



GİRİŞİMCİLİK

ORTAK DERS

EDİTÖRLER

PROF. DR. H. MUSTAFA PAKSOY

DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE ÖZGÖZ

YAYINA HAZIRLAYAN

PROF. DR. LEVENT ŞAHİN

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ



GİRİŞİMCİLİK

Editörler

Prof. Dr. H. Mustafa Paksoy

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Özgöz

Yayına Hazırlayan

Prof. Dr. Levent Şahin

ÖNSÖZ

İnsanlık başlangıcından günümüze kadar yaşanan sürekli ilerleme; belirli ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla geliştirilen çözümler sayesinde gelişmiştir. Her yeni fikir, bu fikirlerin hayata geçirilmesi ve geliştirilmesi girişimciler sayesinde olmuştur. Girişimcilik, insanlık için olmazsa olmaz faktörlerden birisidir. İş fikirleri geliştirerek üretim faktörlerini bir araya getirip, ihtiyaç duyulan ve insanlar tarafından talep edilecek çıktıları girişimciler sunmaktadırlar. Girişimcilik bünyesinde birçok özellik barındırır ve birçok aşamadan oluşan bir süreçtir. İş fikrini hayata geçirmek; cesaret isteyen, zaman alan, enerji ve para gerektiren bir iş olduğu için herkes tarafından gerçekleştirilemez. Her girişim de her zaman başarılı sonuçlanmaz. Başarılı bir girişim, iyi bir iş fikriyle beraber, iyi bir iş planı ve doğru zamanlama gerektirir. Bütün bunların yanında girişim az ya da çok finansman gerektirir. Günümüzde girişimcilere bilgi desteği ve maddi destek sağlayan pek çok kurum ve kuruluş vardır. İyi bir iş fikrine sahip girişimcileri destekleyerek toplumun yararı için yeni kazanımlar sunarlar. Yeni girişimler; yeni ürünler, yeni istihdam sağlayıcısı, ekonomi hareketi, yeni vergi ödeyen, hayatı kolaylaştıran yeni bir fayda sunan demektir. Girişimci küçük de olsa büyük de olsa topluma ve ekonomiye katkı sağlar. Bu nedenle girişimcilik teşvik edilen bir eylemdir.

Bu çalışmada girişimcilikle ilgili çeşitli konular yer almaktadır. Derste kullanılacak bir kaynak olmanın yanında, girişimci olma sürecini ve bunu gerçekleştirmede ihtiyaç duyulacak diğer bilgileri de içermektedir. Girişimcilik rehberi olarak da kullanılabilir. Bu kitabın yeni girişimciler yetişmesine vesile olması ümidiyle....

Prof. Dr. H. Mustafa Paksoy

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Özgöz

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
1. İHTİYAÇ VE ÜRETİM.....	2
1.1. İhtiyaç.....	8
1.1.1. İhtiyacın Tanımı	8
1.1.2. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	10
1.2. Mal ve Hizmetler.....	11
1.2.1. Mal	11
1.2.2.Hizmetler.....	12
1.3. Üretim ve Üretim Faktörleri.....	12
1.3.1. Üretim Kavramı.....	13
1.3.2. Üretim Faktörleri.....	13
2. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR.....	20
2.1. Esnafılık.....	26
2.2. Tacirlik	27
2.3. Girişim (İşletme)	29
2.4. İş Adamı (Girişimci)	30
2.5. Yönetici	33
2.6. Lider	35
2.7. Girişimci – Yönetici – Lider Karşılaştırması	36
3. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	44
3.1. Girişimciliğin Tanımı	50
3.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi.....	51
3.2.1. Dünyada Girişimcilik	51
3.2.2.Türkiye’de Girişimcilik.....	52

3.3. Girişimciliğin nemi ve Temel Fonksiyonları	53
3.3.1. Girişimciliğin nemi.....	53
3.3.2. Girişimciliğin Temel Fonksiyonları	55
3.4. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	58
3.5. Girişimcilik Kültürü	60
4. GİRİşİMCİLİK TÜRLERİ 1: ÖZEL VE KAMU GİRİşİMCİLİğİ.....	66
4.1. Özel Girişimcilik.....	72
4.2. Kamu Girişimciliği.....	75
5. GİRİşİMCİLİK TÜRLERİ 2: YARATICI, FIRSATÇI, BİLİşİMCİ, YENİLİKÇİ, SANAL GİRİşİMCİLİK	86
5.1. Yaratıcı Girişimcilik.....	92
5.2. Fırsatçı Girişimcilik.....	97
5.3. Bilişimci Girişimcilik.....	98
5.4. Yenilikçi (İnovasyon) Girişimcilik	98
5.5. Sanal (Dijital) Girişimcilik.....	101
6. SOSYAL GİRİşİMCİLİK	110
6.1. Sosyal Girişimcilik Kavramı	116
6.2. Sosyal Girişimciliğin Piyasaya Katkıları	119
6.3. Türkiye’de Sosyal Girişimcilik	120
7. YENİ GİRİşİMCİLİK (EKOĞİRİşİMCİLİK)	127
7.1. Yeni Girişimcilik (Ekogirişimcilik) Kavramı	133
7.2. Ekogirişimciliği Etkileyen Faktörler	135
7.2.1.Ekogirişimciliği Etkileyen İ Faktörler.....	135
7.2.2. Ekogirişimciliği Etkileyen Dış Faktörler	136
7.3. Ekogirişimcilik Türleri.....	137
7.4. Ekogirişimcilik rnekleri.....	137

8. GİRİŞİMCİLİKTE YENİLİK.....	143
8.1. Yenilik Kavramı ve Süreci.....	149
8.2. Girişimcilikte Yenilik Kaynakları.....	150
8.3. Girişimcilikte Yenilik İlkeleri.....	155
8.4. Girişimcilikte Yenilik Türleri.....	156
8.5. Girişimcilikte Yenilikçi Düşünme Teknikleri.....	157
8.5.1. Beyin Fırtınası.....	158
8.5.2. Ters Beyin Fırtınası.....	159
8.5.3. Gordon (Sinektik) Yöntemi.....	159
8.5.4. Düşünce (Zihin) Haritası.....	159
8.5.5. Yatay (Yanal) Düşünme Tekniği.....	160
8.5.6. Problem Çözme Yaklaşımı (Triz).....	160
8.5.7. Kontrol Listesi.....	161
9. GİRİŞİMCİLİKTE ÇEVRE.....	166
9.1. Açık Sistem Olarak İşletmeler.....	172
9.2. Girişimcilikte Çevrenin Önemi.....	173
9.2.1. İç Çevre Analizi.....	174
9.2.2. Dış Çevre Analizi.....	177
9.3. İş Fikri Seçmede Çevrenin Önemi ve SWOT (FÜTZ) Analizi.....	178
9.3.1. Güçlü Yanlar (Üstünlükler).....	179
9.3.2. Zayıf Yanlar (Zayıflıklar).....	179
9.3.3. Fırsatlar.....	180
9.3.4. Tehditler.....	180
10. GİRİŞİMCİLİĞE İLK ADIM.....	186
10.1. Girişimci Olma Şekilleri.....	192

10.1.1. Yeni Bir İş Kurma Süreci.....	192
10.1.2. Mevcut Bir İşletmeyi Satın Alma.....	194
10.2. Türkiye’de Girişimcilik Yapılabilecek İş Fikirleri.....	200
10.2.1. Hizmet Üretimi Yapılabilecek İş Fikirleri	201
10.2.2. Mal Üretimi Yapılabilecek İş Fikirleri.....	201
10.3. Yeni Gelişen Girişim Alanları.....	202
11. GİRİŞİMCİLİĞE BAŞLAMA	208
11.1. Başarılı Bir İş Fikri Belirleme	214
11.2. Çalışma Programı Hazırlama	217
11.2.1. Araştırma	217
11.2.2. Planlama	217
11.2.3. Organizasyon.....	218
11.2.4. Koordinasyon	219
11.2.5. Kontrol	220
11.3. Ön Değerlendirme ve Fizibilite Araştırması	220
11.3.1. Ekonomik Araştırma	221
11.3.2. Teknik Araştırma.....	222
11.3.3. Finansal Araştırma	222
11.3.4. Hukuksal Araştırma.....	223
11.3.5. Örgütsel Araştırma	223
11.4. İş Planı Hazırlama: KOSGEB İş Planı	223
12. İŞ KURMA SÜRECİ VE İŞ GELİŞTİRME.....	231
12.1. İş Kurma.....	237
12.1.1. İş Kurma Sürecinde Destek Olan Kuruluşlar	237
12.1.2. Kadın Girişimcilere Destekler.....	241

12.2. İş Geliştirme	242
13. GİRİŞİMCİLİK DESTEK PROGRAMI YENİ GİRİŞİMCİ DESTEĞİ GİRİŞİMCİ İŞ PLANI 1	247
13.1. Genel Bilgiler	253
13.2. Girişimcinin / Ortakların ve İşletmenin Özellikleri	256
13.3. Pazar Bilgileri ve Pazarlama Planı	261
14. GİRİŞİMCİLİK DESTEK PROGRAMI YENİ GİRİŞİMCİ DESTEĞİ GİRİŞİMCİ İŞ PLANI 2	272
14.1. Üretim Planı	278
14.2. Yönetim Planı.....	281
14.3. Finansal Plan	284
KAYNAKÇA	297

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
bkz.	: Bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
DOKAP	: Doğu Karadeniz Projesi
DGRV	: Alman Kooperatifleri Konfederasyonu
FÜTZ	: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
KAGİDER	: Kadın Girişimciler Derneği
KEDV	: Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
LEIF	: Litvanya Çevre Yatırım Fonu
md.	: Madde
MEKSA	: Mesleki Eğitimi ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
MÖ	: Milattan Önce
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TSKB	: Türkiye Sanayi Kalkınma Bankası
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

1. İHTİYAÇ VE ÜRETİM*

* Bu bölüm, Mevlüde Canan Can tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

1.1. İhtiyaç

1.2. Mal ve Hizmetler

1.3. Üretim ve Üretim Faktörleri

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) İhtiyaçların sonsuz olduğuna dair olan teori hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- 2) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi hakkında ne biliyorsunuz?
- 3) Üretim faktörlerinin ekonomik ve sosyal hayattaki önemi ve yeri nedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İhtiyaç	İhtiyaç kavramını anlayabilmek	Okuyarak/Araştıracak
Mal ve Hizmetler	Mal ve hizmetlerin tam olarak neyi ifade ettiğini öğrenmek	Okuyarak/Araştıracak
Üretim ve Üretim Faktörleri	Klasik ve modern üretim faktörlerini tanıyabilmek	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- İhtiyaç
- Mal ve hizmetler
- Üretim faktörleri

Giriş

Sosyal bilimlerde yer alan pek çok kelime günlük hayatta da hemen her yerde kullanılmakla birlikte, bu kelimelerin bilimsel içerikleri konusunda kamuoyu tam bir bilgi sahibi değildir. Örneğin; sermaye kavramı denilince toplumda ilk akla gelen paradır. Oysa sermaye kavramı işletme biliminde; makine, arsa, tesis, hisse senedi gibi paradan çok daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Nitekim ürün denilince herkesin ilk aklına gelen mal olurken bilimsel anlamda ürün kavramı malın yanı sıra hizmetleri de kapsamaktadır. Keza, uzun yıllar toprak kavramı üretim faktörü olarak doğal kaynaklar anlamında kullanılırken günümüzde ise her türlü yer altı ve yer üstü değer anlamında doğal kaynaklar kavramı toprak yerine tercih edilmektedir. O hâlde denilebilir ki literatürde kullanılan kelime ve kavramların bilimsel anlamda tanımlanmasında yarar vardır.

1.1. İhtiyaç

İnsanların bütün ekonomik faaliyetlerinin temelinde açlık, susuzluk gibi ihtiyaçlarının giderilmesi yatar. Bireylerin mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürebilmesi ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Ancak insanoğlu; karşılamak durumunda olduğu sonsuz sayıda ihtiyaca sahiptir. Üstelik bunların bir kısmı susuzluk, açlık gibi tekrar tekrar karşılanması gereken ve eğer karşılanmıyorsa kişinin yaşamını sürdürmesini imkânsızlaştıran temel - zorunlu-ihtiyaçlardır.

İnsanların hava, su, beslenme gibi temel ihtiyaçlarının yanı sıra, gidermek için çaba sarf ettiği yaşam bilinçlerini geliştiren, yaşam kalitelerini yükselten tatil yapmak, sinemaya-tiyatroya gitmek, spor yapmak gibi kültürel-zorunlu olmayan- ihtiyaçları da vardır.

1.1.1. İhtiyacın Tanımı

İnsanların maddi ve kültürel varlıklarını sürdürmek ve geliştirmek için çeşitli mal ve hizmetlere karşı duyduğu isteğe, bu isteğin yarattığı gerginlik ya da açlığa “ihtiyaç” adı verilir (Evans, Jamal, Foxall,2006).

İhtiyaçlar kısaca “karşılandıkları zaman bireye haz veren, karşılanmadığında ise sıkıntı veren duygular” olarak tanımlanabilir. Kendilerine duyulan şiddete göre ihtiyaçlar; iki grup altında toplanabilir:

- *Birincil (zorunlu) ihtiyaçlar*
- *İkincil (zorunlu olmayan) ihtiyaçlar*

A. *Birincil (zorunlu) ihtiyaçlar*; mutlaka karşılanmaları gereken, insanların yaşamını devam ettirmesi için hayati önem arz eden temel ihtiyaçlardır. Örneğin; nefes alma-verme, yemek yeme-içme, barınma gibi.

B. *İkincil (zorunlu olmayan) ihtiyaçlar*; seyahat etme, spor yapma, toplum tarafından saygı görme, eğlenme, müzik dinleme gibi daha çok sosyo-kültürel ihtiyaçlar ikincil ihtiyaçlar olarak adlandırılır. Bu ihtiyaçlarının giderilmemesi insanoğlunun hayatını tehlikeye sokmaz. Ancak bu ihtiyaçların karşılanması insanlara haz verir. İnsanların gelirinin artması ve sosyo-kültürel düzeyinin gelişmesi zorunlu olmayan ihtiyaçları daha önemli hâle getirir.

Doğal çevre, meslek ve statü, gelenek- görenek gibi manevi kültür unsurları ve gelir düzeyi gibi çeşitli etkenler insan ihtiyaçlarını şekillendirmektedir. İhtiyaçları etkileyen bir başka etken de sosyal taklit ve gösteriş psikolojisidir (Taslak, Kara, 2013).

Doğu Anadolu Bölgesi’nde yaşayanlar soğuk iklim koşulları nedeniyle soğuktan korunmak için kalın giysilere, ısınmak için gerekli olan enerji için ise kırmızı et ağırlıklı ve şerbetli tatlılardan oluşan bir beslenmeye ihtiyaç duyarken, Akdeniz Bölgesi’nde yaşayanlar ise sıcak ve ılık bir iklime sahip oldukları için ince giysilere ve sebze ve zeytinyağı ağırlıklı hafif bir beslenmeye ihtiyaç duyarlar (Doğal çevre etkeni)

Bir iş adamı mesleği ve statüsü gereği pahalı ve şık giysilere, arabalara ihtiyaç duyarken, bir işçi sade ve basit giysilerle yerli bir arabayla yetinebilir. (Meslek ve statü etkeni)

Köyde yaşayan bir kişi için sinemaya ya da tiyatroya gitmek önemli değilken, kentte yaşayan bir kişi için sinemaya ya da tiyatroya gitmek önemli bir ihtiyaç olarak algılanabilir. Avrupa’da yaşayan bir insan için tatil yapmak önemli bir ihtiyaçtır, ama gelişmekte olan ülkelerde, örneğin Türkiye’de, yaşayan bir kişi için tatil yapmak önemli bir ihtiyaç olarak algılanmayabilir.(Sosyo-kültür seviyesi etkeni)

Türkiye’nin geleneksel aile yapısı kalabalık aile biçiminde olduğundan, hemen her şeye kilolarca ya da litrelerce büyük miktarlarda ihtiyaç duyulurken, Avrupa ise çekirdek aile yapısı olduğu için Avrupalılar örneğin karpuzu dilimle, elmayı-portakalı taneyle almaktadır (Gelenek- görenek etkeni).

Müslüman olan bir insan dinî inancı gereği domuz ve domuz menşeiyle ilgili ürünlere ihtiyaç duymazken, Hristiyan olan bir kişi bu tür ürünlere ihtiyaç duyar (Manevi kültür etkeni).

Cebinde çok parası olan biri açlığını gidermek için iyi bir lokantada tam bir mönüyü tercih ederken, parası olmayan biri bir parça kuru ekmeğe de razı olabilir (Gelir faktörü).

Bazen insanlar sırf başkalarına gösteriş yapmak için de hiç ihtiyaçları olmadığı hâlde gereksiz pek çok şey satın alabilirler. Örneğin; karnını doğru dürüst doyuramayan bir kişinin sırf etrafındakilere gösteriş yapmak için pahalı, marka giysiler satın alması gibi. Bazen de insanlar “Onda var, ben de niye yok?” diyerek gereksiz şeylere yönelebilir. Örneğin; dar gelirli bir kişinin komşunun lüks aracını görüp borca girip araba satın alması gibi (Sosyal taklit ve gösteriş psikolojisi).

İhtiyaçların temel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- İhtiyaçlar sonsuzdur. İnsanoğlu doğası gereği sürekli bir şeylere ihtiyaç duyar. Ayrıca teknolojideki gelişmeler, bilgi ve görgüsünün artması onun bu sürekli bir şeylere ihtiyaç duyma duygusunu besler.
- İhtiyaçlar kendilerine duyulan şiddet açısından farklılık gösterir. Yeme içme gibi mutlaka karşılanması gereken zorunlu ihtiyaçlara duyulan şiddet, tatile gitmek gibi zorunlu olmayan ihtiyaçlara göre daha fazladır.
- İhtiyaçlar karşılandıkça onlara duyulan şiddet giderek azalır. Örneğin çok susamış biri için bir bardak suya duyulan ihtiyaç şiddetlidir. Ancak bu kişinin suya olan ihtiyacının şiddeti, birinci bardaktan sonraki her bardak su için giderek azalır.
- İhtiyaçların pek çoğu tekrarlanma özelliğini taşır. Örneğin; yeme- içme.

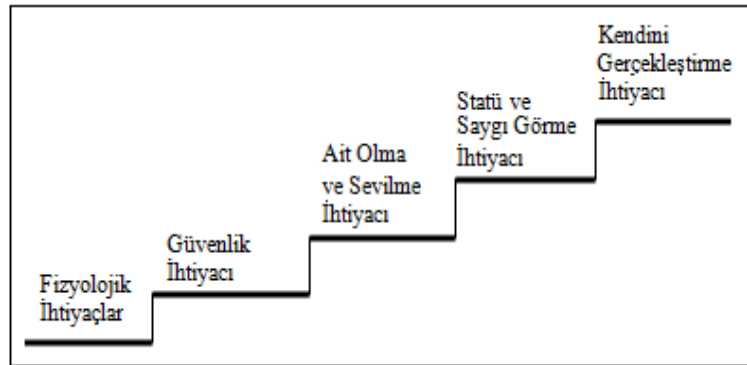
- İhtiyaçlar birbirlerini takip eden ve tamamlayan özelliktedir. Örneğin; kendisini sağlık açısından güvende hissetme ihtiyacında olan birinin sağlık sigortasına ihtiyaç duyması.

Zorunlu olmayan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçları gideren unsurlar birbirlerinin yerine ikame edilebilirler. Örneğin; dinlenme ihtiyacı olan birisi müzik dinlemek yerine, temiz havada dolaşmayı tercih ederek bu ihtiyacını giderebilir.

1.1.2. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Amerikalı bir psikolog olan A. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramında insan davranışlarına yön veren ihtiyaçlar üzerinde çalışmıştır. Onun İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı belki de motivasyon ve gereksinimlerle ilişkili olarak dünyada en yaygın olarak tanınan motivasyon kuramıdır (Porter, Bigley, Steers 2003,6).

Maslow'un çalışmalarına göre, insanların doğuştan gelen ve davranışlarına yön veren bazı ihtiyaçları vardır. Maslow; kuramında, insanların karşılamak üzere hayatları boyunca çaba sarf ettikleri bu ihtiyaçları hiyerarşik bir düzende Şekil 1.1' de görüldüğü gibi aşağıdan yukarıya doğru sıralamıştır. Maslow'a göre insanoğlu bir basamaktaki ihtiyacını karşılamadıkça bir sonraki basamakta yer alan ihtiyacını karşılamaya yönelmez.



