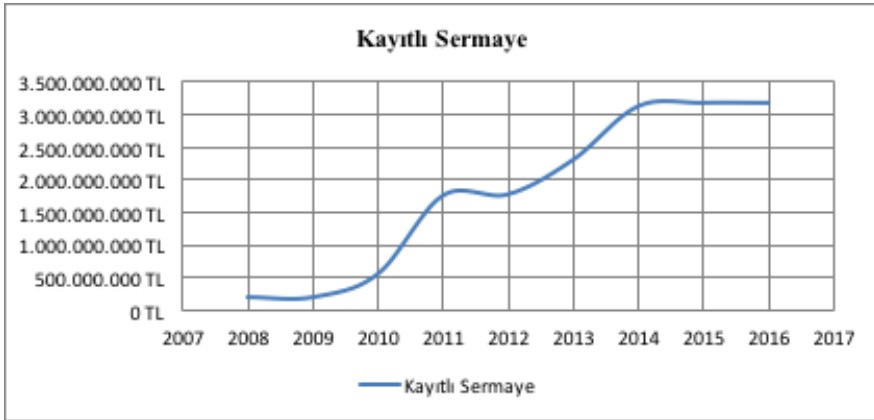
4.2. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Kayıtlı Sermaye Tutarları

Grafik 2'de 2008 ile 2016 yılları arasında Türk sermaye piyasalarında Kurul tarafından faaliyet izni verilen Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının toplam kayıtlı sermayeleri tutarları yıllar itibariyle ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Grafikte görüldüğü üzere 2008 ile 2009 yılları arasında yatay bir eğilim söz konusudur. Bu yatay eğilim ortaklık sayısı ile bir paralellik içerisindedir. Bu yıllarda ortaklıkların toplam ka-

yıtlı sermayelerinin 202 000 000 TL olduğu görülmüştür. Ancak 2010 yılında bu tutarın artış göstererek 560 000 000 TL olmuştur. Yüzdesel ifadesi ise 2008 yılında başlayan yükseliş trendi 2010 yılına kadar %177,23 olarak görülmektedir. Takip eden yıllarda tekrar yükseliş eğilimine girmiştir. Ortaklıkların piyasada toplam kayıtlı sermaye tutarının en düşük olduğu yıllar 2008 ve 2009 yılları olduğu görülmüştür. 2011 ve 2014 yılları yükselen trendlerin durağanlığa geçiş dönemleri olarak nitelendirilebilir. 2011 yılına kadar ortalama %130 luk artışla devam eden trend 2011 ile 2012 yılları arasında %1,14 lük artış göstermiştir. 2014 e kadar ortalama %30 luk bir artışa göre 2014 ile 2015 yılları arasında %1,62 lik bir artış meydana gelmiş olması yine yükselen trendin durağanlaşan bir hal almasına sebep olmuştur.. Ortaklıkların kayıtlı sermayelerinin en yüksek olduğu yıllar ise 2015 ve 2016 yıllarıdır. Genel olarak 2008 ile 2016 yılları arasında ortalama %1475,62 lik artış meydana gelmiştir. Aşağıdaki grafiğe bakıldığında ise kurul tarafından izin verilen ve piyasada faaliyet gösteren Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının kayıtlı sermayelerinde bir yükseliş trendinin olduğu görülmektedir.

Grafik 2. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Kayıtlı Sermaye Tutarları (2008 – 2016)

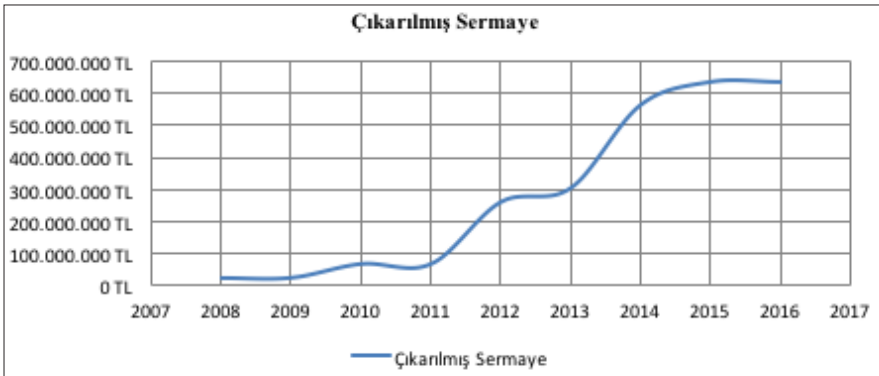


4.3. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Çıkarılmış Sermaye Tutarları