Şekil: 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Nefes alma, yeme içme, uyuma.
- Güvenlik ihtiyacı: İnsanların yırtıcı hayvanlardan, sıcaktan soğuktan, karanlıktan fiziki olarak kendisini güvende hissetme ihtiyacı ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için parasal (mali) anlamda güvende hissetme ihtiyacı.
- Ait olma ve sevilme ihtiyacı: Başka insanlar ile iletişim kurma, kabul edilme (sosyalleşme), bir yere ait olma.
- Statü ve saygı görme ihtiyacı: Toplumda bir yer edinme, özgüven, kişisel başarılarıyla övünme ve başkalarının takdiri, farkına varılma, saygı duyulma, yeterli ve başarılı bulunma.

- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kişinin potansiyelinin ortaya çıkması, farkındalık yaratma

1.2. Mal ve Hizmetler

Girişimciler, işletmelerde üretim faktörlerini bir araya getirerek tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli ürünler üretirler. Bu ürünlerin bir kısmı, insan ihtiyaçlarını karşılayan somut özellikteki mallar; bir kısmı ise insan ihtiyacını karşılamakla birlikte soyut nitelik taşıyan hizmetlerdir.

1.2.1. Mal

İnsan ihtiyaçlarını tatmin eden veya karşılayan nesnelere mal denir. İşletme biliminde mal kavramı “ üretilmesi için çaba, emek harcanan nesnelere” yönelik olarak kullanılır (Alkin,1992).

Mallar çeşitli açılardan sınıflandırılabilirler.

Elde edilmeleri için bir çaba gerektirip gerektirmediğine göre malları “ekonomik mal” ve “serbest mal”(ekonomi dışı mal)” şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.

- ***Ekonomik mal:*** Elde edilmesi için çaba gerektiren ve genellikle elde etmek için bir bedel ödenen mallara ekonomik mal denir. Ekmek, giyecekler, defter gibi mallar ekonomik mallara birer örnektir.

- ***Serbest mal (ekonomi dışı mal):*** Doğada kendiliğinden bulunan ve elde edilmesi için bir çaba gerektirmeyen ve kullanılması için bir bedel gerektirmeyen mallara serbest mal denir. Solunan hava, ormanda akan bir kaynak suyu gibi.

Ekonomik mallar gereksinimleri giderme özelliği açısından da “tüketim malları” ve” üretim (endüstriyel) mallar” olarak ikiye ayrılır (Alkin, Yıldırım, Özer, 2005).

- ***Tüketim malları;*** insanların kullanımına hazır vaziyette olan ekmek, sabun, giysi gibi mallardır.

- ***Üretim (Endüstriyel) mallar;*** başka malların üretiminde kullanılmak üzere işletmelerin ihtiyaç duyduğu ham madde, yarı mamul gibi mallardır. Aynı zamanda toptancı, perakendeci gibi aracı kuruluşların nihai tüketiciye satmak için satın aldığı kullanıma hazır mallar da endüstriyel mallardır.

Mallar; birbirleri ile ilişkilerine göre “rakip (ikame) mallar”, “tamamlayıcı mallar” ve “bağımsız mallar” şeklinde üçe ayrılırlar.

- ***Rakip (İkame) mallar;*** birbirlerinin yerine kullanılabilen mallardır. Örneğin: Pirinç yerine bulgur kullanılması.

- **Tamamlayıcı mallar;** biri olmazsa diğerrinin işe yaramadığı mallardır. Örneğin: Yazıcı-kartuş.

- **Bağımsız mallar;** birbirleriyle ilişkisi olmayan mallardır. Örneğin: Elbise, araba.

Mallar, dayanıklı olup olmadıklarına göre de “dayanıklı mallar” ve “dayanıksız mallar” şeklinde ikiye ayrılırlar.

- **Dayanıklı mallar;** uzun süre fayda sağlayan, uzun süre kullanılabilen buzdolabı, çamaşır makinesi, ayakkabı gibi mallardır.

- **Dayanıksız mallar** ise, kısa süre kullanılabilen, faydası kısa sürede biten ekmek, pasta gibi daha çok gıda ağırlıklı mallardır.

1.2.2.Hizmetler

“İnsan gereksinmelerini karşılayan, ancak somut olmayan çeşitli araçlara” hizmet adı verilir (Bovee, Thill,2008).

Hizmet kısaca “ insan ihtiyacını karşılayan ancak soyut nitelikteki ürünler” olarak tanımlanabilir. *Hizmetin temel özellikleri şu şekildedir:*

- Hizmet genellikle insanlar tarafından üretilir.
- Hizmet üretenden ayrılamaz.
- Hizmetin üretimi ve tüketimi eş zamanlıdır. Hizmet talep edildiği anda üretilir ve tüketilir. Bu yüzden stoklanamaz.
- Hizmetin üretiminde talep edenin dolaylı katkısı vardır.
- Hizmet standart değildir. Hizmeti üreten insan olduğu için ve her insanın da ürettiği hizmete kendi kişisel tecrübesini, eğitimini, yeteneğini katmasından dolayı hizmet standart değildir. Bu nedenle hizmette kaliteyi ölçmek zordur.

1.3. Üretim ve Üretim Faktörleri

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek pek çok mal ve hizmet varken bunların çok azı doğada hazır bir biçimde bulunur. İnsan ihtiyacını giderebilen mal ve hizmetlerin hemen hepsi çeşitli çabalar sonucu meydana gelir. Doğal kaynaklara emeğin ve sermayenin uygulanması olarak tanımlanabilecek üretim ile mal ve hizmetler elde edilir.

1.3.1. Üretim Kavramı

Üretim farklı şekillerde tanımlanabilir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerinin uygun bir ortamda bir araya getirilerek mal ve hizmetlere dönüştürülmesine üretim denir.

Üretim “girdilerin (üretim faktörlerinin) çıktılara (mal ve hizmetlere) dönüştürülmesi” şeklinde de tanımlanabilir.

Üretimi “insan ihtiyaçlarını gideren mal ve hizmetleri elde etmek amacıyla yapılan her türlü çaba veya faaliyet” olarak da tanımlamak mümkündür (Bovee, Thill,2008).

Ancak son yıllarda mevcut bir ürünün faydasının arttırılması da üretim olarak ifade edilmektedir. “*Bir malın insanın ihtiyacını karşılama özelliği*” olarak tanımlanabilecek olan fayda, şu şekillerde arttırılabilir.

- *Şekil (biçim) faydası:* Bir malın fiziki veya kimyasal özelliklerinin değiştirilmesidir. Örneğin: Kumaştan elbise, süttten peynir üretilmesi.
- *Yer faydası:* Malların üretildiği yerlerden ihtiyaçlarını karşılamak üzere tüketicilerin bulunduğu yerlere ulaştırılması. Örneğin; Diyarbakır’da üretilen karpuzun Türkiye’nin dört bir tarafındaki tüketicilere ulaştırılması.
- *Zaman faydası:* Malların tüketicilerin her istediği zaman bulabilmeleri için stoklanarak piyasaya sunulması. Örneğin; limonun kış aylarında üretilip depolarda bekletilerek her zaman piyasada bulunmasının sağlanmasıdır.
- *Mülkiyet faydası:* Tüketicilerin sahip olmak istedikleri malların satış yoluyla el değiştirerek üretici-satıcıdan tüketiciye mülkiyetinin(sahipliğinin) geçmesi. Örneğin; galeride satılmakta olan arabanın mülkiyetinin parasını ödeyen müşteriye geçmesi.

1.3.2. Üretim Faktörleri

Mal ve hizmetleri ortaya çıkarabilmek, üretebilmek için birtakım unsurların varlığı ve birleştirilmesi gerekir. Örneğin buğdayı üretmek için arazi, araziyi ekmek-ekini biçmek ve kaldırmak için traktör, traktörü kullanmak için ise insan gerekir (Krugman, Wells, 2004). Buğday üretiminde olduğu gibi üretimde kullanılmak üzere ihtiyaç duyulan unsurlara da üretim faktörleri denir. Üretim faktörleri uzun yıllar literatürde emek, sermaye, doğal kaynaklar ve müteşebbis olarak yer almıştır. Ancak son yıllarda bu faktörlere teknoloji de katılmış böylece üretim faktörleri beşe çıkmıştır.

Her üretim faktörü; üretime katılarak bir malın üretilmesinde katkı sağlarken bu katkısı ölçüsünde üretimden bir gelir elde eder.

1.3.2.1 Doğal Kaynaklar

Bir ülkenin sahip olduğu her türlü yer altı ve yer üstü kaynak, doğal kaynaklar olarak ifade edilir. Buna göre bir ülkenin toprağı, akarsuları, denizleri, ormanları, madenleri ve mineralleri her türlü yer altı ve üstü değerleri doğal kaynakları olarak tanımlanmaktadır.

Bir ülkenin sahip olduğu doğal kaynakların varlığı o ülkenin dünya genelinde ekonomik güç olarak değerlendirilmelerinde de dikkate alınan önemli bir ölçüttür. Örneğin ABD, sadece sanayisi ile değil sahip olduğu zengin doğal kaynakları ile de süper güç olarak değerlendirilebilir. Doğal kaynakların üretimden elde ettiği gelire rant (kâr) denilmektedir.

1.3.2.2. Emek (İş Gücü)

İnsanların bedensel (fiziksel) veya zihinsel (düşünsel) olarak bir işte gösterdiği çabasına emek (iş gücü) denir. Bir inşaat işçisinin çalışması bedensel emeğe; bir bilgisayar operatörünün çalışması ise zihinsel emeğe örnek verilebilir.

Emek faktörünü kalitesine göre, vasıflı ve vasıfsız emek olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür. Vasıflı emek, bir öğrenim sonucu özel bir bilgi ve beceriye sahip olarak karışık ve dikkat isteyen işleri yapanlar için tanımlanır. Örneğin öğretim üyeleri, bilgisayar programcıları, mühendisler. Vasıfsız emek ise, fazla bilgi sahibi olmayan, kendini yetiştirmemiş, basit işlerde çalışanlar için tanımlanmaktadır. Örneğin çoban, temizlik işçisi. Genellikle, gelişmiş ülkeler vasıflı iş gücüne, gelişmemiş ülkeler ise vasıfsız iş gücüne daha fazla sahiptirler (Küçükoğlu, 2009). Emeğin üretimden elde ettiği gelire ücret denir.

1.3.2.3. Sermaye

Sermayenin çeşitli tanımları bulunmaktadır. Ekonomik açıdan sermaye “üretilmiş üretim araçları” şeklinde tanımlanabilir. Buna göre, emeğin verimliliğini yükseltmede kullanılan her türlü araç, gereç ve makineler bu anlamda ekonomik sermaye *malı sayılır* (Şimşek, Çelik,2008).

İşletmecilik açısından *sermaye ise* “ Üretimde kullanılan her türlü maddi ve maddi olmayan değerlerdir.”

Buna göre maddi değerler: Nakit, alacaklar, doğal kaynaklar, binalar, ham maddeler, yarı mamuller, araçlar, makineler birer maddi sermayedir.

Maddi olmayan sermaye ise imtiyaz, patent, lisans, marka, know how (teknik bilgi) gibi değerlerdir.

İmtiyaz: Bir malın üretimi ya da satışında bazı hak ve ayrıcalıkların kişi veya kuruluşlara tanınmasıdır.

Patent: Bir kişinin bulduğu bir icadın o kişiye ait olduğunu ve başkaları tarafından izinsiz kullanılamayacağını gösteren tescil edilmiş bir hak olarak tanımlanabilir.

Lisans: Bir işin yapılması için devlet tarafından verilen bir izin, ruhsat şeklinde tanımlanabilir.

Marka: Ticaret sicilinde tescil edilmiş ve bir işletmenin ürettiği ürününü başka ürünlerden ayırt etmeye ve tanınmasına yarayan bir sembol, işaret ya da kelimedir.

Know how (Teknik bilgi): Bir gizli bilgi, formül veya teknik yöntemin kullanım bilgisi olarak tanımlanabilir.

Sermayenin de üretime katılması sonucunda elde ettiği bir gelir vardır. Bu gelire faiz denir.

1.3.2.4. Girişimci (Müteşebbis)

Girişimci (Müteşebbis), “Kâr sağlamak amacıyla işletmeyi kuran ve genellikle harekete geçiren kişidir.” (Mucuk, 2005).

Başka bir tanımda ise girişimci; “İşletmeyi kuran, mal veya hizmet üretimi ve/veya pazarlanması için üretim faktörlerini bir araya getirip birleştiren, kâr amacı güden ve risklere katlanan kişi.” olarak ifade edilmektedir (Drucker,2007).

Girişimci; diğer üretim faktörlerini bir araya getiren ve hangi mal ve hizmetin üretileceğini belirleyen, zarar etme gibi her türlü riski üstlenen ve yatırım kararı alan kişidir. Girişimci; toplumu iyi tanıyan, geleceği bugünden öngörebilen, cesur, sorumluluk alabilen, insanları yönlendirebilen, kararlı, yeniliklere açık yaratıcı gibi özelliklere sahip bir kişidir. Girişimci, yaptığı girişimin sonucunda gelir olarak kâr elde eder.

1.3.2.5. Diğer Üretim Faktörleri

Literatürde başlangıçta emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci (müteşebbis) olarak anılan üretim faktörleri arasına son yıllarda teknoloji de katılmıştır.

Teknoloji, “işletmenin sadece üretim işlevinde uygulanan bir yöntem veya kısaca üretim yöntemi değil, işletmenin tüm işlevlerinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik, tüm yöntemler ile birlikte kullanılan donanımlar ve yazılımlar bütünüdür.” (Volberda,1997).

Teknoloji kısaca “mal veya hizmetleri üretmek için kullanılan her türlü yöntem” olarak tanımlanabilir.

Ancak teknoloji daha kapsamlı şekilde “mal ve hizmetlerin tasarımı, geliştirilmesi, üretimi, pazarlanması gibi işlevlerini gerçekleştirilmesinde kullanılan her türlü teknik bilgi, tecrübe ve yöntemin tümü” olarak tanımlanabilir.

Bu bağlamda üretimde bilimin diğer üretim faktörleri arasındaki yerine de işaret etmek gerekir. Değişen tüketici zevk ve tercihlerine yanıt verebilmek ve yeni ürünler üretebilmek için işletmelerin bilimsel anlamda araştırma geliştirmeye (Ar-Ge) önem vermeleri, bilimsel gelişmeleri takip edip uygulamaları gerekir.

Uygulamalar

- 1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Eğilmez, Mahfi; *Mikro-Ekonomi: Güncel Örneklerle*, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2015.

Uygulama Soruları

- 1) Ekonominin temel konusu olan kıtlık hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- 2) Ekonomide karar alıcılar kimlerdir? Örnekleriyle belirtiniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

İhtiyaç ve üretim başlıklı bu bölümde ihtiyaç olgusu ile ne ifade edilmek istendiği üzerinde durulduktan sonra Maslow'un meşhur İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne değinilmiştir. Bu temel bilgiler ışığında mal ve hizmetler kavramları ortaya konmuş ve üretim olgusuna geçilmiştir. Bu çerçevede geçmişten günümüze işletme ve iktisat anabilim dallarının temel konularını oluşturan üretim faktörleri kısaca anlatılmıştır. Bu noktada sadece geleneksel üretim faktörlerinden değil; model üretim faktörlerinden de bahsedilmiştir.

Bölüm Soruları

- 1) İhtiyacın tanımını yaptıktan sonra Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi hakkında bilgi veriniz.
- 2) Mal ve hizmetleri birbirinden ayıran özellikler nelerdir?
- 3) Üretim faktörleri nelerdir?
- 4) Üretim faktörlerinin gelirleri hakkında bilgi veriniz.

2. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR*

* Bu bölüm, Özlem Çetinkaya Bozkurt tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

2.1. Esnafılık

2.2. Tacirlik

2.3. Girişim (İşletme)

2.4. İş Adamı (Girişimci)

2.5. Yönetici

2.6. Lider

2.7. Girişimci – Yönetici – Lider Karşılaştırması

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Esnafılık ve tacirlik hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce Türkiye’de küçük esnafın önündeki sıkıntılar nelerdir?
- 2) Girişim ve girişimci dendiğinde aklınıza gelen ilk kelimeler hangileridir?
- 3) İyi bir yönetici, iyi bir lider mi yoksa iyi bir lider iyi bir yönetici mi demektir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Esnaflık Tacirlik	Esnaflık ve tacirlik arasındaki farklılıkları öğrenmek	Okuyarak/Araştıracak
Girişim İş Adamı	Girişim ve girişimcilik öğretisi hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Girişimci Yönetici Lider Karşılaştırması	Girişimci, yönetici ve lider kavramları arasındaki farklılık ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- Esnafılık ve tacirlik
- Girişim ve girişimci
- İş adamı
- Yönetici
- Lider

Giriş

Kavram kargaşasını önlemek adına, girişimcilik ile ilgisi olduğu düşünülen kavramlara bu bölümde yer vermek yerinde olacaktır. Genellikle esnaflık, tacirlik, iş adamlığı, yönetici, lider ve girişimci kavramları birbirlerinin yerine kullanılmakta, açık ve kesin tanımlarının yeterince bilinmemesinden dolayı kavramlar karıştırılmaktadır. Bu kavramların çok yakın ilişki içinde olması ve benzerlikler göstermesi birini diğerinden ayırmayı zorlaştırmaktadır. Ancak tüm zorluğa rağmen söz konusu kavramları birbirinden ayırmak ve açıklığı kavuşturmak mümkündür.

2.1. Esnaflık

Dünyada ticaretin temeli, başlangıcı esnaflıktan gelmektedir. İlk çağlardan bu yana malın malla değişiminden, paranın icadından bugünkü modern ticari yaşama geçiş evreleri aynı zamanda esnaflığın tarihini de anlatır. Günlük dilde esnaf veya tacir kavramlarının birbirinin aynısıymış gibi kullanıldığı görülmektedir. **Esnaf**, küçük sermaye ve zanaat sahibi (www. tdk. gov.tr).

Gerek Türk Ticaret Kanunu gerekse Vergi Usul Kanunu'na bakıldığında **esnaf** ve **tacir** arasındaki net ayrım göze çarpmaktadır. Bilindiği gibi 1 Temmuz 2012'den itibaren 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun yerini 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu aldı. **Yeni Türk Ticaret Kanunu** madde 15'te esnafın tanımı yapılmıştır. Buna göre; *“İster gezici olsun ister bir dükkânda veya bir sokağın belirli yerlerinde sabit bulunsun, ekonomik faaliyeti sermayesinden fazla bedenî çalışmasına dayanan ve geliri belli sınırı aşmayan ve sanat veya ticaretle uğraşan kişi esnaftır.”*

Hangi işletmelerin esnaf işletmesi olacağı **Türk Ticaret Kanunu'nun** 17. maddesi ile düzenlenmiştir. Kanunun 17. maddesi *“İktisadi faaliyetin nakdi sermayeden çok bedenî çalışmaya dayanmasını ve kazancın ancak geçimini sağlamaya yetecek derecede az olmasını”* öngörür. İşletme; vergi kanunlarında belirtilen gelir seviyesinin üzerinde bir gelir elde etmişse esnaf işletmesi değil, ticari işletmedir.

5362 sayılı **Esnaf ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanunu**'na göre; *“Esnaf ve sanatkâr: İster gezici ister sabit bir mekânda bulunsun, Esnaf ve Sanatkâr ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulunca belirlenen esnaf ve sanatkâr meslek kollarına dâhil olup, ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandırmayacak miktarda olan, basit usulde vergilendirilenler ve işletme hesabı esasına göre deftere tabi olanlar ile vergiden muaf bulunan meslek ve sanat sahibi kimseler,”* şeklindedir.

Bu tanımlamalardan anlaşılabacağı üzere esnaf, tacir sıfatını kazanacak kadar sermayesi olmayan ve geliri daha çok bedensel emeğine dayanan bağımsız olarak çalışan kişi olarak ifade edilmektedir. Esnaf, tacirle işgören arasında bir konuma sahiptir. Sermayesi yetersiz de olsa bağımsız olarak çalışması bakımından daha çok tacire benzer (Tutar ve Altınkaynak, 2013).

5362 sayılı yasadaki düzenleme ile esnaf ve tacir ayrımında başka ölçütlere yer verilmiş olup kamyonculuk, otomobilcilik ve şoförlük yapanların da ekonomik sermayesi, kazancının tacir sanayici niteliğini aşmaması ve vergilendirme gibi ölçütler çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Konuyu bir de 213 sayılı **Vergi Usul Kanunu** açısından değerlendirelim. 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'na göre **esnaf** tanımına girenlerin işletme hesabına göre, **tacir** tanımına girenlerin bilanço esasına göre defter tutmaları gerekmektedir.

Halk arasında zanaatkâr ve küçük işletme sahipleri **esnaf** olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifadeyle esnaf, küçük işletme işleten gerçek bir kişidir. Kanun koyucu esnafı “küçük esnaf” olarak kabul etmiş ve ticaret hayatını düzenleyen ağır ve karmaşık hukuk kurallarına tabi tutulmalarına gerek olmadığına karar vermiştir. Simitçi, kuaför, terzi esnafa örnek teşkil etmektedir.

Çoğu zaman **esnaf** ve **girişimci** aynı anlamda kullanılmaktadır. Esnaf girişimciden farklı olarak geçinecek kadar sermayesi ve gücü olan kişidir. Girişimci gibi yenilik ve gelişmeye açık olması onun adına pek aranan bir özellik değildir (Akpınar, 2011). Bir kişinin girişimci olabilmesi için *risk ve sorumluluk üstlenebilme, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu* gibi belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu niteliklere sahip olmayan kişi, işletmenin mülkiyetine sahip kimse sıfatıyla işletme sahibi de olsa girişimci değildir. Bir işletmenin yönetilmesi, kendi işinin patronu olma isteğinden çok daha fazlasını gerektirmektedir (Odabaşı, 2005). Küçük işletmelerde, işletme sahipliği ve girişimcilik aynı kişide bütünleşebilmektedir. Bunun nedeni, psikolojik engeller ile birlikte profesyonel bir yöneticiye işi teslim etmek için gerekli olan bütçenin oluşmamasıdır (Doğramacı, 2006). İşletmenin ölçeği küçüldükçe girişimci ve yönetici olan işletme sahibi teknisyen sıfatını da taşımaya başlamaktadır (Odabaşı, 2005).

2.2. Tacirlik

Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun 12. maddesine göre, “*Bir ticari işletmeyi, kısmen de olsa kendi adına işleten kişiye **tacir** denir*”. **Tacir**, ticari bir işi sürekli olarak yapan ve onu meslek edinen bu faaliyeti bir düzen içinde meslek ve sanatının gereklerine göre yapan gerçek veya tüzel kişilerdir. *Buna göre bir bireyin tacir sayılabilmesi için:*

- *Ortada bir ticari işletmenin olması,*
- *Bir ticari işletmenin kısmen de olsa işletilmesi,*
- *İşletme faaliyetlerinin kendi adına olması gerekmektedir.*

6102 sayılı **Türk Ticaret Kanunu** taciri; **gerçek kişiler** (md.12, md.13,md.14) ve **tüzel kişiler** (md.16) olmak üzere ikiye ayırarak tarif etmiştir. Buna göre;

I. Gerçek kişiler:

- *Bir ticari işletmeyi, kısmen de olsa kendi adına işleten kişiye **tacir** denir.*
- *Bir ticari işletmeyi kurup açtığını, sirküler, gazete, radyo, televizyon ve diğer ilan araçlarıyla halka bildirmiş veya işletmesini ticaret siciline tescil ettirerek durumu ilan etmiş olan kimse, fiilen işletmeye başlamamış olsa bile **tacir** sayılır.*
- *Bir ticari işletme açmış gibi, ister kendi adına ister adi bir şirket veya her ne suretle olursa olsun hukuken var sayılmayan diğer bir şirket adına ortak sıfatıyla işlemlerde bulunan kimse iyi niyetli üçüncü kişilere karşı **tacir** gibi sorumlu olur.*

II. Tüzel kişiler:

- Ticaret şirketleriyle amacına varmak için ticari bir işletme işleten vakıflar, dernekler ve kendi kuruluş kanunları gereğince özel hukuk hükümlerine göre yönetilmek veya ticari şekilde işletilmek üzere devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişileri tarafından kurulan kurum ve kuruluşlar da tacir sayılırlar.

- Devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişileri ile kamu yararına çalışan dernekler ve gelirinin yarısından fazlasını kamu görevi niteliğindeki işlere harcayan vakıflar; bir ticari işletmeyi, ister doğrudan doğruya ister kamu hukuku hükümlerine göre yönetilen ve işletilen bir tüzel kişi eliyle işletsinler, kendileri tacir sayılmazlar hükmü yer almaktadır.

Ticari işletme kavramı kanunda açık ve net olarak tanımlanmış değildir. Sadece kanunun 11. Maddesinde ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer müesseseler, ticari işletme sayılır denilmektedir. Ekonomik hayatta karşımıza çıkan para ya da parayla ölçülebilen değerlerle ilgili faaliyet gösteren her iktisadi kurum, teknik anlamda mutlaka bir ticari işletme olmayabilir. Bir ticari işletmeyi kurup açtığını sirküler, gazete, radyo, televizyon ve diğer ilan araçlarıyla halka bildirmiş veya işletmesini ticaret siciline tescil ettirerek durumu ilan etmiş olan kimse, fiilen işletmeye başlamamış olsa bile **tacir** sayılır. Bir ticari işletme açmış gibi, ister kendi adına, ister adi bir şirket veya her ne suretle olursa olsun hukuken var sayılmayan diğer bir şirket adına ortak sıfatıyla işlemlerde bulunan kimse, iyi niyetli üçüncü kişilere karşı **tacir** gibi sorumlu olur. Küçük ve kısıtlılara ait ticari işletmeyi bunların adına işleten yasal temsilci, **tacir** sayılmaz. Tacir sıfatı, temsil edilene aittir. Ancak, yasal temsilci ceza hükümlerinin uygulanması yönünden tacir gibi sorumlu olur.

5174 Sayılı **Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu**’nun; “Odalara kayıt zorunluluğu” başlıklı 9’uncu maddesi; ticaret siciline kayıtlı tacirler ve 5’inci maddeye göre sanayici ve deniz taciri sıfatını haiz tüm gerçek ve tüzel kişiler ile bunların şubeleri ve fabrikaları, bulundukları yerdeki odaya kaydolmak zorundadırlar. Maddenin ilerleyen bölümlerinde; sanayicilerin ve deniz ticaretiyle uğraşanların oda kayıtlarından bahseder.

Yeni **Türk Ticaret Kanunu**’nun 18. Maddesinde yer alan tacir olmanın genel hükümleri özetlenecek olursa

- Borçlarından dolayı iflasa tabidir.
- Bir ticaret unvanı seçmek ve kullanmak zorundadır.
- İşletmelerini ticaret siciline kaydettirmek zorundadır.
- Ticari defter tutmak zorundadır.
- Ticari faaliyetlerinde basiretli (işin sonunu gören, anlayan) bir iş adamı gibi hareket etmek zorundadır.

- *Haksız rekabet (ekonomik rekabetin kötüye kullanılması) yapamaz.*
- *Ücret ve faiz istemek,*
- *Fatura ve teyit mektubu kullanmak,*
- *Ücret ve cezai şartın azaltılmasını isteyememek,*
- *Ticari örf ve âdetin tacirlere uygulanacağını bilmek zorundadır.*

Tacir, girişimci için verilmiş diğer isimdir. Ancak tacire ilişkin tanımlar incelendiğinde girişimci ile aynı olmadığı görülmektedir. Girişimcinin yenilikçi ve dinamik olma özelliği vardır ve girişimci toplumda değişimi yaratacak kişi ve kurumlar olarak tanımlanır.

2.3. Girişim (İşletme)

Çoğu zaman aynı anlamda kullanılsa da girişim ile işletmenin aynı olmadığı bilinmelidir. Bu iki sözcük birbirlerine oldukça yakın, ancak farklı anlamları ifade ederler. İşletme sözcüğü Türkçe’de ‘iş’ kökünden gelmekte olup fiil olarak çalıştırmak, yararlı bir iş yapmak, iş gördürmek gibi anlamı vardır. İsim olarak düşünüldüğünde üretim veya çalışma yapılan yer anlamı akla gelmektedir. İşletmenin ortaya çıkabilmesi için, dilimizde kökünü, ‘girişmek’ fiilinden alan ‘girişimde bulunmak’ eylemi gereklidir. Girişimin amacı, işletme eylemini doğuracak olan unsurları bir araya getirme çabasına dayanmaktadır (Çetinkaya Bozkurt ve Babacan, 2012). Genel bir ifadeyle girişimcilerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurdukları ekonomik birimlere *girişim* adı verilir. Başka bir tanıma göre *girişim* “*Belli bir unvanı, bir yeri, belirli bir sermayesi ve belirli bir organizasyonu olan ekonomik birimdir.*” (Parıltı ve Aydın, 2008). *Girişim*, “*Belirli bir yasal, finansal, örgütsel ve ekonomik özelliğe sahip kuruluştur.*” (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005). *İşletme* ise “*Daha çok fabrika ya da satış mağazası gibi mal veya hizmet üreten ya da pazarlayan teknik birimlerdir.*” (Dolgun, 2003). Diğer bir ifadeyle girişim; bir veya birden fazla işletmeye sahip olabilen bir kuruluştur. Örneğin Petkim Petrokimya Anonim Şirketi birçok işletmesi olan bir girişim; buna bağlı plastik işleme fabrikası ise bir işletmedir ya da Kızılay bir işletme iken Devlet Hastaneleri, Atatürk Orman Çiftliği girişim için ilk akla gelen örnekler olarak verilebilir.

İşletme ve girişimin ortak tarafları, her ikisinin de insan istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte mal ve/veya hizmet üreten ekonomik ve teknik birimler olmasıdır. Ancak, girişim ile işletmeyi birbirinden ayıran önemli nokta, girişimin bir piyasası olması ve bu piyasada gelir sağlayan bir işletme olmasıdır. Her girişim bir işletmenin sahip olduğu tüm özelliklere sahipken, her işletmenin girişimin özelliklerini tamamını taşıması mümkün değildir. O hâlde, her girişim bir işletmedir ancak her işletme bir girişim değildir (Tatar ve Üner, 1992).

Girişim kavramı; “*Kâr veya başka biçimlerde fayda sağlamak amacıyla ücret karşılığında satmak için mal veya hizmet üretmek ya da fonlar sağlamak üzere kurulan,*

hukuki ve finansal kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüt.” olarak tanımlanır (Tutar, 2005). Bu tanıma dayanarak girişimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- *Girişimin amacı, kazanç ve fayda sağlamaktır.*
- *Girişim, ücret karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretir veya fonlar sağlar. Bu özellik, girişim olmanın zorunlu unsurudur.*
- *Girişimin üç temel işlevi; üretim, satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli fonların sağlanması olan finansmandır.*
- *Girişim, hukuki bir birimdir. Tüzel kişiliğe sahip bulunan girişim, sahiplerinden ayrı bir kişiliğe sahiptir. Çalışmalarını bu kişilik altında yürütür, haklara sahip olur ve yükümlülükler üstlenir.*
- *Girişim, finansal bir birimdir. Girişim kendisine ilişkin varlıkları ve bunların karşıladığı öz ve yabancı kaynakları bulunur.*
- *Girişim; insan ve materyalden oluşan bir örgüttür ve bu örgüt devamlılık gösterir.*

İşletme kavramı; “Belli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlar.” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005). Bu tanıma dayanarak işletme ile ilgili özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Çetinkaya, Bozkurt ve Babacan, 2012):

- İşletme, ekonomik bir kuruluştur.
- İşletme, dinamik bir kuruluştur.
- İşletme, sosyal bir kuruluştur.
- İşletme, bağımsız bir kuruluştur.
- İşletme, sosyo-teknik bir sistemdir
- İşletme, açık bir sistemdir.

2.4. İş Adamı (Girişimci)

Köken olarak Latince’de *intare* kökünden gelen girişimci kavramı, İngilizce’de enter (giriş) ve pre (ilk) kelime köklerinden gelmekte ve *entrepreneur* yani ilk girişen, başlayan anlamına gelmektedir (Korkmaz, 2000). **Girişimci** kavramı ilk olarak Fransızca’da görülmüştür. Anlam olarak “Araştırmacı, maceracı, hükûmet alt yapı bağlantılarını kuran kişi, mimar ve tarım ile uğraşan insanlar” için kullanılmıştır. Daha sonra endüstri alanında, risk alan veya riski hesaba katabilen sermayedarlar için kullanılmış ve böylece anlamı genişlemiştir.

Girişimciyi, “*Kaynaklar konusunda öngörüde bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı da kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren kişi*” şeklinde tanımlamak da mümkündür (Silver, 1983). Buna göre **girişimci** emek, teknoloji, sermaye ve doğal kaynaklar olarak sayılan üretim faktörlerini en güncel teknik yöntem ve bilgilerle analiz edip bir araya getirerek mal veya hizmet üreten birey olarak ön plana çıkmaktadır. Bygrave ve Hofers ise girişimciyi, “*Fırsatları algılayarak fırsatlar doğrultusunda işletmesini şekillendiren kişi*” olarak tanımlamıştır (Mueller ve Thomas, 2001). Girişimcilik teorisine önemli katkılarda bulunan Hisrich ve Peters (2002) girişimciyi; “*Emek, ham madde ve diğer varlıkları daha büyük değer/imkân yaratacak şekilde bir araya getiren kişi*” olarak ifade etmektedirler. Girişimci, bir ülkenin gelişme hızını belirleyen etkili sosyal aktörlerden biridir (Wennekers, 2005; Friss vd., 2004).

Girişimci kişi; daimi surette etrafını izleyerek ihtiyaçları belirleyen, yeni ihtiyaçları düşünen, ihtiyaç açıklarını kapatmak için tesis kuran ve üretim yapan, bu işleri yaşam nedeni sayacak şekilde benimseyen, yaratıcı yetenekli ve risk almayı seven kişidir (Müftüoğlu, 2000). Bir kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu gibi belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu niteliklere sahip olmayan kişi, işletmenin mülkiyetine sahip kimse sıfatıyla işletme sahibi de olsa girişimci değildir (Odabaşı, 2005).

Girişimci ile ilgili tanımlar farklılıklar içermesine rağmen, aslında bütün yazarların bazı ortak noktalarda buluştuğunu söylemek mümkündür. Bu noktalar; risk üstlenme, fırsatları yakalama, yeni bir iş kurma, yeni ürün üretme vb. yönler olarak sayılabilir. Girişimci kavramının başlangıçtan günümüze kadar geçirdiği değişim Tablo 2.1’de görülmektedir.

Orta çağda **girişimci** kavramı, büyük üretim projelerinde yer alan kişileri tanımlamak için kullanılmaktaydı. Bu tür projeleri üstlenen kişiler risk almamakta, yalnızca tahsis edilen kaynakları yönetmekteydi. Ortaçağın belirgin girişimci tipi; kaleler, katedraller ve diğer kamu binalarının yapımından sorumlu olan din adamlarıdır (Hisrich vd., 2005).

17. yüzyılda, girişimci kavramının devletle bir mal ya da hizmet sağlamak için anlaşılan kişi kimliğine dönüşmesiyle beraber **girişimci - risk** ilişkisi gelişmeye başlamıştır. Sözleşme bedeli sabit olduğu için, kâr ve zarar oranları tamamen girişimcinin çabalarına bağlıydı. (Hisrich vd., 2005).

Girişimciliğin günümüzde herkes tarafından yaygın olarak bilinen ve kabul görmüş tanımı ilk kez Richard Cantillon tarafından yapılmıştır (Döm, 2012). Ayrıca Cantillon girişimcilikle ilgili ilk kuramlardan birini geliştirmiştir. Cantillon’a göre girişimci; risk alan ve tüccar, çiftçi, esnaf gibi mal sahiplerini izleyen kişidir (Hisrich vd., 2005).

18. yüzyılda sermaye sahibi ve sermayeye gereksinim duyanlar farklı kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Başka bir anlatımla **sermayedar** ve **girişimci** kavramları birbirinden ayrılmıştır. Farklılaşmanın nedenlerinden biri, o yüzyılda dünyayı saran Sanayi Devrimidir. Sanayi Devrimi’nde yapılan pek çok icat, değişen dünyanın koşul ve taleplerine

yanıt vermektedir. Bu dönemin büyük mucitlerinden Whitney ve Edison; sermaye sağlayan değil, sermaye kullanan kişilerdir (Hisrich vd., 2005).

Tablo 2.1 Girişimcilik Teorisinin ve Girişimci Kavramının Gelişim Süreci

Dönem/ Tarih	Yazar	Girişimcilik Kuram ve Kavramı
Orta Çağ		Girişimci, büyük ölçekli üretimden sorumlu olan kişidir.
17. yüzyıl		Girişimci, kamu yönetimiyle sözleşme imzalayarak kâr zarar riskini alan kişidir.
1725	Richard Cantillon	Girişimci, riskleri üstlenmesi nedeniyle sermaye sağlayan kişiden farklıdır.
1797	Beaudeau	Girişimci; riskleri üstlenen, planlayan, yöneten, organize eden ve sahip olan kişidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcilik kazançlarının, sermaye kazançlarından ayrılması
1876	Francis Walker	Sermaye sağlayan ve faiz alan kişiyle, yönetsel yeteneklerini kullanarak kâr sağlayan kişi arasında ayırım yapılması
1934	Joseph Schumpeter	Girişimci; yenilikçi ve denenmeyen teknolojiler geliştiren kişidir.
1961	David McClelland	Girişimci, enerjik bir kişidir ve ortalama risk alır.
1964	Peter Drucker	Girişimci fırsatları maksimize eden kişidir.
1975	Albert Shapero	Girişimci, inisiyatifi alan, bazı sosyoekonomik mekanizmaları organize eden ve başarısızlık riskini kabullenen kişidir.
1980	Karl Vesper	Girişimci; ekonomistler, psikologlar, işadamları ve politikacılar tarafından farklı görünen kişidir.
1983	Gifford Pinchot	İşadamı, kurmuş olduğu organizasyon içinde bir girişimcidir.

1985	Robert Hisrich	Girişimcilik; parasal ve kişisel tatmin karşılığında finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek gerekli zaman ve çabayı harcayıp farklı değerde mal ve hizmet yaratma sürecidir.
------	----------------	--

(**Kaynak:** Hisrich vd., 2005)

19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlarında **girişimci** kavramı, **yönetici** kavramından ayrılmamakta ve ekonomik açıdan tanımlanmaktaydı. Bu dönemde girişimci, kişisel kazançları için bir girişimi organize eden ve işleten kişidir. Bunun için kullandığı malzemenin, toprağın ve gereksinim duyduğu sermayenin bedelini ödemektedir. Girişime inisiyatifi kullanarak planlama, organizasyon ve yönetim gibi becerileriyle katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda, kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen durumlardan kaynaklanabilecek kâr ve zararları da üstlenmektedir. Bütün masraflar düşüldükten sonra, geriye kalan girişimcinin olmaktadır (Hisrich vd., 2005).

20. yüzyılın ortalarından itibaren **girişimci** kavramı **yenilikçi** kavramıyla birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Girişimci, yeni bir icadı kullanan ya da daha genel olarak yeni bir ürün üreten kişidir. Girişimci, yeni bir yöntemle üretim yapısını değıştirmekte ya da yeniden organize etmektedir. Girişimciliğın bu tanımında, yenilik ve yenilikçilik kavramları ana bileşenlerdir.

2.5. Yönetici

Girişimci ile karıştırlan bir kavram ise yöneticidir. En basit tanımıyla yönetici, *başkalarına iş gördüren kişidir*. Bir başka ifadeyle **yönetici** örgütün belirlediği amaçların başarılması için çalışanları koordine eden ve yöneten kişidir (Robbins ve Coulter, 2007). Daha geniş bir tanımla **yönetici**, *“Girişimcinin ileri sürdüğü fikirleri uygulamak ve gösterdiği hedeflere ulaşabilmek için yolları saptayan ve bunu yaparken içinde bulunduğı durumun muhasebesini yapan, bu yollardan geçişin zamansal ve parasal programını düzenleyen kişidir.”* (Küçük, 2011). Dolayısıyla **girişimci** ekonomik mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak üzere kendi sahip olduğı veya başka kaynaklardan sağladığı sermayeyi tehlikeye sokarken **yönetici** riski başkalarında olmak üzere ekonomik mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak görevini yerine getirir (Özkul, 2008). **Yönetici** söz konusu etkinlikleri yerine getirirken birtakım özelliklere sahip olmalıdır.

- İşi bitirme azim ve heyecanı
- Çalışkanlık
- Bilgi

- Organizasyon gücü
- Finans gücü
- Denetim kabiliyeti
- Çevre ile içte ve dışta iyi ilişkiler kurabilme.

Yöneticiyi girişimciden ayıran fark; çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kâr veya zararın sahibi olmamasıdır. **Yönetici** emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kârdan pay alarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışır. **Yönetici**, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, eşgüdümleme ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretirken ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülünden bir iş birliği yapar. Yönetimi altındaki bireylere neyi, nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir (Akad ve Ünel, 1987).