Grafik 3'te 2008 ile 2016 yılları arasında Türk sermaye piyasalarında Kurul tarafından faaliyet izni verilen Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının toplam çıkarılmış sermaye tutarları yıllar itibariyle ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Grafikte 3'te görüldüğü üzere 2008 ile 2016 yılları arasında ortaklıkların kayıtlı sermaye tutarlarının sürekli bir yükseliş eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu yükseliş yüzdesele ifade edilmek istenirse %2514 artarak, yükselen trend olduğunu görebiliriz. 2008 yılında 2011 yılına kadar ortalama %181 dolaylarında bir artış olduğu görülmektedir. Bu yükseliş eğilimi ortaklıklarının kayıtlı sermayeleri ile bir paralellik içerisindedir. Çıkarılmış sermayeler kayıtlı sermayelerin durağanlaştığı yıllara nazaran ertesi yıl durağan seyir izlemesi, kayıtlı sermayeli anonim ortaklıkların hisse satışlarını gerçekleştirdiğini göstermektedir. Ancak durağanlığın kalıcı olduğu tek yıl 2014 yılıdır. 2014 yılında ortaklıkların kayıtlı sermayeleri düşme eğilimindeyken çıkarılmış sermayeli kayıtlı sermayenin aksine yükseliş eğilimindedir. 2014 yılına kadar ortalama %80 artış trendinde olan grafik 2015 yılında %12,78 artarak durağan seyir izlemiştir. Genel olarak 2008 ile 2016 yılları arasında kurul tarafından izin verilen ve piyasada faaliyet gösteren Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının çıkarılmış sermayeleri yükselme eğilimindedir.

Grafik 3. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Çıkarılmış Sermaye Tutarları (2008 – 2016)



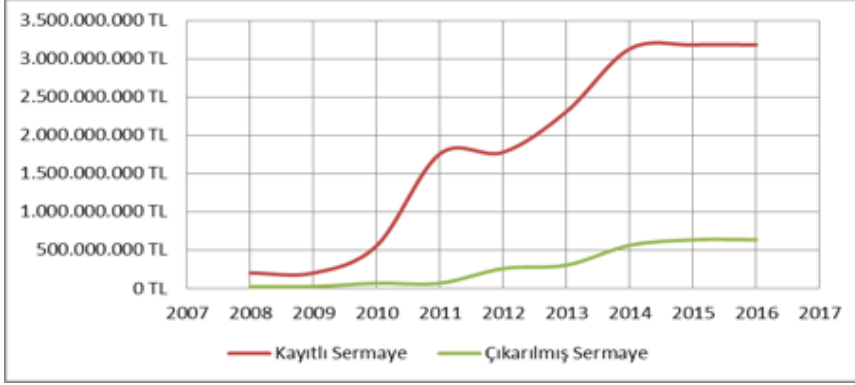
4.4. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Kayıtlı ve Çıkarılmış Sermaye Tutarları

Grafik 4’te 2008 ile 2016 yılları arasında Türk sermaye piyasalarında Kurul tarafından faaliyet izni verilen Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının toplam kayıtlı sermayeleri tutarları ile çıkarılmış sermayelerindeki değişim yıllar itibariyle karşılaştırmalı bir şekilde sunulmuştur. Grafikte görüldüğü üzere 2008 ile 2016 yılları arasında hem girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının kayıtlı sermayesi hem de çıkarılmış sermayeleri yıllar itibariyle birbirine paralel bir şekilde artış eğilimindedir.