Girişimci kavramının yerine; **profesyonel yönetici** veya **fabrika yöneticisi** gibi unvanlar kullanılmaktadır. **Profesyonel yönetici**, “Yönetim işini kendine meslek edinerek işletmenin sahibi hâline gelmeden girişimcinin yaptığı işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret, maaş ve/veya prim alan kişidir.” (Koçel, 2010). Profesyonel yöneticiler her ne kadar belli bir ücret karşılığı çalışıyorlarsa da verdikleri kararlar; işletme sahiplerinin ne kadar kâr payı alacaklarından, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceğine, çalışanların ne kadar ücret alacağından üretim miktarı ile istihdam seviyesine kadar oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır “ (Koçel, 2010).

Fabrika yöneticisi, “Fabrika tasarımı, personel kalitesi, rekabet, fabrika büyüklüğü, fabrika ömrü, otomasyon derecesi, mamul çeşitliliği gibi fabrikada mevcut olan sorunlarla ilgilenen kişidir.” (Küçük, 2011). *Fabrika yöneticisi, her yöneticiden beklenen birtakım fonksiyonları yerine getirmekle yükümlüdür. Bu fonksiyonlar (Çelik vd., 2013):*

- Amaçların saptanması
- Politika ve ilkelerin belirlenmesi
- Planlama
- Organizasyon
- Kontrolüdür.

İster profesyonel yönetici ister fabrika yöneticisi olsun, yönetici tüm bu etkinlikleri ve gelişimi girişim sahibinin adına çalıştığı için yapmaktadır. Dolayısıyla yönetici, başkasının belirlediği işletme amaçlarına ulaşmak için çalışmaktadır (Doğramacı, 2006). Bu yönüyle yönetici, girişimcinin aldığı kararları hızlı ve etkili biçimde uygulayan kişi konumundadır.

Kısacası **yönetici** “kâr elde etmek için riske katlanan kişi konumunda olmadığından” **girişimci** olarak değerlendirilmesi de mümkün olmamaktadır.

İşletmenin kuruluş sonrası faaliyetlerinin yürütülmesi için girişimci isterse işletmenin yöneticiliği de yapabilir. Çünkü girişimsel kimlikle bir organizasyonu kuran girişimci, kurmuş olduğu organizasyonu yönetirken, organizasyonun büyüme evresine girmesiyle birlikte, daha profesyonel bir yönetici kimliğine girme gereksinimi duyabilir. Fakat girişimci, yönetim görevini bizzat yürütmek istemiyorsa bunu bir başkasına da devredebilir.

2.6. Lider

Genel anlamda bakıldığında liderlik çok geniş bir kavramdır. Birçok araştırmada değişik liderlik tanımları ve türü ifade edilmiştir. Liderlik en basit tanımıyla başkalarını etkileyebilme gücüdür. Daha geniş bir ifadeyle **lider**, grup amaçlarının başarılmasında gruplara yardım etmek için etkisini kullanan kişidir (Riggio, 2013). Genel bir ifadeyle *liderlik, yöneticilerin çalışanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını etkilemek için kullandıkları bir süreç* olarak tanımlanabilir (Hirtz, Murray ve Riordan, 2007). Bir başka tanımda **liderlik**, *iş hedeflerini ve stratejilerini belirleme, bunları gerçekleştirmek için gerekli olan sorumluluk ve uyumu, grup kimliği ile grup sürekliliğini ve örgüt kültürünü oluşturma süreci* olarak tanımlanmıştır.

Liderlik belli bir konuda başkalarını etkileme hareketi olarak ele alındığında, karşımıza etkileme kaynağı olarak **güç** kavramı çıkmaktadır. Liderlik güç ve etkinin kullanımını kapsar. Eğer kişi, başkalarının kendi belirlediği yönde davranmalarını sağlayabiliyorsa kişinin güçlü olduğu söylenebilir. **Güç**, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel, 2010). Bu etki bir ya da birden fazla kaynaktan gelebilir. Liderdeki gücün kaynakları şunlar olabilir (Boone ve Kurtz, 2013; Sökmen, 2013):

- **Yasal/biçimsel güç:** Liderin şirketteki pozisyonundan kaynaklanan gücüdür. Bir yönetici astlarından bir iş yapmasını ister ve astları da yapmazsa onları uyarır hatta cezalandırabilir. Aynı zamanda yasal güce sahip olan tüm yöneticiler lider olacak anlamına gelmez.

- **Ödüllendirme gücü:** Liderler örgüt içindeki ödül gücünden yararlanarak astlarından yararlanabilirler. Ödüllendirme içinde ücret artışı, terfi, prim verme, takdir, tanınma gibi uygulamalar yer almaktadır. Kime ne kadar ödül verileceğinin kararını lider belirler.

- **Cezalandırma gücü:** Ödüllendirme gücünün tam karşıtıdır. Cezalandırma içinde uyarı, kınama, ücret kesintisi, terfi düşürme veya işten çıkarma gibi uygulamalar kullanılabilir. Etkili liderler mümkün olduğunca cezalandırma gücünü kullanmak istemezler.

- **Liderin kişiliği:** Liderin kişilik ve tutumlarını beğenen astlar, çeşitli şekillerde liderle kendilerini özdeşleştirirler ve lideri kendisine örnek alırlar. Çalışanlar esprili, enerjik, coşkulu, adaletli ve sevecen kişiliğe sahip oldukları lidere hayran olurlar.

- **Liderin uzmanlığı ve deneyimi:** Grubun ihtiyaçlarına karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek, bilgi, uzmanlık ve tecrübeden oluşan gücüdür. Becerileri olan bir alt kademe yöneticisi muhtemelen bölümündeki çalışanlar tarafından saygı görecektir.

Lider ve liderlik bulundukları ortama göre farklı anlamlar taşımaktadırlar. Örneğin; askerlikte lider, genelde, yol gösteren, kumanda eden kişileri ifade etmektedir. Biyolojide ise liderlik; hayvan sürüsünün önünde giden, sosyal ilişkileri düzenleyen, yiyecek toplayan hayvanlara ilişkin bir faaliyettir. Yönetim alanında ise lider; birey, grup ve organizasyonları etkileyen, yönlendiren kişileri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğine liderlik denir (Robbins ve Judge, 2013). Bu etkilemenin kaynağı liderin diğer insanları etkilemede kullandığı gücün türüne bağlıdır. Yöneticilik ile liderlik arasında yakın bir bağ olmasına rağmen bütün liderlerin yöneticilik rolü, bütün yöneticilerin liderlik özellikleri olduğu söylenemez (Özkalp ve Kirel, 2010). Liderliğin oluşması için yöneticilikte olduğu gibi resmi yetkiye gerek yoktur. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı hâlde büyük grupları peşinden sürükleyen liderler olduğu bilinmektedir. Buna karşılık büyük yetkilere sahip olmasına rağmen bunları kullanamayarak tek bir kişiyi bile arkasından sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.

Etkin liderlikle özdeşleştirilen özellikler şunlardır (Robbins vd., 2013):

- Yönlendirme
- Öncü olma isteği
- Ahlaklılık ve doğruluk
- Öz güven
- Zekâ
- İşle ilgili bilgi
- Dışadönüklük.

Lider ve girişimcinin birbiriyle ortak yönleri mevcuttur. İkisinin de takipçileri vardır. Pes etmemek, başarıyı elde etmek için savaşmak, hedefleri takip etmek, uzun vadeli düşünebilmek her ikisinin de ortak özellikleridir (Akpınar, 2011). Yönetici, girişimci veya bu iki özelliği bir arada bulundurması gereken işletme sahibinin etkin bir lider olması gerekir. Yöneticinin başarısı başkalarını kendi isteği doğrultusunda davranmaya sevk etme yeteneğine bağlıdır (Marangoz, 2012).

2.7. Girişimci – Yönetici – Lider Karşılaştırması

Bir işletmenin başarısında fiziksel ve finansal olanaklar kadar yöneticisinin sahip olduğu yetenekler ve benimsediği liderlik biçimi de büyük önem taşır. Çünkü işletmede

maddi ve beşeri kaynakların etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesini sağlayan yine o işletmenin yöneticisidir. Yönetici temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirir. Yöneltme fonksiyonun temel süreçleri arasında ise, güdüleme, liderlik etme, disiplin ve iletişim yer alır. Bir yöneticinin yanında çalışanları etkili olarak yönlendirme yeteneği onun yönetme konusundaki gücünü olumlu yönde etkiler. Benimsediği liderlik biçimi ve sahip olduğu nitelikleri aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan küçük işletme sahiplerinin başarısında önemli rol oynar.

Girişimci yönetici ve lider kavramları birbirine en çok karıştırılan kavramlardır. Yukarıda ayrıntılı bir şekilde tanımları verilen bu kavramların birbirleriyle olan benzerlik ve farklılıkları da önem arz etmektedir. Tablo 2.2’de bu kavramların benzerlerine yer verilmiştir.

Girişimci ile yönetici arasındaki temel farkları irdelendiğinde girişimcinin daha aktif ve bağımsız hareket etmesi, fırsatları değerlendirmesi, değişime olumlu bakması, risk ve yeniliğe açık olması, sorgulayıcı olması gibi temel özelliklerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Yöneticiler ise mevcut düzeni koruyan belirli ilke ve politikalarla hareket eden, risk ve belirsizliklerden uzak durmaktadırlar. Dolayısıyla her yöneticinin aynı zamanda bir girişimci olarak düşünülmemesi gerekir (Yıldırım, Demirel ve İçerli, 2011). Yönetim bir meslektir. Yöneticiler teknik yeteneklere ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler çalışanlara göre düşünmektedir. Liderlik bir roldür. Liderlerin sosyal yeteneklere ihtiyacı vardır. Liderler kendi takipçilerine göre düşünmek durumundadırlar. Girişimcilik ise uygulamalı bir tutumdur. Kısacası bir yaşam şeklidir. Girişimcilerin zihinsel yeteneklere ihtiyacı vardır. Girişimciler kendi ürünlerinin kullanıcılarına göre düşünmek durumundadırlar (Tablo 2.3).

Yönetici ve girişimci	Yönetici ve lider	Girişimci ve lider
Her ikisinin de planlama, örgütleme ve kontrol etmek faaliyetlerine ihtiyacı vardır.	Yöneticilerin de (insanlarla birlikte çalıştıkları için) liderlik özellikleri bulunmalıdır.	Pek çok başarılı girişimci kendi iş alanlarında ve kendi çalışanlarının lideridir -eğer yalnız değilseler-.

Tablo 2.2. Girişimci, Yönetici ve Lider Arasındaki Benzerlikler

Tablo 2.3. Girişimci, Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Girişimci	Yönetici	Lider
Toplumu örgütler	Örgütlenmiş toplumda yer alır.	Örgütlenmiş toplumda yer alır.
Hedefi belirler.	Hedefe yönlendirir.	Hedefe yönlendirir.
Süreci oluşturur ve yönetir	Süreç yönetir.	Süreç yönetir.
İşi oluşturur.	İşi devam ettirir.	İşi geliştirir.
Örgütsel amaç yaratır.	Örgütsel amaca hizmet eder.	Örgütsel amaca hizmet eder.
Örgüt girişimci için kaynaktır.	Örgüt için kaynaktır.	Örgüt için kaynaktır.
Yaratıcılıktır.	Meslektir.	Farkındalıktır.
Doğru işleri doğru şekilde yapılacak zemin oluşturur.	İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
<ul style="list-style-type: none">• Yaratıcı ve yapıcı• Başarılı olmak isteyen Kendi yeteneklerini geliştirmeye önem veren Kendi sezgilerine güvenen	Birleştirici ve yerleştirici, analitik ve tedbirli davranan	Yenilikçi ve orijinaldir. Dürüsttür.
Uzun vadeli düşünür Modelleri bir bütün olarak görme yeteneği olan	İşinin gereği daha kısa vadeli düşünen, detayları ve sonuçları görebilme yeteneği olan	Uzun vadeli düşünür Neden ve niçin sorularını sorar.
Kişisel, politik ve insanlara yakın davranan Kendini sorgulayan ve merkeziyetçi Aile bağlarına önem veren Duygusal ve sabırsız	Kişisel olmayan, gerçekçi ve insanlara mesafeli duran, merkezkaç ve işleri delege eden	İnsan üzerine odaklanır. Mevcut duruma kafa tutar.

Yönetici ve girişimci arasındaki farklılıklar:

- Yönetici, daha kısa vadeli düşünme eğilimindedir. Girişimci ise uzun vadeli sorun odaklı olma eğilimindedir.
- Yönetici, düşük risk alır ve hata yapmaktan kaçınır; girişimci ise yüksek düzeyde risk alır ve yapılan hatalardan bir şeyler öğrenmeye çalışır.
- Yönetici, örgüt içinde ödül ve cezaya yönelik şekilde dışsal standartlar belirler. Girişimcinin standartları içseldir, yani kendi kendini ödüllendirir.
- Girişimci; gelecekte, yönetici geçmişte yaşar.

- Girişimci; kontrol eder, yönetici düzen kurar.
- Girişimci; değişikliklerle başarı sağlarken yönetici statükoya bağlıdır.
- Girişimci; fırsatları yakalar, yönetici problemleri görür.
- Yönetici, bir ev yapar ve sonuna kadar orada yaşar; girişimci evi inşa eder ve anında bir sonrakini planlamaya başlar.
- Yöneticinin işleri düzgün ve özenlidir. Girişimci ise yöneticinin sıraya koyacağı işleri yapar. Yönetici, girişimcinin arkasında ortalığı toparlayan kişidir.
- Yönetici olmazsa işler ve toplum yürümez. Girişimci olmazsa yenilik olmaz.

Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar:

- Yönetici, karar ve talimat verir; lider ise bir rol modelidir.
- Yöneticinin güç kaynağı sahip olduğu pozisyondur, liderin gücünün kaynağı kişisel özellikleridir.
- Yönetici diğer insanlarla ilgilenmek zorunda değildir. Lider diğer insanlarla da (takipçilerini) alakadar olmalıdır.

Girişimci ve lider arasındaki farklılıklar:

- Girişimci yeni girişimler ile ilgilidir. Lider ise diğer insanlarla ilgilidir.
- Girişimci hiçbir çalışanı olmaksızın pek çok küçük işletme kurup çalıştırabilir. Liderlikte ise başka insanların (takipçilerin) olması gerekir.

Uygulamalar

- 1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Çelik, Adnan, Tahir Akgemici, M. Şerif Şimşek; *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2013.

Uygulama Soruları

- 1) Teknisyenlik ve teknokratlık arasındaki benzer ve farklı yönler nelerdir?
- 2) Liderlik teorileri hakkında bilgi veriniz.
- 3) Karizmatik, demokratik, katılımcı, yenilikçi liderlik türlerinin genel özellikleri hakkında bilgi veriniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde girişimcilik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için bilinmesi gereken temel bazı kavramlar hakkında özlü bilgi verilmiştir. Buna göre, esnafılık, tacirlik, girişim, iş adamı, yönetici ve lider tipolojileri hakkında tanımlamalar yapılmış ve temel özellikleri belirtilmiştir. Ayrıca kamuoyunda da üzerinde durulan konulardan biri olan yönetici-lider ve girişimci kişiliklerin birbirlerine benzer ve farklılaşan yönlerine değinilmiştir.

Bölüm Soruları

- 1) Esnafılık ne demektir?
- 2) Tacirlik ne demektir? Esnafılıktan farklı yönlerini belirtiniz.
- 3) Girişimciye yönelik yapılan temel tanımlamalar hakkında bilgi veriniz.
- 4) Lider ne demektir?
- 5) Yönetici ve lider arasında ne tür benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır?
- 6) Girişimci ile yönetici arasında ne tür benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır?

3. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GELİŞİMİ*

* Bu bölüm, Zeynel Şen tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 3.1.** Girişimciliğin Tanımı
- 3.2.** Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi
- 3.3.** Girişimciliğin Önemi ve Temel Fonksiyonları
- 3.4.** Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları
- 3.5.** Girişimcilik Kültürü

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Girişimcilik kültürü diye bir şey var mıdır? Siz bu olgudan ne anlıyorsunuz?
- 2) Türkiye’de girişimcilik kültürü ne düzeylerde? Detaylarıyla anlatınız.
- 3) Girişimciliğin temel fonksiyonları neler olabilir?
- 4) Girişimciliğin avantajları ve dezavantajları neler olabilir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	Girişimciliğin tarihsel gelişiminde temel yapıtaşlarını öğrenmek	Okuyarak/Araştıracak
Girişimciliğin Önemi ve Temel Fonksiyonları	Girişimciliğin temel fonksiyonlarını belirtmek	Okuyarak/Araştıracak
Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları	Girişimciliğin avantaj ve dezavantajları hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Girişimcilik Kültürü	Girişimcilik kültürünün ne demek olduğunu öğrenmek	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- Girişimcilik
- Dünyada girişimcilik
- Türkiye’de girişimcilik
- Girişimcilik kültürü

Giriş

Günde 1 milyon adet atık toplayarak geri dönüşüm çözümleri üreten **TerraCycle**, 25 milyon dolarlık ciroya ulaştı. Dünyanın en başarılı girişimcileri arasında gösterilen **Tom Szaky** ise “çöp adam” olarak tanınıyor. Tüm dünyada “çöp adam” diye tanınan **Tom Szaky**, Amerika kökenli TerraCycle şirketi ile adını duyurmayı başardı. Henüz 21 yaşındayken katıldığı bir proje yarışmasını kazanan ve kendisine 18 milyon dolarlık kaynak yaratan Szaky, kurduğu şirket ile günde 1 milyon parça atık toplayarak çeşitli ürünlere dönüştürüyor. İnsanların, kendisine “Çöp adam” diye seslenmelerinden rahatsız olmadığını belirten Szaky, “Hedefim ‘Çöp adam’dan ‘Çöp Kralı’na terfi etmek” diyor.

1982’de Budapeşte’de doğan Tom Szaky, çocukluğunda da her şeyi merak eden ve yaramaz bir çocuk olduğunu söyleyerek şöyle anlattı: “Belli bir yaştan sonra ailemle Kanada’ya yerleştik. 10 yıl sonra Preston Üniversitesi’ne kabul edildim. Okulun henüz ilk yılında, buna alışamadığımı anladım. Sokaklardaki atıklar için, ‘Bu kadar çöp nereye gidiyor?’ diye hep düşünüyordum. Bir proje hazırladım ve yarışmaya katıldım. Projem kabul edildi ve bir şirketten 18 milyon dolarlık destek aldık. Kendi kendime o dönem ‘Bundan sonra çöplerin kurtarıcısıyım.’ dedim. Daha sonra süreç bizim için çok iyi gitti ve bu aşamaya kadar geldik.” Terracycle, ilk olarak ‘Worm Poop’ adlı gübreyi çıkarıp faaliyete geçti. Terracycle’ın hâlen atıklarını topladığı şirketler arasında meyve suyu, cips, şekerleme, kişisel bakım gibi bir çok sektör bulunuyor. Şirket, bunlardan Wal-Mart gibi Amerikan perakende mağazalarında satılan taşıma çantası, portatif hoparlör ve defter yapıyor.

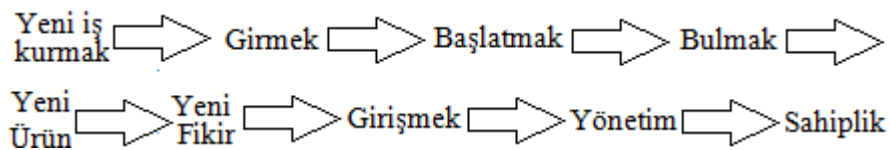
3.1. Girişimciliğin Tanımı

Değişimin hızlandığı ve yoğunlaştığı çağımızda bir gerçek olan küreselleşmeyle birlikte ekonominin hayatımızdaki yerinin önemi giderek artmaktadır. Çeyrek asır önce dünyadaki herhangi bir ülkede, bölgede ya da kıtada görölen ekonomik olumsuzluklar kendi ülkemizde bizleri, ekonomik davranışlarımızı, tüketim ve harcama eğilimlerini etkilemezken bugün tam tersi yaşanmaktadır. Küreselleşmenin sonucu ulusal sınırların yavaş yavaş ortadan kalkmasıyla dünyanın bir ucundaki en küçük bir olay bugün bütün ülke ekonomilerini etkileyebilmektedir. Bu olumsuz dalgaların piyasalarca hissedilmesi sonucu, yabancı sermayeler ülkeleri terk ederek bazen derin krizlere yol açmaktadır (Alkin 2009: 13).

Mal ve hizmet miktarının sınırlı oluşu üretime tahsis edilecek kaynakların da sınırlı olmasını kapsamaktadır. Kaynakların kullanımında bir seçim yapmak ve hangi malların, nasıl ve ne miktarda üretilceği, kimlere dağıtılacağı hakkında karar verecek kişilere daima ihtiyaç olmuştur.