Grafik 4’te görüldüğü üzere 2008 yılından 2016 yılına kadar Kayıtlı ve Çıkarılmış sermayelerin düzenli olarak arttığı ve aralarında pozitif ilişki olduğu gözlemlenmektedir. 2008 yılındaki kayıtlı ve çıkarılmış sermaye seviyeleri ile 2016 seviyeleri incelendiğinde pozitif ilişki olduğunu desteklemektedir. Kayıtlı sermayenin 2010 ile 2016 yılları arası değişim oranı ortalama %1475,62 dir. Çıkarılmış sermayenin 2010 ile 2016 yılları arası değişim oranı ise ortalama %2514’tür.

Kayıtlı Sermayenin 2010 dan sonra %214,3 artarak en yüksek sıçramanın olduğu yıl ve Çıkarılmış sermayenin ise 2011 yılından sonra %281,8 ile sıçramanın en yüksek olduğu yıl kabul edilebilir. Kayıtlı ve çıkarılmış sermayelerin artma parametrelerinden biri de yatırım ortaklığı sayısıdır, her geçen yıl eklenen yatırım ortaklığı şirketleri grafiğin pozitif artan eğilimli olduğunu ispatlamaktadır. 2015 ve 2016 yıllarında yatırım ortaklığı şirketlerinin sayısı toplam kayıtlı sermaye ve toplam çıkarılmış sermaye gibi değişkenlere göz atıldığında nicel artış görülmemesi hatta aynı kalması grafiğin durağan devam etmesini sağlamıştır.

Grafik 4. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Karşılaştırmalı Kayıtlı Sermaye ve Çıkarılmış Sermaye Tutarları (2008 – 2016)



4.5. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Portföy Dağılımları

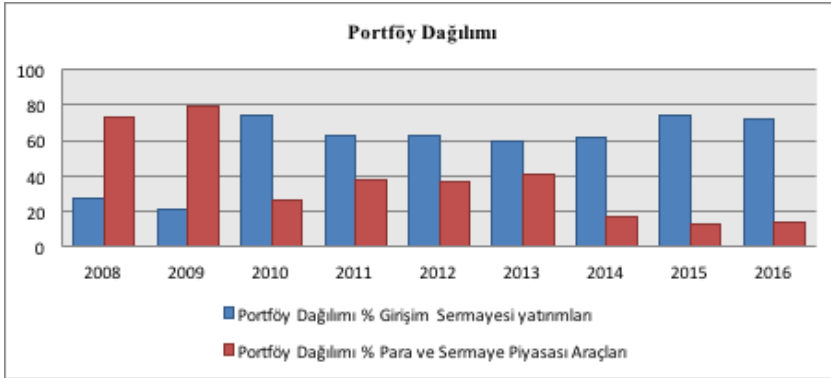
Grafik 1’de 2008 ile 2016 yılları arasında Türk sermaye piyasalarında Kurul tarafından faaliyet izni verilen Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının sayısı yıllar itibariyle ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Grafik 5’te görüldüğü üzere girişim sermayesi yatırım ortaklıkları topladıkları fonları iki alanda değerlendirmektedir. Bu alanlardan birincisi girişim sermayesi yatırımlarıdır. Diğerisi ise para ve sermaye piyasası araçlarıdır. Girişim sermaye yatırım ortaklıkları, topladıkları fonların büyük bir kısmını kuruluş amaçlarında belirtilen yani girişim sermayesi yatırımlarında değerlendirmektedir. Bu çerçevede 2008 ile 2009 yılları arasındaki portföy dağılımına bakıldığında %26,95 ve %21,02 ile girişim sermayesi yatırımlarından oluşmaktadır. 2009 yılını takip eden yıllarda ise bunların portföylerindeki girişim sermayesi yatırımlarının ağırlığı yıllar itibariyle artış eğilimi göstermektedir. Son iki yıla gelindiğinde bu ağırlık 2015 yılında %74,23 2016 yılında ise %72,43 olmuştur. Bu eğilime bakıldığında amaçlarına uygun bir faaliyet yürüttüklerini söylemek mümkündür. Bu kurumların yatırım yaptığı bir diğer alan ise yukarıda değinildiği üzere para ve sermaye piyasası araçlarıdır. Portföylerinin dağılımına bakıldığında para