Girişimcilik, fikrin eyleme geçmesindeki bireyin yeteneğini ifade eden bir kavramdır. Bu kavram; yaratıcılık, yenilik ve risk almanın yanı sıra hedeflere ulaşmada projeleri planlama ve yönetme yeteneğini de kapsar (EU Commision Report, 2008: 10). Girişimcilik, günlük hayatta ve toplumsal ihtiyaçların giderilmesinde sürekli devam edecek bir kavramdır. Ekonomik mal ve hizmet üretmek ve bunları pazarlamak için kâr amacı güden girişimlerin tamamını kapsayan işlemlere girişimcilik denir. “İnsanın düşünsel emeğinin ekonomik değere dönüşmesi” olarak ifade edilen girişimcilik üretim için en önemli faktörlerden biridir (DGRV, 2013). Girişimcilik bu işlevlerin nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yerine getirme şartlarını ortaya çıkartır.

Ekonomik gelişmelerin günümüzde sürekli arttığı göz önüne alınırsa girişimcilik tanımına yeni kavramlar eklenebilir. Birçok kaynağa baktığımızda girişimcilik farklı bakış açıları ile birden fazla tanımlı yapılmaktadır. Bu tanımları şekil 3.1de sıralanmıştır.



şekil 3.1. Girişimcilik

Bu tanımlara bakıldığında girişimcilik için tek bir tanımın yapılmasının mümkün olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Girişimcilik birçok farklı öğenin bir araya gelmesiyle oluşan ve zaman içerisinde bileşenleri sıkça değişen bir olgudur. Değişmeyen bazı bileşenler vardır ki bunlardan birincisi sezmek, ikincisi görmek, üçüncüsü ise eyleme geçmektir (DGRV, 2013: 1). Girişimcilikte yaşanan çevrede fırsatları çok iyi sezmek gerekir. İçinde bulunduğu ekonomik ortamda arzu ve istekleri başkasından önce görür. Gördüklerinden ve sezgilerinden hayaller kurarak projeler üretilip bu projeleri hayata geçirir.

3.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

3.2.1. Dünyada Girişimcilik

İnsanlık tarihi kadar eski olan girişimcilik kavramı, toplumların gelişmesinde önemli rol almıştır. İlk çağlardan beri yaşamak ve ihtiyaçları karşılanmak amacıyla avcılık, çiftçilik, hayvancılık, ticaret gibi her türlü faaliyetler insanların girişimci olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Dünyada girişimciliğin gelişimi ve geçirdiği evreler:

- İlkel toplumlar(Çobanlığa dayalı ev ekonomisi)
- Tarıma dayanan köy ekonomisi(Derebeylikler)
- Küçük el sanatlarına dayanan kent ekonomisi
- 15-19 yüzyıllar arasında Avrupa’da ortaya çıkan İktisadi Düşünceler çerçevesinde girişimciliğin gelişimi
- 20.yüzyılda Girişimcilik (Vural, 2006: 40).

Sanayileşme süreci ile birlikte girişimci birey tipi başka nitelikler kazanmaya başlamıştır. Girişimci bireyin niteliğindeki değişim, aynı zamanda girişimcinin ekonomik değerini ve toplumdaki önemini artırmıştır (Küçük, 2005: 32).

Dünya  lçeğinde gerçekleşen ekonomik değişiklikler siyasi ve sosyal yapıda köklü değişikliklere neden olmuştur.

Girişimciliğin tanımı ilk kez,18.yüzyılın başlarında Fransa’da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanımda girişimci, henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretim girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi olarak ifade edilmiştir. Bu tanım, girişimcinin risk üstlenme özelliğini vurgulayarak ortaya çıkarmaktadır (Tosunoğlu, 2003: 4-5). R.Cantillon’dan sonra Jean Batista Say tarafında geliştirilerek girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütleme ve yönetme niteliğine sahip olması gereği üzerinde de durulmuştur. Girişimcinin dinamik ve yenilikçi olarak ekonomik kalkınmada insan kaynaklarının yapı taşlarından biri olduğunu ilk kez gündeme getiren Joseph Schumpeter’dir. Altmış yıldır anlaşılamayan Schumpeter’in “Dinamik Girişimcisi” toplumun temel ekseni hâline gelmiş, sermayenin üstüne çıkmıştır. Drucker’in “Yenilikçi Organizasyon” adını verdiği işletme yapısı, küçük ve orta ölçekli işletmeleri ön plana çıkarmıştır. İletişim toplumu işletme toplumunu değiştiren yeni bir girişimcilik toplumudur (Aytaç, 1999: 30).

3.2.2.Türkiye’de Girişimcilik

Girişimcilik ve ticaretin Anadolu’nun tarihinde ayrı bir önemi vardır. Anadolu’ya yazı ilk olarak Asurlu tüccarlar tarafından geliştirilmiştir. Bu tüccarların geldikleri pazaryerlerinde bulunan yazılardan, Anadolu’nun yazıyla tanıştığı Kültepe Tabletleri’nden anlaşılmaktadır (M.Ö.2000). Asurlular Anadolu’ya tahıl gibi ürünler satarken Anadolu’dan özellikle kereste vb. ürünler satın almışlardır. Zamanla bu dengeler değişmiş, büyük ticaret savaşlarının en önemli nedeni olmuştur. Roma İmparatorluğu Kuzey Afrika, Akdeniz ve Karadeniz’de koloniler kurmuş, buralarda insan dâhil her türlü nesnenin ticaretini yaparak önemli bir gelir elde etmiştir. Türk’lerin, kavimler göçüne neden oluşu ve Batı Roma’nın yıkılışı, Akdeniz ticaretinin, Romalılardan çıkıp korsaların eline geçmesine neden olmuştur.

Anadolu’nun Türkler tarafından fethedilişi ve Akdeniz-Afrika kolonilerinin Türklerin eline geçmesi Avrupalı gemici ve tüccarları rahatsız etmiştir. Çünkü ticaretle zenginleşen bir Ortadoğu ve Anadolu’ya karşın, ticaretle gerilemeye başlayan bir Avrupa vardır. Bu durum batının doğuya hayranlığına ve doğunun mallarına göz dikerek Haçlı Seferlerine neden olmuştur. Haçlı seferleriyle medeniyetler çatışmış, ticarethanelerle birlikte birikimler yok olmuştur. Aynı dönemde, Anadolu’da Türkiye Selçuklu Medeniyetini kuran Türkler burayı ticaret merkezi yapma çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Bu dönemde her tarafı kervansaraylarla donatarak loncaların gelişmesi devam etmiştir. Lonca sisteminin temel iki unsuru vardır. Birincisi ticari ahlak, diğeri ise ürünün ve müşteri ilişkisinin kalitesi en üst seviyede tutmaktır. Anadolu Selçuklu Devleti girişimci tüccarları korumak için sigorta kurumlarını kurmuşlardır. Hanlar, kervansaraylar gibi ticaret merkezleri kurmuşlardır. Bu medeniyet Moğolların istilasına uğrayarak büyük darbe yemiştir. Türk beylikleri bu tahribatı ayağa kaldırmak için iki yüzyıl uğraşmışlardır.

Osmanlı Devleti’nde Anadolu Selçuklularından kalan lonca teşkilatı, ahi teşkilatı şeklinde görevini uzun bir zaman sürdürmüştür. Bu girişimcilik tarzı padişahlar tarafından desteklenmiştir. Osmanlı Devleti İstanbul’u aldıktan sonra Karadeniz’i iç deniz hâline getirmiş, bu durum Akdeniz korsanlarını ve onlardan beslenen Avrupalı Kralları rahatsız etmiştir. Akdeniz’in bütün adaları alınıp (Malta ve Sicilya hariç) bir Türk gölü hâline gelmesi Avrupalıları yeni arayışlara itmiştir. Akdeniz ticaretinin Türklere geçmesi Coğrafi Keşiflerin başlangıcı olmuştur. Keşifler sonucu Akdeniz ticareti dünya ticaretindeki önemini düşürerek ticaret yolları değiştirmiştir. Tarım ve hayvansal ürün ticareti yerini altın, gümüş gibi kıymetli madenlere devretmiştir. Coğrafi Keşiflerle zenginleşen Avrupa 18.yy’dan itibaren insan gücü yerini kol gücüne devrederek sanayi devriminin başlangıcını oluşturmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte seri üretime geçilerek insan eliyle üretilen mallar makinelerde üretilmişlerdir. Bu durum sanayi devriminde geç kalan Türkiye’de ticaretin ve üreticilerin iflasına yol açmıştır. Osmanlı’nın son döneminde Avrupalılar kapitülasyonlarla ticaretle imtiyazlar elde ederek ülkemiz girişimcilerini gelişmesini engellemişlerdir.

Bu durum Cumhuriyet’in kurulmasından sonra da devam etmiştir. Mustafa Kemal’in önderliğinde Birinci İktisat Kongresi’nde girişimcilerin önü açılarak destekler verilmiştir. Uzun süre girişimciliğe uzak kalan Anadolu insanı bunu pek anlayamamıştır. Özellikle 1933 yılından sonra devlet koruyuculuğunda girişimci sınıf meydana getirmek için çabalar 1960

yılına kadar devam etmiştir. 1960'lı yıllardan itibaren “İktisadi Devlet Teşekkülleri” kurulmuştur. 1960-70'li yıllarda Türkiye’de girişimcilik gelişmeler göstermiştir. 1980’lerde serbest piyasa ekonomisine geçiş ve dünya ekonomisiyle birleşmenin sağlanması amacıyla birçok yeni düzenlemeler yapılmıştır (Müftüoğlu, 2004: 65). Seksenli yıllarda başlayan devlet destekleri, girişimcilerimizi dünya girişimcileriyle süratle entegrasyonunda etkili olmuştur.

3.3. Girişimciliğin Önemi ve Temel Fonksiyonları

3.3.1. Girişimciliğin Önemi

Gelişmiş ülkelerde savaş sonrası ekonomik büyümeyi ve yeni ekonomik düzeni inşa yolları aranmıştır. Ekonomik büyüme ile birlikte güçlü bir sosyal sistem kurulmuştur. Bu durum büyümede istikrarın sürdürülmesini sağlamıştır. Ekonomik büyümede petrol şokları başta olmak üzere yaşanan krizler; yatırımların azalmasına ve sermayede yeni arayışlara yol açmıştır. Sermayenin hareket alanının genişlemesi teknoloji kullanımını artırarak yaygınlaşmasını sağlamıştır. İletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi üretim sürecini düşürerek üretim kalıplarının değişmesine yol açmaktadır. Bu gelişmeler niteliği artan iş gücünü ortaya çıkardı. Atıl olan istihdamın ve küçük işletmelere hareket kabiliyeti kazandırdı. Yapısal özellikleri bakımından yeni üretim düzenine esnek yapılarıyla kolayca uyum sağlayan firmalar yeni güçler oluşturdular.

Yeni bir girişimci olarak küçük firmaların büyümelerinin sebepleri:

- *Üretim tarzının değişmesi:* Üretimde teknoloji kullanımının yaygınlaşması ile fırsat maliyetlerinde düşüşler yaşandı. Bu durum yeni küçük firmaların piyasaya girişini sağladı.
- *Dış kaynak kullanımı “outsourcing” ve küçülme “downsizing” ile küçük firmalar, taşeronlar bunun somut örnekleridir.*
- *İmalat ve yapı sanayisinin küçülerek hizmet sektörüne kayması:* 20. yüzyılın son çeyreğinde büyük firmalar imalat ve yapı sanayinden çekilerek hizmet sektöründe yeni firmalar oluşturmuştur. Tüketim kalıpları gelişerek devam etmektedir.
- *Gelir artışıyla insanların ihtiyaçlarının değişmesi:* Gelir artışı, farklı ihtiyaçları doğurarak tüketicilerin seçici davranışına yol açmıştır. Tüketiciler tercihlerini standart ürünlerden ziyade farklı ve yeni çıkan ürünleri tercih etmektedirler.
- *Yeni girişimler ekonomik gelişmeyi artırıp yeni değişimlere yol açmaktadır.* Yeni teşebbüsler, ekonomik gelişmeyi yeniliklerle desteklemekte, vergi gelirlerini artırmakta, sosyal gelişmeye katkı sağlamaktadır. Ekonominin uzun dönemde sağlıklı işleyişi ve ekonomik istikrarın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Courter, 2000: 13).

Girişimciler piyasalara hareketlilik kazandırarak rekabetin sağlıklı işleyişi ve verimlilik artışlarıyla ekonomik büyümenin istikrarlı bir şekilde sürdürülmesine katkıda

bulunmaktadır (TİSK, AB: 8). Bu durum ekonominin rekabet gücünü artırmaktadır. Haksız rekabeti ve tekelleşmeyi önleyici bir işlev görmektedir.

İş bulma olanaklarının artması: İleri teknolojilerin üretimde uygulanması ile üretim tarzı değişmiştir. İnsan gücü yerine teknolojinin yaygın kullanılması gelişmiş ülkelerde işsizliği artırmaktadır. Ekonomik büyümede istikrarın sağlanması ile işini kaybedenler ve kısmen iş arayanlar iş piyasası tarafından emilmektedir (Çelik, 2006: 469). Yeni işletmelerin piyasaya katılımlarıyla işsizlik önlenir. Mevcut yapıyı kaldıran bu durum yeniliğin istihdam edildiği alanlarda iş gücü yaratmaktadır (TİSK, 2004: 10).

ABD’de bireysel inisiyatiflerin güçlü olması, desteklenmesi, buna uygun eğitim sistemi ve gevşek sosyal sistem ile yeni işletmelerin kurulmasına uygun bir alan yaratmıştır. ABD’de yeni işlerin tamamına yakını piyasaya yeni giren işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu işletmeler küçük ve yeni olmaları sebebiyle konjonktürel dalgalanmalarda istihdam dengesini korumakta, rekabet gücünün gelişmesini sağlamaktadır. Kalite ve verimlilikteki artışlar işsizliğin büyümesini önlemektedir (Courter, 2000: 13).

Bölgelerarası dengesizliklerin ortadan kaldırılmasına katkıda bulunması: Bölgelerarası dengesizlik ve gelişmişlik farkları yalnızca gelişmekte olan ülkelerin sorunları değildir. Bu ülkelerde altyapı yatırımlarının gelişmeye ve büyümeye elverişli olması sermayenin bu bölgelerde yatırım yapmasına imkân tanımaktadır. Bu bölgeler için yatırım olanaklarının cazip hâle getirilmesiyle dengesizlikler ortadan kaldırılacaktır. AB istihdam stratejisi hükûmetlerin işsizlik ve yoksullukla mücadeleyi bir ülke politikası hâline getirmeleri sorunun çözümünde önemli bir yoldur. Bu durum AB’de mücadelenin kararlılıkla sürdürülme stratejisini oluşturmuştur. İtalya ve İspanya’da gelişmemiş yöreler Avrupa Sosyal Fonu ve Avrupa Yatırım Bankası tarafından sağlanan yardımlarla aktif istihdam ve geliştirme programlarıyla desteklenmektedir. Bu yardımların AB’nin yeni üyeleri ve aday ülkelerde sağlanarak sürdürülmesi planlanmaktadır.

Gelişen ülkelerde devletin özelleştirme çalışmaları yatırım ve istihdam boşluğu oluşturmaktadır. Geri kalmış bölgeler için sermayenin cazip olmayışı yatırımları bu bölgelere çekmemektedir. Nüfusun büyük yerleşim alanlarına kayması bölgesel gelişmeyi olumsuz etkilemektedir. Bu durum, bu bölgelerde yaşayan insanlar ve sermaye için yaşamsal alan olmaktan çıktığını göstermektedir (Çelik, 2006: 470).

Gelişen ülkelerde devlet ve BM başta olmak üzere uluslararası kuruluşlar iç ve dış göçü önlemek, yoksulluğun önüne geçmek için geri kalmış bölgeleri canlandırmayı çözüm için çare görmektedir. Gelişen ülkelerde bölgelerarası dengesizliğin önlenmesi için yeni yatırımlar yapmak gerekir. Uluslararası kuruluşların ve devlet destekleriyle alt yapı yatırımları yapılmaktadır. Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren “Kalkınmada Öncelikli Yöreler” in tespiti yapılmış; bu tespitlere göre ücret, istihdam ve yerel politikalar belirlenerek yeni teşvikler ortaya çıkarılmıştır. Bu teşvik politikalarıyla kalkınma sağlanması amaç edilmiştir. Bu bölgelere yeni üniversitelerin açılması, yeni organize sanayi bölgelerinin kurulması, GAP, DOKAP gibi projelerle yeni iş sahaları açılmıştır Çin’de Organize Sanayi Bölgeleri geri kalmış yörelere yakın yerlere kurularak buralardaki insanların istihdamı

sağlanmaktadır. Hindistan’da Bölgesel İstihdam Stratejileri uygulanmaktadır. Bürokrasinin azaltılması, finansman için destekler yapılması, yeni teşvikler bulunarak bölgelerarası dengesizliklerin önüne geçilebilir.

Refah artışı ve gelir eşitsizliğinin ortadan kaldırılması: Yeni işletmelerin kurulması ile birlikte iş bulma olanakları artmaktadır. Bu durum ekonomik ve sosyal gelişmeyi desteklemektedir. Refahın artması, ekonomik büyümenin olumsuz etkilerini azaltır. Bireyin refahındaki azalma ve işsizlerin iş bulma ümidini kaybetmesi onları iş kurmaya zorlamaktadır. Hükûmetler ekonomik durgunluğu önlemek için eğitim ve girişimcilik politikaları geliştirmeye başladılar. Özelleştirme ile girişimcilerin önü açılmaya çalışılmaktadır. Bireyin sosyal dışlanma tehlikesi ve toplumsal tehditler bu şekilde önlenmeye çalışılmaktadır.

ABD’de birey eksenli refah anlayışı hâkimdir. Beyin göçü için cazibe merkezi oluşu, sermayenin kolay bulunması, iş gücünün niteliği gibi durumlar bu ülkeyi çekici kılmaktadır. Küresel gelişmelerdeki şiddetli rekabet işsizliği artırmaktadır. İşsizler, iş kurmayı tercih ederek girişimci sayısının artmasına sebep olmaktadır. ABD’de kişilerin zenginliğe önem vermeleri, refah artışının yaygınlığı girişimciliği ön plana çıkarmaktadır. Avrupa’da ise sosyal sistemin güçlü olması ve sosyal refahın yaygınlığı bireyin bağımlı çalışmasına neden olmaktadır.

Girişimci kültürün benimsenmesi ve yaygınlaşması: Schumpeter’e göre girişimcilik kapitalist toplumlarda gelişmiştir. Girişimciliği bir meslek grubu ve çeşitli sınıfların davranışı olarak tanımlamak hatalı bir yaklaşımdır (İraz, 2005: 233). Bilgi toplumunda bireylerin değişen rolleriyle sınıf kavramının bireysel zenginlik yoluyla özgürlüğe kavuşması tercih edilmektedir. Bireyin kendini ispat etmesi, toplumda önemsenmesi için girişimciliğe büyük önem verilmektedir (Çelik, 2006: 470). Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması ve iş gücü niteliğinin zenginleştirilmesi girişimci sayısını artırmaktadır. Eğitim seviyesi ile girişimcilik arasında çok güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum gelişmiş ülkelerdeki başarılı girişimci örneklerini artırmıştır. Girişimci kültürünün artması girişimci sayılarının artmasına yol açmıştır. Entelektüel sermaye artışı ve iş gücünün kalitesi girişimciliği gün geçtikçe yaygınlaştırmaktadır.

Gelişen ülkelerde okur-yazarlığın artışı diplomalı eğitimin iş kurmaya yetmediğini göstermektedir. Bu durum nüfus kalitesinin gelişmesindeki engellerden biridir. Zengin ve okullu grupların oluşumu bu durumun en iyi örneğidir. Bireylerin rollerindeki farklılıklar, yaşama bakış açıları girişimciliği etkilemektedir. Bilgi toplumunda inanılmaz gelişmeler ve bireyin daha fazla sorumluluk alması girişimciliğin benimsenerek yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

3.3.2. Girişimciliğin Temel Fonksiyonları

Girişimci, her alanda yeniliği başlatan kişidir. Yeniliklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi kararlılığının uygulamaları sonucu gerçekleşir. Bu kararı ve uygulamaları yönlendiren girişimci kültür ve düşüncelerin oluşumunda büyük rol oynar. Bu kişilerin iş

adamı olmadan önceki uğraşları, eğitim düzeyi, toplumsal ve ekonomik nitelikleri ile bireysel özellik ve davranış boyutları etkili olacaktır (Aktan, 1996: 242-244).

Girişimciler; ekonomik mal ve hizmet üretmek, bunları pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin sonucunda doğabilecek tüm risklere katlanan kişilerdir (Ürper, 2013: 5). Başarılı girişimci her yaştan, her gelir seviyesinden, her ırktan ve her cinsiyetten olabilir. Eğitim ve deneyimleri farklılık gösterebilir.