ve sermaye piyasası araçlarının ağırlığının en yüksek olduğu yıllar 2008 ile 2009 yıllarıdır. 2008 ile 2009 yıllarını takip eden 4 yılda bu oranlar düşmüştür ancak bu eğilim yine yükselme trendindedir. 2003 yılından sonra ise para ve sermaye piyasası araçlarının portföydeki ağırlığı düşme eğilimine girmiştir. 2014, 2015 ve 2016 yılları para ve sermaye piyasası araçlarının portföydeki ağırlığının en düşük olduğu yıllardır bu yıllarda yukarıda değinildiği üzere portföydeki girişim sermayesi yatırımlarının ağırlığı artış eğilimine girmiştir.

Grafik 5'teki önemli noktalardan biride girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının portföy dağılımına bakıldığında portföyün girişim sermayesi yatırımlarına yapılan yatırımın en düşük olduğu yıl %21,02 ile 2009 yılı en yüksek olduğu yıl ise %74,23 ile 2015 yılıdır. Para ve sermaye piyasası araçlarına yapılan yatırımlar incelendiğinde ise en düşük olduğu yıl %12,93 ile 2015 yılı en yüksek olduğu yıl ise %78,98 ile 2009 yılıdır.

Grafik 5. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Portföy Dağılımı (2008 – 2016)

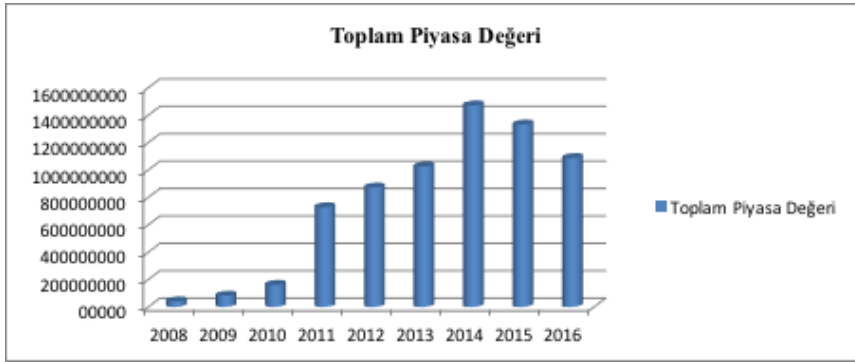


4.6. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Toplam Piyasa Değerleri

Toplam piyasa değeri grafiğine bakıldığında 2008 – 2009 yılları arasında %82,6 lık artış 2009 – 2010 yılları arasında %96,5'lik artış, 2010–2011 yılları arasında ise %352'lik bir

artışla 9 yıllık süreç içerisinde en fazla artış meydana gelmiştir. 2014 yılında toplam piyasa değeri 1.471 milyar TL civarlarında seyrederek grafiğin tavan noktasını belirlemiştir. Kayıtlı sermaye ve çıkarılmış sermaye grafikleri ile beraber incelendiğinde artış dönemlerinin paralel olduğu gözlemlenebilmektedir. Fakat 2014 yılından sonra çıkarılmış sermaye ve kayıtlı sermaye grafiklerinde durağan eğilim izlenirken toplam piyasa değerinde %26 azalan eğilimli süreç olduğu izlenmektedir. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının piyasa değerinin tavan yaptığı yıl 2014 yılı piyasa değerinin en düşük olduğu yıl ise bunların kurtuluş yılı olan 2008 yılıdır.