Başarılı bir girişimcinin temel özellikleri:

- İş kurmaya hevesli olmak,
- Kendine güven duymak,
- Yaptığı işlerde kararlılık örneği göstermek,
- Başarısızlığa rağmen hiçbir zaman vazgeçmemek,
- Her türlü riski üzerine alıp iyi bir şekilde yönetmek,
- Yenilikçi fikirlere açık olup yaratıcı düşünceler üretmek,
- Değişimleri fırsat olarak görme becerisine sahip olmak,
- Her türlü belirsizliğe karşı tedbirli olarak daima uyanık olabilmek,
- Planlı hareket ederek işlerin zamanında yapılmasını sağlamak,
- Yeni ihtiyaçları önceden görerek gerekli girişimlerde bulunmak,
- İşletmede çalışanlara önderlik yaparak kendisini ve çalışanlarını en iyi şekilde yetiştirmektir.

Bu geleneksel girişimci özelliklerine ilaveten 1987-2002 yılları arasında Harvard Business School'dan Profesör Walter Kuemmer tarafından yirmi ülkede bütün iş kollarında elliye aşkın girişimci üzerinde gerçekleştirilen araştırmada başarılı girişimcilerin önemli fonksiyonlarını ortaya çıkarmıştır (Luecke, 2010: 4-5). Bu araştırmanın sonucuna göre başarılı girişimcilerin özellikleri şu şekildedir:

- *Kuralları rahatça esnetebilmek:* Başarılı girişimciler ihtiyaç duydukları şeylere ulaşabilmek için kuralları eğip bükme isterler. Sermaye, tecrübeli işçiler, sözleşmeler veya amaçlarına ulaşmak için ne gerekiyorsa yaparlar. Kuemmer'in bir makalesinde bir miktar sermaye ile doğrudan pazarlama işine girişen iki kişi acilen iki düzine deneyimli pazarlamacıya ihtiyaç duyarlar. Bürosu bile olmayan bir şirkete hangi üst düzey eleman başvurabilir? Girişimciler bu sorunu çözmek için büyük bir gazeteye ilan verirler. İlanda "Hızla büyüyen çok uluslu bir şirkete" diye tanıtan bir başlık koyarlar. Görüşme yeri olarak

büyük bir otelde bir günlüğüne ofis kiralarlar. Belirtilen günde binin üzerinde başvuru gerçekleşir. Böylelikle iş sahipleri gerçeği esneterek istediklerini elde ederler.

- *Güçlü düşmanlar kazanmaya hazır olmak:* Güçlü bir rakiple pek çok kaynağa sahip büyük ve köklü bir şirketle rekabete girmenizi gerektirmeyecek fırsatların peşine düşmek daha akıllıca olur. Bu durum her zaman uygun şartlarda olmayabilir. Örneğin Michael Dell daha tüyü bitmemiş ilk şirketini kurarken IBM ile diğer büyük kişisel bilgisayar yapımcısı firmaların karşısına dikilmiştir. Bunu belli bir esneklikte yapmıştır. Wall-Mart ilk mağazasını açarken büyük marketçilerin şiddetli rekabetiyle karşılaşır. Bunun üzerine, mağazalarını dev marketlerin ulaşamadığı küçük kırsal yörelere açarak onlara meydan okumuştur. 2004 yılında 259 milyar dolarlık cirouyla Fortuna 500 listesine girmiştir.

- *İşe ufaktan başlayacak kadar sabırlı olmak:* Ne kadar iyi planlanmış olursa olsun, hemen her yeni girişim bir deneme niteliğindedir. Ufaktan başlamak, şirket kurucularına ticari anlayışlarını test etme olanağı verir. Ufaktan başlamak ayrıca müşterilerin bir ürüne, fiyatına ve sunum biçimine nasıl tepki gösterdiklerini anlama şansı verir (Luecka, 2010: 6). Borders Group kurucusu Lois Borders'ın aralarında bulunduğu Borders Group ulusal çapta bakkaliye ürünlerinin eve teslim satışını öngören Webvan'ı kurar. Webvan işe Californiya'da 30.000 metre kare büyüklüğünde otomatik depo inşa ederek işe başlarlar. Ardından 850 milyon dolarlık sermaye ile ABD'nin çeşitli metropollerinde birbirinin aynısı yirmi altı tesisle birden piyasaya girer. Şirket hiçbir zaman kâra geçme noktasına ulaşmadan ve iki yıla kalmadan iflasa sürüklenir. Webvan'ın problemi, çok fazla şeyi çok kısa zamanda yapmaya kalkışmasıdır. Aynı şirket 2002 yılında yeni bir girişimle ortaya çıkar. İşlem başına ödeme esasıyla yüzlerce periyodik yayından yazıları indirme olanağı sağlayan bir internet uygulaması geliştirmiş, Keep media adlı bu girişimle işe yavaştan başlama konusunda dersini aldığından Webvandaki beş bin kişiye karşılık 32 kişiyle bu işi hâlâ sürdürmektedir. Çok yavaş büyüme temposuyla istenilen hedefi yakalamıştır(Lueck,2010: 7).

- *Hızla strateji değiştirmeye hazır olmak:* Gelecek bizim beklediğimiz gibi olmayabilir. Müşteri ihtiyaçları zamanla değişecektir. Rakipler girişimcinin öngöremediği ürün ve teşviklerle fiyat değişikliği gibi yollara başvurabilirler. Ortaya hiç beklenmeyen yeni fırsatlar ve yeni ürün pazarları ortaya çıkabilir. Piyasaya yeni giren şirketler baştaki stratejiye bağlı kalırlarsa istenmeyen sonuçla karşılaşabilirler. Kuemmerle şöyle demektedir: Akıllı girişimciler, yeni iş atılımının orijinal stratejisine körü körüne bağlı durmaktansa yalnızca ayakta kalmayı seçmekle daha fazla saygınlık kazanacaklarını bilirler. Onlar ne zaman yön değiştireceklerini çabucak kavrar ve bunu yaparken kolay kolay kararsız kalmazlar.

- *Pazarlığın nasıl sonuçlandırılacağını bilmek:* Başarılı girişimciler pazarlığın nasıl sonuçlanacağını iyi bilmeleri gerekir. Pazarlıkla baskı altında olmalarına rağmen tam olarak ne vereceğini, karşılığında ne alacağını çok iyi hesaplaması gerekir. Girişimci pazarlığa başlarken risk konusunda rahat davranarak bilgi eksikliğinden dolayı tedirgin olmamalıdır. Girişimciler satış yaparken, bir sözleşmeyi sonuçlandırırken daima ayakta kalmak ile iflas arasında çizginin üzerinde bulunduklarını hissederler. Devamlı başarısızlığın kenarında bulunduklarından, her pazarlık sonucu çok önemlidir (Luecke, 2010: 9). Girişimci bir karar

vermeden önce daha fazla bilgi edinmelidir. Girişimci belirsizlik içinde en iyi kararın arkasında durması gerekir.

Girişimcinin başarılı olması için kendi yetenek ve özellikleri yeterli olmayabilir. Girişim yerinin ve şartlarının uygunluğu önemlidir. Girişimcinin iş kurarken bazı becerilere sahip olması gerekir. Bu becerileri üçe ayırabiliriz. Kişisel girişim, teknik ve yönetim becerileridir. Bu beceriler Tablo 3.1’de belirtilmiştir.

Tablo 3.1.Girişimcinin Becerileri

Kişisel girişim becerileri	Teknik becerileri	Yönetim becerileri
Yenilikçi olmak	Yazma	Vizyon oluşturma
Disiplinli olmak	Sözlü iletişim	Planlama
Risk almak	Çevreyi izleme	Karar verme
Yenilikçi olmak	Teknik yönetim	İnsan ilişkileri
Değişime dönük olmak	Teknoloji	Pazarlama
Sabırlı ve azimli olmak	Dinleme	Finansman
Vizyon sahibi lider olmak	Örgütlenme	Muhasebe
Değişimi yönetebilmek	Ağ oluşturmak	Yönetim
Çalışanlarını iyi tanımak	Yönetimsel tarzlar	Denetim
Kendisi iş yapabilmesi	Koçluk tipi liderlik	Görüşme yapmak
İç denetimli olmak	Takım oyuncusu olma	Büyümeyi yönetmek

Kişisel becerileri bünyesinde toplayan girişimci işine âşık birisidir. Kişisel becerileri her zaman değiştirerek uygulamalıdır. Değişim, kişisel becerileri artırır. Teknik becerilere yol gösterir. Bu özellikleri bünyesinde toplayan girişimciler sonradan bu becerileri kazanabilirler. Sabır, cesaret ve eyleme geçme becerilerini tetikler. Becerilere sahip olan girişimciler için başarı arkadan gelecektir.

3.4. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları

Girişimciliğin avantajları: Günümüzde her yıl binlerce girişimci büyük beklentilerle iş kurmaktadır. Yetersiz satışlar, yoğun rekabet, sermaye yetersizliği, yönetim becerilerinin

eksikliği, dışsal koşullardaki hızlı değişimler gibi nedenlerle girişimciler piyasadan çekilmektedirler. Yeni girişimlerde finansal ve duygusal riskler yüksek olmaktadır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen insanlar girişimcilik yoluyla avantajları daima ön plana çıkarmaktadır. *Girişimciliğin avantajları:*

- *Girişimci kuracağı işte bağımsızdır.* Bağımsızlık, kendi işini kurmak için en büyük gerekçe olarak gösterilmektedir. Kişinin kendi işine sahip olması, kendi işinin patronu olması girişimciliğe teşvik eden en önemli unsurdur.

- *Girişimci kuvvetli bir başarıma duygusuna sahiptir.* Kendisine ait olan işi, aldığı kararın sonucunda ortaya çıkarmıştır. İşle ilgili çeşitli faaliyetlere başlamıştır. İşte bu faaliyetlerin sonucundan tamamen kendisi sorumludur. Başarıyı elde etme ve kazanma gücünün verdiği keyif kendi işini kurmaya teşvik etmektedir.

- *Girişimci çevresinde büyük bir saygınlık elde eder.* Başarılı bir işletme sahibi çevresinde, diğer bireylerin gözünde saygı ve hayranlık kazanır. Kamuoyunda saygınlık girişimciye manevi yönden tatmin duygusu kazandırır.

- *Girişimcinin en büyük hedefi kâr elde etmektir.* Kurduğu işletme kâr elde ettikçe girişimcinin zenginliği artacaktır. Topluma örnek teşkil edecektir. Ancak girişimciler için para kazanma ve kâr elde etme öncelikli amaç olmamalıdır.

- *Girişimcinin kişisel gelişimine artarak katkı sağlar.* Girişimci işletmenin çeşitli faaliyetlerinde görev aldıkça kendi becerilerini kullanır. Kendi potansiyeli ortaya çıkar. Bu potansiyel, yeni becerileri ortaya çıkarır.

- *Girişimci yaratıcılığın büyük önderidir.* Yeni fikirlerin girişimciler tarafından ortaya çıkarılıp uygulanması mümkün olmamaktadır. Fakat girişimcinin yeni fikirleri yaratıcılığa dönüştürmesi toplumda büyük ilgi uyandırır. Diğer insanların yaratıcılığını ortaya çıkarıp uygulamaya koymasına önderlik eder.

- *Girişimci toplumsal olayları izlemek yerine topluma liderlik yapar.* Girişimci kurduğu işiyle birlikte iyi bir lider olduğunu topluma göstermektedir. Olayları gözleme aşamasını sonuçlandırmış, artık yürürlüğe geçme aşamasını yerine getirmektedir.

Girişimciliğin dezavantajları: Girişimcilerin bir işe başlamasında yukarıdaki avantajlarının yanında bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. *Girişimciliğin dezavantajları:*

- *Girişimciler tam bir serbestliğe sahip değildirler.* Kendi işinin patronu gibi görünmelerine rağmen müşterilerin ve kamu otoritelerinin baskısı altındadırlar. Yatırımcıların işe yönelik ve müşterilerinin ürüne yönelik taleplerini karşılama baskısı altındadırlar. İşle ilgili yasal işlemleri zamanında yerine getirerek ödeme gibi sorumluluk altındadırlar.

- *Girişimcilerin iş yapma kapasiteleri sınırlıdır.* Hayalini kurdukları işleri yapmak ve istediklerini yerine getirebilmesi için kapasiteleri yetmeyebilir. Mevcut kaynakları optimum seviyede kullanmaları gerekir. Kaynakları daima sınırlıdır.
- *Girişimcinin mesai kavramı yoktur.* Girişimci özellikle işin başlangıç aşamasında günlerinin tamamı işle ilgili olarak geçer. İşle ilgili uzun çalışma saatleri girişimcinin tüm vaktini alacaktır. İşiyi yatıp kalktığından özel yaşamını bir kenara bırakır. Ailesinin etkilenmemesi gerekir.
- *Girişimci başarıdan önce başarısızlıkları yaşar.* Günümüzde girişimciler, işlerinde başarılı olmadan önce birçok kez başarısız olmuşlardır. Uzun çabalar sonucunda başarısız olması kendisini strese sokar. Başarısızlıklar psikolojik ve finansal alanda girişimciyi yok edebilir.
- *Girişimcinin uzun çalışma temposu fiziksel problemlerini ortaya çıkarabilir.* Girişimcinin önceden alışık olmadığı yoğun iş temposu bünyesinde hazımsızlık, bel ve baş ağrısı, strese bağlı birçok hastalığı ortaya çıkarır. Buna önceden hazırlıklı olması gerekir.
- *Girişimcinin ailesinin onaylamadığı bir işe başlaması stres ortamı yaratır.* Yeni bir işe başlaması hem riskli hem de geleceği belli olmayan yolculuğa başlangıçtır. Başarısızlık riski daima vardır. Bunun öncesinde önlemini alması gerekecektir.
- *Sanayinin yeterince gelişmediği yörelerde girişimcinin işinin ilerlemesine engel olur.* Girişimcinin yerel hareketleri bölgedeki imkânlarla sınırlıdır. Sanayinin gelişmesi, yörenin ekonomik kalkınmasıyla ilgilidir. İşinin gelişmesi için bulunduğu yörenin ve tedarikçilerinin yeterince işle ilgili gelişmesini beklemesi gerekebilir.

3.5. Girişimcilik Kültürü

Globalleşme ile birlikte sanayi toplumunda dev işletmeler rekabet gücünü kaybederek dinazorlaşmışlardır. Müşteri taleplerini zamanında ve etkin bir şekilde karşılanamaması, pazar kaybı olarak karşılırlarına çıkmıştır. Bu durum dünyada girişimciliğin önemini artırmaktadır. Teknolojinin baş döndürücü bir şekilde gelişmesi, uluslararası rekabetin işletmeleri esnek çalışmaya zorlamasını gerektirmektedir. Girişimcilik aslında önemli bir kişilik özelliğidir. Önceden bazı deneyimlere sahip olmayı gerektirir. Deneyim kişinin kendine güvenini artırdığı gibi cesaretlendirir. Öngörülerıyla önceden bilerek adımlarını buna göre atacaktır. Girişimci;

- Duran kişi değil, daima hareket hâlinde olan kişidir.
- İşten yılacağı yerde, işi kolayca çözebilir.
- Daima kontrollü bir şekilde çözebilir.
- Çekingen değil, cesaretli olandır.

- Hislerini yaratıcılığa çabuk dönüştürendir.
- İstihdama sürekli katkısı olandır.
- Tüketici tercihlerini önceden bilerek zamanında yerine getirendir.
- Verdiği kararın sonuçlarına katlanıp sorumlu olabilir.

Uygulamalar

- 1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; İrmiş, Ayşe, İbrahim Durak, Lütfiye Özdemir; *Girişimcilik Kültürü*, Bursa, Ekin Yayınevi, 2010.

Uygulama Soruları

- 1) Girişimci kişiliğin oluşumuna etki eden faktörler neler olabilir? Tartışınız.
- 2) Türkiye’de girişimciliğin gelişiminin belirgin dönemler altında detaylı bir şekilde örneklerle değerlendiriniz.
- 3) Anadolu kentlerindeki girişimcilik ekolleri hakkında bilgi veriniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Genel olarak girişimcilik kavramı ve bu kavramın gelişimini ana hatlarıyla değerlendiren bu bölümde, girişimciliğin önemine ve temel fonksiyonlarına da değinilmiştir. Ayrıca girişimciliğin avantaj ve dezavantajları farklı boyutlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Son olarak ise, girişimcilik kültürü olgusundan ne anlamamız gerektiği üzerinde durulmuştur.

Bölüm Soruları

- 1) Dünyada ve Türkiye’de girişimciliğin gelişimi genel hatlarıyla değerlendirildiğinde ne tür benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir?
- 2) Girişimciliğin temel fonksiyonları nelerdir? Bu fonksiyonların önemi hakkında bilgi veriniz.
- 3) Girişimciliğin avantaj ve dezavantajları nelerdir? Ayrıntılı bir şekilde ortaya koyunuz.
- 4) Girişimcilik kültürünü Türkiye açısından değerlendiriniz.

4. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ 1: ÖZEL VE KAMU GİRİŞİMCİLİĞİ*

* Bu bölüm, Abdullah Soysal tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

4.1. Özel Girişimcilik

4.2. Kamu Girişimciliği

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Girişimcilik türleri dendiğinde aklınıza ilk olarak gelenler nelerdir?
- 2) Özel ve kamu girişimciliğini birbirinden ayırt eden faktörler nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Özel Girişimcilik Kamu Girişimciliği	Özel ve kamu girişimciliği arasındaki farklılıkları öğrenmek	Okuyarak/Araştırmak

Anahtar Kavramlar

- Özel girişimcilik
- Kamu girişimciliği

Giriş

Bir ÷lkede zenginlik ve dinamizm yaratılması, öncelikle o ÷lkenin firmalarının rekabetine baēlıdır ve bu sırayla o ÷lkenin girişimcileri ve yöneticilerinin yetenekleri üzerindeki temele dayanır. Günümüz modern firmalarının özü, fonksiyonlarının uzmanlaşmasında yatmaktadır. Ekonomik faaliyetlerin yönetilmesinde yönetici ve girişimciler önemli rol oynarlar. Fakat girişimciler daha baēımsız bireysel işadamı ve firma girişimcisi olarak firmaya daha fazla katma değeri kazandırırılar (Cuervo vd., 2014).

Bu kapsamda girişimci; risk almaktan korkmayan, hızlı karar verebilen, yapacağı iş için kararlı olup en yüksek seviyede azim gösteren ve bu yönde davranış sergileyen kişidir. Bu sebeple bir şirketin başarısı veya bir ÷lkenin ekonomik refahı, o şirkette veya toplumda yüksek başarıma güdüsüne sahip girişimci kişilerin sayısı oranında artış gösterecektir.

4.1. Özel Girişimcilik

Günümüzde sadece teknolojide değil, ekonomik ve sosyal alanlarda da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu küresel boyuttaki değişime ayak uydurmak ve refah seviyesini arttırmak, girişimcilik olgusuna gereken önemin verilmesiyle mümkün olacaktır. Çünkü girişimcilik bireysel olarak kişilerin başarılı olmasının yanı sıra milli ekonominin gelişimine de katkıda bulunacaktır. Büyümenin motoru özel sektördür ve özel sektörü oluşturan ve yaşıtanlar girişimcilerdir (Yalçıntaş, 2010).