Grafik 6. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Portföy Toplam Piyasa Değeri (2008 – 2016)



5. Sonuç

Türkiye’de girişim sermayesi yatırım ortaklıklarına ilişkin ilk hukuki düzenleme yukarıda değinildiği üzere 24.04.1992 tarih ve 3794 sayılı Kanunla değişik 28.07.1981 tarih ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile mevzuatımıza girmiştir². Daha sonra SPK tarafından hazırlanan 06.07.1993 tarih 21629 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Seri: VIII No:21 sayılı Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği ile düzenlenmiştir. Bu tebliği 06.11.1998 tarih ve 32515 sayılı Seri: VI 15 nolu tebliğ dü-

² file:///C:/Users/turgay.munyas/Downloads/2013_5_girisim_sermaye-si_163840462013_%20(2).pdf(Çevrimiçi,01/06/2017)

zenlemesi izlemiştir. Bu ikincil düzenleme de yerini 20.03.2003 tarih ve 25054 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Seri: VI No:15 sayılı tebliğe bırakmıştır. Türkiye’de Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına ilişkin yapılan son hukuki düzenleme ise 09.10.2013 tarih 28790 sayılı III-48.3 nolu Girişim Sermayesi yatırım Ortaklıklarına ilişkin Esaslar Tebliği ile düzenlenmiştir. son yapılan yasal düzenlemede Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları, kayıtlı sermayeli anonim şirket şeklinde kuruldukları için sermaye piyasası kanununda düzenlenmemiş tüm hususlarda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun anonim şirketlere ilişkin düzenlemelerine uymakla yükümlüdürler.

Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının 2008 – 2016 yılları arasında faaliyet ve finansal verileri 5 farklı kategoride analize tabi tutuldu. Yapılan analiz sonucu Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklık Sayısı 2008 yılında 2 iken 2016 yılında 8 kuruma yükselmiştir. Genel olarak 2008 ile 2016 yılları arasındaki eğilime bakıldığında kurul tarafından izin verilen ve piyasada faaliyet gösteren Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklık sayısı yıllar itibariyle yükselme eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu ortaklıkların sahip oldukları kayıtlı sermaye ve çıkarılmış sermaye açısından bakıldığında ise yine piyasada faaliyet gösteren ortaklık sayılarında olduğu gibi 2008 ile 2016 yılları arasındaki kayıtlı ve çıkarılmış sermayelerinin yukarı yönlü bir artış eğilimi görülmüştür.

Girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının portföy dağılımı analiz edildiğinde ise portföylerindeki para ve sermaye piyasası araçlarının ağırlığı azalış yönünde bir eğilim görülmüştür. Bu ortaklıklarının portföylerindeki girişim sermayesi yatırımlarının ağırlığı yıllar itibariyle artış eğilimindedir. Bu artış Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının amaçlarına uygun faaliyet gösterdiklerini desteklemektedir. Son olarak Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının toplam piyasa değerleri analize tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucu ortaklıkların toplam piyasa değerleri de piyasada faaliyet gösteren sermaye piyasası kurumları ile doğru orantılı olarak artış eğilimindedir. 2008 ile 2014 yılları arasında toplam piyasa değerleri artış eğilimindedir. Bu artış 2014 yılından itibaren durmuş ve piyasa değerleri son iki yıldır düşme eğilimindedir.