Piyasa ekonomisinin tarihi aslında girişimcinin tarihidir. Zira piyasanın taşıyıcı gücü girişimcidir. Günümüz özel sektör girişimcilik anlayışı, Sanayi Devrimi ile başlayan bir süreçle ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda ilk ticari kapitalizm olarak kabul edilen Merkantilizmle birlikte büyük sanayi kuruluşları oluşmaya başlamıştır. Merkantilist yaklaşımdan sonra liberalizm, kendisini Avrupa'da hissettirmeye başlamış ve akılcılığın ön plana çıkması, rekabetin üst düzeyde yaşanması, uluslararası ticaretin desteklenmesi özel sektör girişimciliğinin önemini had safhada artırmıştır. Dolayısıyla girişimcilikte risk unsuru ilk kez 17. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Diğer yandan 1800'lü yıllarda sanayileşmenin yaygınlaşmasının büyük tesiriyle girişimci ve risk sermayecisi arasındaki fark belirginlik kazanmıştır. Sonrasında Sanayi Devrimi iki temel unsurla hız kazanmıştır. Bunlardan ilki bilimsel bilgi, ikincisi ise Coğrafi Keşifler ve ticaret neticesinde oluşan sermayedir. Sanayi Devrimi'nden sonra önem kazanan girişimciler, modern bilim temelinde ulaşılan bilgilerden faydalanarak büyük hacimli üretime imkân sağlayan yeni teknolojik ilerlemelere imza atmışlardır. Sanayileşmenin ilk yıllarında üretim artmış, ticaret hacmi serbestleşerek genişlemiş, katı rekabetin acımasız bir şekilde yaşandığı piyasa ekonomisine dönüşmüştür. Kapitalizmin kuralları özel sektör girişimciliği açısından kayda değer bulunmuştur. Sonsuz çıkar ilişkisi bir anlamda zamanın ihtiyaçlarının da artması ile birlikte birçok iktisadi kanunun oluşmasına imkân tanımıştır. Kapitalizmin acı kuralları ve uygulanma şekline uzun süre dayanılamamış ve alternatif model ortaya koyma çalışmalarına bilim adamları tarafından hız verilmiştir. Özellikle sosyalizm, himayecilik ve Alman Tarihçi Okulu bunların başlarında yer almaktadır. Daha sonraki dönemlerde serbest piyasa ekonomisine geçilmesi, girişimciliğin hız kazanması açısından önemli bir dönemeç olmuştur. Özellikle Amerika'da Taylor, Avrupa'da Fayol ve Weber'in öncülüğünde girişimcilik bilimsel temellerini oluşturmuştur. Weber, girişimcilik açısından tarihi dönemeci iki açıdan değerlendirmektedir. Birincisi iş yeri ile evin birbirinden ayrılması, diğeri ise muhasebe kayıtlarının tutulmasıdır. Serbest piyasa ekonomisinin olgunlaşmasında Avusturya Okulu'nun katkısı oldukça büyüktür. Bu ekole bağlı iktisatçı ve siyaset bilimcilerden özellikle Friedrich August Von Hayek, serbest piyasa düzeninin felsefi anlamda savunuculuğunu üstlenmiştir. 1974'de Nobel Ekonomi Ödülü'nü alan Hayek; merkezi ekonomik planlamanın, bireysel özgürlükleri kısıtlayacağı tezini savunmuştur. Hayek'e göre ekonomide kararlar, bireylerin değer yargılarına ve amaçlarına göre biçimlenmektedir. Bu nedenle özgür karar vermenin önündeki tüm engeller kaldırılmalıdır. Serbest piyasa ekonomisinin temelini oluşturan girişim hürriyeti anlayışı, modern girişimciliğin yeşermesi için gerekli ortamı da sağlamıştır. 20. yüzyılın başlarına gelindiğinde Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, girişimciliği yeniden yorumlayarak kavramın bugün de geçerli olan fikri temelini atmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009).

J. Schumpeter'e göre girişimcinin fonksiyonu, yeni bir buluşla veya yeni bir mal üreterek ya da eski bir malı denenmemiş teknolojileri kullanarak yeni bir yöntemle üretmek suretiyle üretim sürecine yeni bir bakış açısı sağlamaktır. İşte kapitalizme atfedilen “yaratıcı yıkıcılık” teriminin bir ayağında rekabet, diğer ayağında da risk alma kabiliyetine bağlı bu girişimcilik öğeleri vardır. Neticede Adam Smith'in “görünmez eli” ile Schumpeter'in “yaratıcı yıkıcılığının” baş aktörü girişimcidir (Öztürk, 2012).

Türkiye’de özel sektör girişimciliğinin tarihine bakıldığında 1923-1929 arası dönem ön plana çıkmaktadır. 1923-1929 arasında uygulanan politikalarda milli bir burjuvazi inşa etmek ve sermaye birikimini bu yolla temin etmek üzere genel olarak özel girişimciliği ön plana çıkartan oluşumlara yer verilmiştir. Aslında 1923-1929 döneminde oluşturulan politikalar, 1908-1918 dönemi arasında Osmanlı Devleti’nin ekonomi politikalarında belirleyici rol oynamış olan İttihat ve Terakki Fırkası’nın “girişimcilik” anlayışının devamı olarak görülebilir. Zira bu anlayışın temelinde de takip edilen sanayi politikalarıyla ulusal unsurlardan oluşmuş bir girişimci burjuva sınıfı oluşturmak yatmaktadır. Nitekim 1913’te yerli üretimi arttırmaya yönelik konulmuş olan Teşvik-i Sanayii Kanunu’nun 1927’ye kadar yürürlükte kalması da bunu göstermektedir. Cumhuriyet’in ilk yıllarındaki ekonomi politikalarının vurgusu da özel girişimciliği teşvik etmeye yönelik olmuş, 1923 yılındaki İzmir İktisat Kongresi’nde serbest piyasa koşullarının oluşumunu sağlayacak kurum ve mülkiyet rejiminin kurularak milli girişimcilere yönelik özendirici teşviklerin verilmesi üzerindeki ilkeler benimsenmiştir. Öte yandan bu yıllardaki girişimciliğin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında devletin yüksek kademelerinde çalışan bürokratların bunu üstlendikleri görülmektedir. Dolayısı ile Türkiye’nin ilk girişimcileri devletin içinden gelen bürokratlar olagelmıştır. Tabiatıyla bunların piyasa disiplini anlayışı, girişimciliğin esas olan risk alma, fırsat kollama gibi hassaları gelişmiş değildir. İçerisinde yetiştikleri kültür, bireysel girişimciliği değil; Ziya Gökalp’in öncülüğünü yaptığı Durkheim’ci bir cemaatçiliği esas alıyordu. Bu “işadamı tipi”, Schumpeter’in bahsettiği “yaratıcı yıkıcılıktan” (creative destruction) çok uzak olup istikrarı ve statükoyu yüceltmektedir. Değişimin önüne durağanlığı koyan bu zihni kurgunun zaman içinde atalet, içe kapanmaya ve rant kollama sürecine dönüşmesi beklenmelidir ki olan da budur. Türkiye’de girişimciliğin tarihi sürecindeki diğer aşamalara bakıldığında devletin ekonomik faaliyetlerin içine bizzat girdiği, ülkedeki birçok ticari ve sanayi faaliyetin başlamasında yönlendirme ve teşviklerde bulunmanın yanında bu faaliyetleri bizzat yürüttüğü devletçilik dönemi olarak anılan 1930-1950 dönemi, 1950-1960 dönemini ele alan ve liberal ekonomiye geçiş diye adlandırılan yıllar, ülkenin planlı ekonomiye adım attığı süreç olarak literatürdeki yerini alan 1960-1980 yılları ve son olarak da Türkiye’nin serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ithal ikamelerin son bulup ihracata yönelik kalkınma planlarına başladığı 1980 ve sonrasını ele alan dışa açık liberal ekonomi dönemi gelmektedir (Candan, 2011; Öztürk, 2008).

Zamana ve mekâna göre bireyci ya da cemaatçi vurgu öne çıkmış olsa da günümüzde esas olan bireysel girişimciliktir. Nitekim merkezi planlama ve faşizm deneyimlerinde olduğu gibi bu gerçeği reddederek piyasa karşıtı birtakım karşı alternatifleri ikame etmeye çalışan “piyasa dışı” modeller de denenmiştir. Ancak bu modeller, içermiş olabileceği birtakım iyi niyetlere rağmen, vaatlerini yerine getirememiş; tersine mal ve hizmet üretiminde kaynak

israfına ve yüksek mübadele maliyetlerine sebep olup sonunda büyük bir hayal kırıklığı ile ortalıktan çekilmiştir. Girişimci; çeşitli düzeylerde yönlendirilmiş ve denetlenmiş de olsa, piyasa mekanizması üretimin, dağıtımın ve bölüşümün ana eksenini olduğu sürece geleceğin de kahramanı olmaya devam edecektir. Günümüzde üretim paradigmasının küreselleşmesiyle uzmanlaşma ve iş bölümü; serbest ticaret ve rekabet sayesinde doğal kaynakların sınırlamaları ve nihayet dünyadaki fonların fazlalığı nedeniyle de ulusal tasarrufların eksikliğinin telafi edilebileceği bir dönem yaşanmaktadır. Bu bağlamda günümüzde rekabette ağırlık teknoloji paradigmalarına, toplumsal organizasyonlara ve yönetim kapasitesine kaymakta; bu da diğer faktörlerin yanı sıra, girişimcinin önemini daha da artırmaktadır. Günümüzde girişimcilik kavramı daha çok risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve tüm bunların hayata geçirilme süreci olarak anlaşılmaya başlanmıştır (Öztürk, 2012).

Girişimci; ekonomik kaynakların israfını önler, kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek üretkenlik alanlarına aktarılması sürecinde baş aktördür. Girişimci üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar. Bunu yaparken de kullanılmakta olan üretim araçlarının ve var olan girdilerin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır. Girişimci yeni düşüncelerin yaratılmasını, yayılmasını ve uygulamasını hızlandırır. Ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına yol açar, teknolojik verimliliği artırır ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırır (Yalçın, 2010).

Genel olarak özel sektör girişimciliğinin kendine göre sorumlulukları söz konusudur. Özel sektör denilince hür teşebbüs anlaşılmaktadır. Hür teşebbüs, hür bir şekilde sermaye tedarik etmek ve bu sermayeyi dilediği gibi kullanmak anlamına gelir. Elbette, hür teşebbüsü de sınırlayan bazı yasalar bulunmaktadır. Ancak, özel sektör; yönetimde, finansmanda, üretimde ve denetimde özgürlüğe sahiptir. Özel sektör yöneticileri, işletmenin sahipleri tarafından seçilerek işe alınırlar. Ya da işletmenin sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir. Özel sektörde önemli olan kamu yöneticilerinde olduğu gibi işlerin yapılmış olması değildir. Önemli olan başarıdır. Özel sektör yöneticisinin başarı kriterleri de bellidir. İşletmenin sahibi ya da ortaklarının beklentilerini karşılama düzeyi, özel sektör yöneticiler için önemlidir (Özdevecioğlu, 2002).

Özel sektörün çalışma koşulları incelendiğinde özet olarak şu hususlar dikkat çekicidir (Özdevecioğlu, 2002):

- Özel sektörün kültürü, sahiplerin veya yöneticilerin oluşturacağı kültüre bağlıdır.
- Özel sektörde başarılı olamayan yöneticiler için önemli yaptırımlar vardır, yöneticilerin işini kaybetme riski yüksektir.
- Özel sektörün çalışma koşulları yoğun rekabet nedeniyle ağırdır ve değişkendir, buna uyum sağlayabilmek için yöneticilerin dinamik olması gerekir.

- Özel sektör için zaman çok önemlidir. Çünkü rekabet şartları zamanın etkin kullanımını zorunlu hâle getirmektedir.
- Özel sektör yöneticileri risk almaya daha fazla eğilimlidir, risk alma eğiliminin yüksek olmasının en önemli nedeni başarı zorunluluğunun yöneticiler tarafından daha fazla hissedilmesidir.
- Özel sektör yöneticilerinin dış çevreleri kamu sektörüne göre çok daha değişkendir ve açık sistem anlayışı zarureti özel sektör yöneticileri tarafından daha derinden etkilemektedir.
- Özel sektör yöneticilerinin çevreyi algılamaları ile kamu sektörü yöneticilerinin çevresel algılamaları arasında farklılık bulunmaktadır özel sektörün çevre algılaması rekabet odaklıdır,
- Özel sektörün amaç tanımlaması ile kamu sektörü yöneticilerinin amaç tanımlaması ve amaçların belirginliği açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Özel sektöre kültür açısından bakıldığında ise kamu kuruluşlarında olduğu gibi rol kültürü değil; güç kültürü, başarı kültürü ya da destek kültürünün bulunduğu görülmektedir. Güç kültürünün hâkim olduğu özel sektör işletmelerinde, otoritenin hâkim olduğu görülür. Otorite yönetici ya da sahiplerdir. Abartılı bir biçimde uygulandığında işletmeye korku ve panik hâkim olabilir. Bu durum da özel sektör işletmelerinde görülen bir durumdur. Başarı kültürünün hâkim olduğu işletmelerde, yöneticiler çalışanların fikir ve tecrübelerinden azami ölçüde faydalanmaya çalışır. Motive olmuş insan grubuyla çalışmak bu kültürün genel karakteristiğidir. Destek kültürünün hâkim olduğu işletmelerde ise uzmanlaşma ve hiyerarşi yoktur. Yöneticiler astlar arasına karışmıştır. Takım yönetimi veya grup çalışması hâkimdir (Özdevecioğlu, 2002).

4.2. Kamu Girişimciliği

Girişimciliği özel sektör uygulamaları bağlamında inceleyen çalışmalarda girişimcilik sürecini risk alma, yenilikçilik ve proaktivite boyutlarıyla ele alan bir yaklaşım hâkimdir. Hâlbuki son otuz yıldır kamu yönetimi literatüründe de yer bulmaya başlamış olan girişimcilik kavramının özel sektörde gözlenen süreçlerden farklı olması gereği yoğun olarak tartışılmaktadır.

Bu anlamda kamu örgütlerini özel sektördekilere ayıran yapısal, yönetsel ve kültürel niteliklerine uygun olarak gelişen girişimcilik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmakla birlikte, kamu yönetimi literatüründe bu konuda ortak bir perspektife ulaşılmadığı gözlenmektedir. Bu kapsamda özel sektör yöntem ve araçlarının kamusektöründe verimliliği ve etkinliği arttırmak için uygulanabileceğini savunan “yeni kamuyönetimi” (New Public Management) akımı ile birlikte kamu örgütlerinin hantallaşan ve verimsizleşen alanlarının özel sektördeki yönetim teknik ve yaklaşımlarıyla daha verimli bir hâle getirilebileceği yönünde 1990’lardan bu yana yoğun tartışmalar yapılmaktadır. Girişimci yaklaşımların kamu sektörüne

getireceği potansiyeli yarar ve zararları ele alınırken girişimciliğin özünü oluşturan risk alma, yenilikçilik ve proaktif eğilimlerin özel sektörde uygulandığı gibi kamu örgütlerine aktarılamayacağı gerçeğinden hareketle kamu örgütlerinin yapısal, yönetsel ve kültürel karakteristikleri çerçevesinde girişimciliğin kapsam ve pratiğinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir (Öztürk, 2012).

Girişimciliğin kamu yönetimindeki yeri konusunda literatürde fikir ayrılıkları vardır. Kamu yönetimi çalışan yazarları fikir ayrılığına düşüren nedenlerin başında, kamu örgütlerinin hizmetlerinde kamu yararını ön planda tutmaları, kâr amacı gütmemeleri ve kamusal kaynakları yerinde kullandıklarına dair sürekli olarak politik ve yasal denetim altında olmaları gerçeği gelmektedir. Demokratik sistemlerde kamu görevlilerinden bilgi ve becerilerini, yürütmenin biçimlediği örgütsel yapı ve mekanizma içinde, yasama organları tarafından alınan kararlar çerçevesinde ve kamu yararı adına kullanmaları beklenmektedir. Kamu sektöründe girişimcilik kavramına mesafeli tutumların altında, kamu örgütlerinin hareket alanlarını belirleyen eşitlik, hesap verilebilirlik ve kamu kaynaklarının doğru yönetimi gibi önemli kıstaslar ile risk almayı öneren “girişimcilik” gibi bir anlayışın harmanlanması konusunda taşıdıkları kaygı olduğu kabul edilmektedir (Öztürk, 2012). Bu girişimcilikte, girişim kârının söz konusu olmaması en önemli konudur. Devlet ve kamu sektörü rekabet koşullarında yarışabilecek nitelikli çalışanların olduğu varsayımına dayanan bu tür girişimciliklerde devletin kendisi de girişimcilik işlevlerini yerine getirebilmektedir. Parasal konuların ötesinde, kamusal konulara (sosyal yardımlar, gelişme, uluslararası statü oluşturma gibi) odaklanma söz konusudur (Yu, 2001).

Bu kapsamda kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur. Temel amaç, özel teşebbüslerde olduğu gibi kâr elde etmek değildir. Kamu hizmeti kullanıldığı yere göre anlamı değişen, esnek bir kavram olarak görülür ve “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler.” olarak tanımlanır. Son yıllarda geliştirilmiş tanımlara da bakılsa aynı genel esasların korunduğu görülür. *Yani kamu hizmeti şu üç önemli özelliğe sahiptir* (Kavruk, 1993):

- Devlet veya kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların denetimi altında yürütülmesi,
- Genel ve kolektif ihtiyaçların karşılanması ve kamu çıkarı sağlamak için kurulmuş bulunması ve genele arz edilmiş olması,
- Devamlı ve muntazam bir şekilde işlemesidir.

Kamu sektöründe girişimcilik nosyonuna yer veren ilk çalışmalara, kamu kurumlarının etkinliğini arttırması ve küresel düzeydeki değişimlerin oluşturduğu çevre şartlarına ayak uydurabilmesi için, yeni “kamu yöneticiliği” (publicmanagerialism), yenilikçilik ve girişimciliği önceleyen periyodik reform ihtiyaçlarının dile getirilmeye başlandığı 1980’li yıllarda rastlanmaktadır. Bu dönemde özel sektör kurumlarında başarılı olduğu gözlenen toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, performans temelli yönetim gibi yeni yönetim

sistem ve süreçlerinin kamu sektörüne aktarılmasının yerinde olacağı fikri yaygınlaşmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmelerin temelinde, vatandaşlara daha iyi hizmet sunmayı hedefleyen kamu kurumlarının, kamu kaynaklarının etkin kullanımı ile hizmet kalitelerini nasıl yükseltebilecekleri sorusuna cevap bulma çabası yatmaktadır (Öztürk, 2012).

Bu bağlamda kamu girişimciliği ile ilgili şu tanımlamalar yapılabilir. Yeni işlem ve yöntemleri ortaya atarak kamu organizasyonlarında başarıyla uygulanabilir hâle dönüştüren yenilikçi süreçtir. Kamusal amaçlar doğrultusunda mevcut sistemin üzerine kurulduğu standart yönetim süreçlerinin ve müdahalelerinin dışına çıkarak yenilikçiliğin, risk almanın ve proaktifliğin söz konusu olduğu örgütsel bir süreçtir. Toplumsal düzeyde oluşan fırsat ve imkânları en iyi şekilde değerlendirmek üzere kamu ve özel sektör kaynaklarını daha önce bir örneğine rastlanmayan bir biçimde bir araya getirmek suretiyle vatandaşlar için değer yaratan bir süreçtir. Yöneticilerin toplumun ihtiyaçlarını belirleme ve uygun çözüm önerileri üretmelerine destek olmak amacıyla toplumsal düzeyde enerji ve yaratıcılığın ön plana çıkarıldığı sürecin kullanılmasıdır. Kamu kaynaklarını belli oranda risk içeren karar ve politikalar doğrultusunda kullanmak suretiyle halk için değer yaratma çabasıdır. Kamu yönetimi literatüründe genel kabul gören girişimlik tanımlarının, girişimciliği genellikle örgütsel düzeyde bir “süreç” olarak kabul ettiği ve girişimci bireylerden daha çok örgüt-içi aktiviteleri esas aldığı görülmektedir.

Kamu kurumlarında girişimci süreç risk alma, yenilikçilik ve proaktivite gibi üç temel boyutta irdelenebilecektir (Öztürk, 2012). Risk almayı kamu örgütleri açısından ele aldığımızda birtakım sınırlılıklardan bahsetmemiz gerekmektedir. Kamu fonlarının yerinde kullanılması, kamu hizmetlerinin kesintisiz olarak sürdürülmesi ve siyasi kontrol sistemi gibi sebeplerden dolayı, kamu örgütlerinin risk taşıyan karar alma, yenilikçi ve proaktif faaliyetlerde bulunma inisiyatifleri özel sektör örgütlerine göre daha kısıtlıdır. Diğer bir ifadeyle özel sektör organizasyonları için kabul edilen “yüksek risk, yüksek kâr” mantığının kamu hizmeti sunan kurumlar için de geçerli olduğu düşünülmemelidir. Ancak; yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişimin olduğu, hedefleri net olarak belirlenmiş ve hantal bürokratik süreçlerden arınmış olan kamu örgütlerinin, hizmetlerin etkinliğini artırma ve vatandaşlara karşı sorumluluklarını daha iyi yerine getirme amacıyla gerektiği zaman risk alma eğiliminde oldukları gözlenmektedir.