KAYNAKLAR

- Akyol, E., M., 2013. Girişim Sermayesi Fonu, Vergi Dünyası, Sayı:382. S.17-20.
- Cabur, Ö., 2015. Vergi Hukuku Açısından Girişim Sermayesi Fonu, Bursa Bilanço, Ağustos 2015. [http://www.vmhk.org.tr/vergi-hukuku-acisindan-girisim-sermayesi-fonu/Çevrimiçi\(01/06/2017\)](http://www.vmhk.org.tr/vergi-hukuku-acisindan-girisim-sermayesi-fonu/Çevrimiçi(01/06/2017))
- Çolak, A., 2015. Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı ve Rüzgar enerji sektöründeki Uygulaması – Türkiye’den Örnek Bir Çalışma, T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, s.42
- Çelikkaya, A., 2007. AB’ye Uyum Sürecinde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına Sağlanan Vergisel Avantajların Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2007/1, s.241-259.
- Elmas, B., & Yılmaz, H., 2016. Firmaların Finansman Sorununa Alternatif Olarak Girişim Sermayesi Finansman Modelinin Kullanımı: İstanbul İlinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 30, Sayı: 4, s.811-830.
- Kantar, E., 2008. KOBİ’ler ve Girişimciler için Alternatif Sermaye ve Fon Kaynakları: Girişim Sermayesi ve Melek Yatırımcı (Deri Sektöründe Bir Uygulama, T.C. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 4.
- Necmettin, A., C., 2012. Girişim Sermayesi ve KOBİ’lerde Uygulanabilirliği, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.51.
- Uygurtürk, H., & Soylu, N., 2016. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının Likidite ve Karlılık Performanslarının Copras Yöntemi ile Analizi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:9, Sayı:2.
- Yüce, M., 2013. Vergi Mevzuatı Açısından Girişim Sermayesi Fonu, Bursa Bilanço, sayı:144.
- 09/10/2013 tarih ve 28790 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.
- <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=71&fn=71.pdf>(Çevrimiçi,01/06/2017)
- <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=71&fn=71.pdf>(Çevrimiçi, 01/06/2017)

YAYIN KURALLARI

1. Gönderilecek yazılar metin, tablo, şekil (grafik, fotoğraf, vb.) kısımları ile birlikte A4 formunda beyaz kağıda, 20 sayfayı geçmeyecek şekilde yazılmalıdır.
2. Metin sayfanın tek yüzüne, Microsoft Office Word programında Times New Roman yazı karakterinde, 12 punto kullanılarak, 1.5 satır aralıklarla yazılmalıdır. Metin her iki yana yaslanarak yazılmalıdır.
3. Kenarlarda (alt, üst, sağ ve sol) 2.5 cm boşluk bırakılmalıdır.
4. Başlıkların sadece başharfleri büyük diğerleri küçük olmalıdır.
5. Makalenin kapak kısmında, makalenin adı, yazar / yazarların adı-soyadı, ünvanı, görev yeri, e-posta adresi ve **orcid bilgisi** sayfa sonu notu olarak; makalede kullandığı verilerin başkaları tarafından kullanılmasına izin verip vermediği bilgileri yer almalıdır. Eğer birden fazla yazarlı bir makale ise, her yazar için **e-posta adresi** ve **orcid bilgisi** mutlaka yer almalıdır.
6. Kör hakemlik sistemi, Dergipark üzerinden uygulandığı için, yazara ait bilgiler kapakta yer almalı, kapak dergipark sistemine ayrı bir dosya halinde yüklenmelidir. Makalenin içinde yazara ait bilgiler yer almamalıdır.
7. Bilimsel makalenin yazımında, yazının düzenlenmesi aşağıdaki sıraya göre yapılmalıdır.
 - a) **BAŞLIK:** Yazının konusu hakkında bilgi veren, kısa, sayfanın sol üst kenarından başlayarak 6 cm boşluk kalacak şekilde yazılmalıdır. Yazarın adı başlığın altına konulur. Yazarlar birden fazla ise yan yana yazılmalıdır. Yazarın akademik ünvan ve adresi, adın sonuna konulan dipnot ile birinci sayfanın altında not halinde belirtilir.

- b) ÖZ:** Yazar/Yazarlar adlarından sonra Türkçe öz bölümü yazılır. Bunu İngilizce öz (Abstract) izler. Türkçe ve Yabancı dilde özetler çalışmanın amacını, uygulanan metot/metotları, bulguları ve sonucu açıklamalıdır. Öz Türkçe için 75, İngilizce için 75 kelime olmak üzere 150 kelimeyi geçemez.
- c) ANAHTAR KELİME:** Türkçe ve İngilizce özetlerin sonuna yazının içeriğini en iyi anlatan dört adet anahtar kelime (key words) verilmelidir. Anahtar kelimeler Türkçe için ayrı, İngilizce için ayrı ayrı verilir.
- d) GİRİŞ:** Çalışmanın önemi ve amacı belirtilmeli ve yapılan çalışmaların bir özeti verilmelidir. Makalenin yazım kısmında Giriş, I. GİRİŞ olarak gösterilir.
- e) TEŞEKKÜR:** Gerek görülüyorsa çalışmaya maddi ve manevi katkı sağlayan kişi ve kuruluşlara teşekkür edilir.
- f) NUMARALANDIRMA:** Tüm sayfalar, şekiller ve kaynakçada yer alan referanslar numaralandırılmalıdır.
- g) ŞEKİLLER ve TABLOLAR:** Metin içerisinde kullanılacak tüm şekil ve tabloların metin içerisinde ilgili yere yerleştirilmeli ve ayrıca numaralandırılmalıdır. Tablo başlıkları üst tarafta, şekil altları ise alt tarafta yer almalıdır. Orijinal olmayan tablo ve şekillerin alındığı kaynak belirtilmelidir.
- h) KAYNAK GÖSTERME:**

1. METİN İÇİNDE:

1. Metin içinde kaynak gösterilirken, Yazarın Soyadı ve parantez içerisinde tarih yazılır. Örnek: Sharpe (2005); iki yazar olması durumunda: Altınok ve Eken (2005); ikiden fazla yazar olması durumunda: Altınok ve diğerleri (2005) şeklinde yazılmalıdır.
2. Sayfa belirtilmek istenmesi durumunda, dipnot verilerek yazılmalıdır. Örnek; bakınız Ensari (2007) s. 126.

3. Atıf yapılan yazarın aynı yıl yayınlanmış eserleri olması durumunda, bu eserleri ayırmak için a, b, c harfleri kullanılır. Örnek İlseven (2005 a) ya da İlseven (2005 a); Kaptan (2004 b)
4. Kurumlara ilişkin çalışmalara atıfta bulunulmak istendiğinde kısaltmalar kullanılabilir. Bazı durumlarda eserin kısa ismi açıklayıcı bilgi olarak kullanılmalıdır. Örnek (SPK xxx No'lu Tebliğ 2004)
5. Kanunlara, Tebliğ, Yönetmeliklere vbg atıfta bulunulması durumunda, kanun sayı ve/veya numarası ile madde numarası açıkça yazılmalıdır. Örnek (3167 s. Çek K. m. 16)

2. KAYNAKÇA OLARAK METİN SONUNDA

1. Bilimsel Makaleler makale sonunda bir kaynakça barındırmalıdır.
2. Kaynakça'da yer alan eserler, doğrudan yararlanılan ve dolaylı yararlanılan eserler olarak bölümlendirilmelidir.
3. Doğrudan yararlanılan eserler, makale içinde atıfta bulunan tüm kaynakları kapsamalıdır.
4. Makalelerde kaynak gösterme Chicago Manual (Chicago Stili) e göre yapılmalıdır. Kaynak göstermeye ilişkin örnekler aşağıdaki gibidir:

Kaynak göstermeye ilişkin örnekler:

American Accounting Association, Committee on Concepts and Standards for External Financial Reports. 1977. Statement on Accounting Theory and Theory Acceptance. Sarasota, FL: AAA.

Demski, J.S., and D.E.M. Sappington. 1989. Hierarchical structure and responsibility accounting. *Journal of Accounting Research*. 27 (Spring): 40-58

Dye, R., B. Balachandran, and R. Magee. 1989. Contingent fees for audit firms. Working paper, Northwestern University, Evanston, IL.

Fabozzi, E, and I. Pollack, eds. 1987. *The Handbook of Fixed Income Securities*. 2nd edition. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Kahneman, D., R Slovic, and A. Tyersky, eds. 1982. *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Shaw, W.H. 1985. *Empirical evidence on the market impact of the safe harbor leasing law*. Ph.D. dissertation, The University of Texas at Austin.

Sherman, T.M., ed. 1984. *Conceptual Framework for Financial Accounting*. Cambridge, MA: Harvard Business School.