Kamu sektöründe yenilikçiliğin yeri üzerine yapılan çalışmalar; sosyolojik, teknolojik, ekonomik ve demografik alanlardaki değişimlerin kaçınılmaz bir sonuç olarak kamu örgütlerinde de yaşanmakta olduğunu ortaya koymuştur. Kamu örgütlerinde mevcut kaynak ve sistemleri daha önce denenmemiş bir biçimde yeniden tanımlamak suretiyle yeni hizmet sunumu ve yönetim anlayışlarının ortaya konulabileceği savunulmaktadır. Bu perspektife göre yenilikçilik için gerekli esneklik ve seri hareket alanının önündeki kurumsal engelleri kaldırabilen, örgüt içinde girişimci bir atmosfer oluşturabilen ve girişimci projelerin hayata geçirilmesine uygun bir sistemi adapte edebilen kamu kurumlarının hizmet üretim ve sunumunda daha etkin olması beklenmektedir. Dinamik bir yapıyı ifade eden proaktivite, niteliği itibarıyla kamu ve özel sektör örgütlerinde açık farklılıklar göstermemektedir. Hizmet sunumu ve yaratıcı çözüm üretme konularında sürekli arayışta olmanın yanında; değişimi

sağlayıcı inisiyatife sahip olan, değişimi başarıyla hayata geçirebilen, ortaya çıkan fırsatları zamanında değerlendirme adına kaynakları en uygun şekilde kullanabilen kamu kurumlarının proaktif niteliklere sahip olduğundan söz edilebilir. Bürokratik anlayışla kurulmuş geleneksel kamu örgütleri yönetsel ve politik denetimi önceleyen durağan ve yavaş işleyen bir niteliğine sahipken girişimci kamu örgütleri proaktif yaklaşımın gereği olarak henüz oluşmamış sorun ve beklentileri önceden tespit ederek zamanında ve kaliteli hizmet üretimine dönük stratejiler geliştiren örgütlerdir. Proaktif kamu kurumlarının yenilikçi fikirlerin gelişimi için örgüt içi şartları oluşturdukları ve yakalanan fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmek için gereken kaynakları temin ettikleri tespit edilmiştir. Kamu sektöründeki girişimcilik davranışlarının oluşum ve gelişiminde, özel sektör örgütlerinden farklı olarak yasal, yönetsel ve politik yapıların etkileri oldukça yüksektir. Bu nedenle kamu kurumlarında girişimciliğin, bireysel kalite ve motivasyonlar yolu ile değil; örgüt içerisinde değişim, gelişim ve yenilik arzulayan bir grubun proaktif tutumlarıyla gelişebileceği kabul edilmektedir. Kamu örgütlerinin yapısal karakteristiklerine ve girişimcilik özelliklerine bakıldığında, kamu örgütlerinin yapısal nitelikleri; hizmet planlama, geliştirme, üretip sunma mekanizma ve tarzları ile doğrudan ilişkilidir. Kurumların bürokratik örgütsel yapıda biçimlendiği geleneksel kamu sektörü örgütlerinde; hizmet üretim ve sunumunda hata payını düşük tutan, birimler arasında uyum ve kontrolü ön plana çıkartan, hiyerarşik disiplinin hâkim olduğu bir işleyiş modeli göze çarpmaktadır. Örgütsel bağlamda girişimcilik kavramına geleneksel kamu kurumları ölçeğinde ele aldığımızda; risk alma, yenilikçilik ve proaktivite şeklinde üç boyutlu bir olgu olarak tanımladığımız girişimcilik uygulamalarının karşılaştıkları engelleri; örgütsel hiyerarşi, biçimsellik ve katılık olarak tespit edebilmemiz mümkündür (Öztürk, 2012).

Üstlerin astlarını sürekli olarak denetim ve kontrol altında tutmasını esas alan yüksek hiyerarşik örgüt yapısına sahip kamu kurumlarının risk alma, yenilikçilik ve proaktif eğilimlere kurumsal girişimcilik anlamında daha az elverişli oldukları kabul edilmektedir. Girişimcilik açısından bakıldığında, yüksek derece biçimciliğin hâkim olduğu kamu örgütlerinin risk taşıyan karar ve uygulamalara elverişli, işleyiş ve hizmet sunumu adına yenilikçiliğe açık, kaynak kullanımı ve yönetiminde proaktif bir örgütsel ortama sahip olmaları uzak bir ihtimaldir.

Kamu girişimcisi kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde, devamlı olarak ve muntazam biçimde gördürülmesinden sorumlu olan kişilerdir. *Kamu girişimcisi/yöneticisi denilince şu dört özellik bilinmelidir* (Özdevecioğlu, 2002):

- Kamu yöneticisi gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya atama organından alır.
- Kamu yöneticisinin temel görevi kamu hizmetinin görülmesidir ve kamunun çıkarı her şeyden önce gelmelidir.
- Kamu yöneticisi, planlanmış faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlayan kişidir.

- Kamu yöneticisinin mülkiyet hakları bulunmadığından yani kâr ya da zararı her durumda devlet elde edeceğinden risk alma eğilimi oldukça düşüktür, bu nedenle kırtasiyecilik ya da şekilcilik tarzı bir yönetim anlayışı kamuya hâkim olmaktadır.

- Kamu yöneticisi açısından başarı ya da başarısızlık kamuya aittir.

Bu özelliklere göre kamu yöneticisinin risk alma oranı düşüktür. İşletme biliminde risk ile kâr arasında doğrudan bir ilişki vardır. O hâlde, kamu sektöründe ve onun yöneticilerinde risk alma eğilimi azdır. Nitekim Özkalp ve Sungur yaptıkları araştırmada “kamu ve özel sektörler arasında risk alma kültürü açısından, özel sektör lehine olan birtakım olumlu gelişmeler” gözlemişlerdir. Dolayısıyla bu örgütlerde kamu görevlilerinin örgüt amaçlarına ulaşmak adına dahi olsa risk almaları ve mensubu olduğu örgütün yazılı olan ve olmayan kurallarının şekillendirdiği hareket alanı dışına çıkmaları neredeyse mümkün değildir. Geleneksel hiyerarşik ve bürokratik örgüt modelini benimsemiş kamu örgütlerinin karar alma ve uygulamada üyelerine sınırlı yetkiler sunduğu gözlenmektedir. “Bürokratik örgütlerde amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli düzenli çalışmalar, resmi görevler olarak belirli bir biçimde dağıtılır. Bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli emir ve yaptırımlar kurallara bağlanır”. Kamu kaynaklarının keyfi kullanımının önüne geçilmesi için kamu yöneticilerinin aldıkları kararlar ve attıkları tüm adımlar üzerinde üst yönetim kademesinin sürekli ve detaylı bir kontrolü söz konusudur. Kamu örgütlerindeki bu sınırlı yetki alanları ve yoğun hiyerarşik kontrol, yenilikçi adımları sınırlamasının yanında, riskten kaçınma kültürünün örgüt genelinde hâkim olmasına da yol açmaktadır (Öztürk, 2012).

Klasik kamu yönetiminin merkeziyetçi anlayışla çizdiği katı görev ve yetki kalıplarıyla oluşan hiyerarşik yapılarda, kamu örgütlerinde alınan kararlara doğrudan ve etkin katılımdan söz edilememektedir. Geleneksel kamu örgütleri, kamu görevlilerinin uzmanlık alanları dışına taşıyacak karar alma imkânlarını düşük düzeyde tutmak için, üst makamlar hiyerarşik kontrolü baskın bir şekilde kullanmaktadırlar. Kamu kuruluşlarında üstlerin hiyerarşik denetim vasıtasıyla astların işlemlerini onaylama, geciktirme ve hatta iptal etme yetkileri, yazılı idari düzenlemelere dayalı olmadığı hâllerde bile mevcuttur (Öztürk, 2012).

Kamu örgütlerinde yönetsel özerklik incelendiğinde, örgüt dışı yasal ve politik denetimle örgüt içi hiyerarşik ve profesyonel denetimin şekillendirdiği sorumluluk alanı çerçevesinde sınırlı bir özerklikten bahsedilebileceği kabul edilmektedir. Özel sektör örgütlerine nazaran kamu görevlilerine daha dar bir özerklik alanı tanınması, mevcut durum dışına çıkılarak yenilik ve değişimi getirecek girişimci adım ve yaklaşımların kamu sektörü örgütlerinde gözlenme olasılığını düşürmektedir. Ancak sınırlı özerklik söz konusu olsa da kimi kamu kurumlarının sadece etkin kaynak dağılımı ve kullanımına imkân veren özgür karar alma süreçleri sayesinde daha verimli hizmet üretimi ve sunumuna ulaştıkları risk alma, yenilikçi ve proaktif adımların şekillendirdiği girişimci eğilimlerin daha rahat ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Öztürk, 2012).

Klasik kamu örgütlerinde ise örgüt üyelerinin hiyerarşik örgüt düzeni çerçevesinde oluşan işbölümüyle genel hatları çizilmiş faaliyet alanlarında yeterli uzmanlık düzeyine sahip olmaları beklenmektedir. İşbölümüne dayalı yüksek uzmanlaşmanın yaygın olduğu

geleneksel kamu örgütleri girişimci faaliyetler bakımından ele alındığında, yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkması adına olumlu; risk alma ve proaktif yaklaşımların sergilenmesi anlamında ise olumsuz sonuçlar tespit edilmiştir (Öztürk, 2012). Kamu çalışanları görevlerini yürütürlerken kamu kaynaklarını en etkin biçimde kullanma sorumluluğu taşırlar. Bunun yanında hizmet sunumunda eşitlik ve adalet gibi prensiplere uygun icraatlarda bulunma yükümlülükleri de söz konusudur. Kamu kuruluşları, özel sektördeki benzer örgütlerde görüldüğü gibi belli bir birimin değil; kamusal kaynak ve yetkileri kullanmaları cihetiyle bağlı oldukları üst yürütme organının, yasama ve yargı organlarının doğrudan ya da dolaylı denetim ve gözetimi altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kamu örgütleri icraatları bakımından sahip oldukları özerklik statüsüne bağlı olarak belirlenen iç (hiyerarşik ve profesyonel) ve dış (yasal ve siyasal) denetim mekanizmalarına tabi tutulmaktadırlar. Dolayısıyla kamu görevlileri, hiyerarşik açıdan hesap verme anlamında üstleri tarafından “etkinlik” denetimine; yasal açıdan hesap verme anlamında (yasalar ve yargı kararları bağlamında) “hukuka uygunluk” denetimine; profesyonel açıdan hesap verme anlamında (atandıkları pozisyonun gerektirdiği) “uzmanlık” denetimine ve siyasi açıdan hesap verme anlamında (kamu gücü ve kaynaklarını kullanan ve özellikle seçilmiş kamu görevlilerinin), seçmenlerin beklentilerine “cevap verme” denetimine tabi oldukları gözlemlenmektedir. Kamu örgütlerinin büyük çoğunluğunun hiyerarşik (örgüt içi), yasal ve siyasal (örgüt dışı) denetim mekanizmaları nedeniyle hizmet üretim ve sunumunda risk alma, yenilikçilik ve proaktivite gibi girişimci eğilimler büyük ölçüde sınırlayan yönetsel mekanizmalar mevcuttur (Öztürk, 2012).

Kamu örgütlerinin yapısal, yönetsel ve kültürel karakteristiklerine uygun olmak ve kamu hizmetlerinde eşitlik, süreklilik ve adalet prensipleriyle çatışmamak kaydıyla, daha kaliteli ve daha etkin hizmet sunumuna elverişli yeni kavramlara olan ihtiyaç gün geçtikçe daha belirgin hâle gelmektedir. 1990’lardan bu yana yeni kamu yönetimi anlayışıyla tartışılmaya başlanan yeni kavramlardan birinin de girişimcilik kavramı olduğu görülmektedir. Neredeyse otuz yıla varan bir periyotta yapılan akademik çalışmaların girişimcilik anlayışının özel sektör uygulamalarında gözlemlendiği gibi aynen kamu örgütlerine aktarılamayacağını ortaya koyarak kamu örgütlerinin yapısal, yönetsel ve kültürel karakteristikleri çerçevesinde girişimciliğin bir süreç olarak ele alınması gerektiği ileri sürülmektedir. Özellikle gelişmiş ülke kamu yönetimi araştırmacılarının yoğun olarak incelediği girişimcilik kavramı, Türkiye’de henüz üzerinde pek fazla durulan bir konu değildir. Geleneksel kamu sektörü örgütlerinin hiyerarşik görev dağılımı ve yetki kullanımında yüksek düzeyde gözlenen biçimciliği, kamu sektörü örgütlerinde kurumsal girişimcilik eğilim ve faaliyetleri anlamında sınırlayıcı etkiye sahiptir. Öte yandan hiyerarşik yönetim yapılarında yeterli düzeyde özerkliğe ve uzman kamu görevlilerinin karar alma mekanizmalarına rahatlıkla katılımına izin veren kamu kurumlarının, kamu hizmetlerinde etkinliği arttırmaya dönük yenilikçi ve proaktif eğilimlere açık örgütler olduğu görülmektedir. Kamu örgütlerinin hesap verme sorumluluklarının özüne dokunulmaksızın; kullanılan denetim ve kontrol mekanizmalarının yenilikçi ve proaktif açılımlara müsaade edecek düzeyde kamu yararı ilkesi doğrultusunda yeniden gözden geçirilmesi önem ihtiva etmektedir. Benzer şekilde, kamu sektörüne hâkim olan örgüt kültürünün, girişimci yönetim ve oryantasyonun gelişmesindeki önemi büyüktür. Geleneksel kamu örgütlerinde gözlenen bürokratik kültür ve seçilmiş kamu görevlilerinin kurum politikalarının belirlenmesi

sürecindeki pragmatik yaklaşımları kamu sektöründe girişimci eğilimleri törpülerken uzmanlaşmış kamu görevlilerine kurumsal hedef ve politikaların belirlenmesinde tanınacak yüksek takdir yetkisi zamanla girişimci kültürün oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bir süreç olarak girişimcilik kamu örgütlerinde belirgin kısıtlarla yüz yüzedir. Söz konusu kısıtlara rağmen risk alma, yenilikçilik ve proaktif süreçlerin kamu örgütlerinin temel karakteristiklerine uygun olarak dizayn edildiğini gösteren araştırmalar mevcuttur. Bu açıdan ele alındığında sunulan kamu hizmetinin türüne, hizmeti sunan örgütün büyüklüğüne, siyasal ve yönetsel denetim mekanizmalarının yoğunluğuna bağlı olarak gün geçtikçe daha fazla kamu örgütünün girişimci süreçlerle tanışmaktadır. Türkiye’de de kamu kaynaklarını yerinde kullanarak adil bir şekilde hizmet dağıtmakla yükümlü birçok merkezi ve yerel yönetim örgütlerinin geleneksel kamu örgütü formatı dışına çıkarak yenilikçi ve proaktif tutum içinde vatandaşlara hizmet sunma çabasında olduğu görülmektedir. Gelecek araştırmaların, kamu örgütlerinde gözlenen girişimcilik örneklerini analiz ederek başarılı süreçlerde etkin yapısal, yönetsel ve kültürel faktörleri tespit etmeye dönük çalışmalar olması beklenmektedir (Öztürk, 2012).

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Belen Ertuğrul, Taylan Demirkaya; *Girişimciliğin Altın Kuralları: 30 Uzmandan 300 Altın Öneri*, İstanbul, Optimist Yayınları, 2012.

2) Top, Seyfi; *Girişimcilik Keşif Süreci*, İstanbul, Beta Yayınları, 2006.

Uygulama Soruları

- 1) İdealist girişimci tipi ile stratejist girişimci tipi ne anlam ifade etmektedir?
- 2) Kadın girişimcilik tipleri hakkında bilgi veriniz.
- 3) Küresel girişimcilik ne anlama gelmektedir?
- 4) Bireysel ve kurumsal girişimcilik dendiğinde ne anlamak gerekmektedir?
- 5) Girişimci ekosisteminin temel öğretileri hakkında bilgi veriniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde pek çok girişimci türünden belki de en önemlileri ve kapsayıcıları olan özel girişimcilik ile kamu girişimciliği hakkında detaylı bir bilgi birikimi sunulmuştur. Buna göre özellikle piyasa-kamu ikileminde girişimci ve girişimciliğin temel bakış açıları detaylı ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Bölüm Soruları

- 1) Özel girişimcilik ne demektir? Türkiye’de özel sektör girişimciliğinin tarihçesi hakkında bilgi veriniz.
- 2) Özel sektörün genel çalışma koşulları hakkında bilgi veriniz.
- 3) Kamu girişimciliğini özel girişimcilikten ayıran temel faktörler nelerdir?

5. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ 2: YARATICI, FIRSATÇI, BİLİŞİMCİ, YENİLİKÇİ, SANAL GİRİŞİMCİLİK*

* Bu bölüm, Abdullah Soysal tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 5.1.** Yaratıcı Girişimcilik
- 5.2.** Fırsatçı Girişimcilik
- 5.3.** Bilişimci Girişimcilik
- 5.4.** Yenilikçi Girişimcilik
- 5.5.** Sanal Girişimcilik

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Yaratıcı girişimcinin temel özelliklerinden olmazsa olmazlar nelerdir?
- 2) Fırsatçı girişimcilikteki “fırsatçı” olgusu ile ne anlatılmak istenmektedir?
- 3) Bilişimci ve yenilikçi girişimcilik türleri arasında benzer yönler olabilir mi?
Tartışınız.
- 4) Sanal girişimcilik hangi icraat kalemlerinden oluşmaktadır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Yaratıcı Girişimcilik Fırsatçı Girişimcilik Bilişimci Girişimcilik Yenilikçi Girişimcilik Sanal Girişimcilik	Farklı girişimcilik türlerinin birbirlerinden farklı yönlerini kavrayabilmek	Okuyarak/Araştırarak

Anahtar Kavramlar

- Yaratıcı ve fırsatçı girişimcilik
- Bilişimci ve yenilikçi girişimcilik
- Sanal girişimcilik

Giriş

Girişimcilik kelimesi ilk kez Ortaçağda kullanılmış olup “iş yapan” anlamına gelen “entreprender” kökünden geldiği belirtilmektedir. Kelimenin içerdiği anlam zaman içinde değişime uğramış ve günümüzde risk alma, yenilikleri yakalama, değişim yaratma ve fırsatları değerlendirme anlamlarını içine alan bir durumu ifade eder hâle gelmiştir (Ürkmez, 2007). Bu bağlamda girişimci, “emek, teknoloji, sermaye ve doğal kaynaklar olarak sayılan üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten birey” olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2001). Dolayısıyla girişimcilik; yaşanılan çevre içerisinde ortaya çıkan fırsatları sezme, o sezgilerden yola çıkarak projeler oluşturma, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır (Littunen, 2000). Tanımda da yer aldığı üzere girişimcilik ekonomik faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır.

5.1. Yaratıcı Girişimcilik

Yaratıcılık kavramı ile düşünce arasında yakın ve sıkı bir ilişki vardır. Düşünce insanların sahip olduğu en büyük özelliklerden birisidir. Bu bakımdan yaratıcılık insanlarla ilgili bir kavramdır. İnsan ihtiyaçları yaratıcılığın kullanılmasını sağlamıştır. Kimi zaman yaratıcılığın nedeni olarak sorunlar görülse de sorun olmayan pek çok şey de yaratıcılığı beraberinde getirmektedir. Yaratıcılık gerektiren alanlar içinde sorunlar bu alanın yarısını oluşturmaktadır. Demek ki insan, yaratıcılığın hem öznesi hem de nesnesi konumundadır. Yaratıcılık düşünsel bir işlemdir. Düşünsel alanın derinlik ve genişlik açısından özgünlüğü bilgiye dayanır. Yaratıcılık mutlak veya yoktan var etme anlamında değil, var olan kavramlar arasındaki ilişkilerden yeni kavramlar ya da düşünceler üretmek şeklinde kullanılmaktadır (Notoku.com, 2014).

Yaratıcılık için hayal gücü itici bir güçtür. Albert Einstein, “Hayal gücü bilgiden daha önemlidir.” sözünde yaratıcılıkta hayal gücünün ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Yaratıcılık kavramının pek çok tanımı yapılmıştır. Bunlardan birkaçı şöyledir; Taylor’a göre yaratıcılık “Yeni ve geçerli fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan bir süreçtir”. Clemen’e göre yaratıcılık; “Daha önce görülmemiş yöntemlerle, temel amaçları başarmaya neden olacak unsurları sağlayacak yeni seçenekler araştırmaktır”. Stoor’a göre yaratıcılık “Yeni bir şeyi var etme yeteneğidir”. Vance’e göre yaratıcılık “Yeninin oluşturulması ve eskisinin elden geçirilmesidir.” Bentley’e göre yaratıcılık “Bilginin alınması ve yeni bir şekil olana ya da yeni bir düşünce oluşturana kadar şekil verilmesi ve yeniden düzenlenmesi sürecidir”. “Yaratıcılık kavram oluşturabilmek ve kavramlar arasında çok sayıda farklı ilişki kurulabilmektir.” Plamer’a göre yaratıcılık, “Bağılantısız görünen şeyleri birbirine bağlayabilmektir”. Yaratıcılığın önemli bir insan kaynağı olduğu konusunda hiçbir kuşku yoktur.

Hemen herkes yaratıcılığın çok iyi bir şey olduğunu ve kendisinde de yeterince olmasını istediği bir şey olarak görmektedir. Günümüzde bireyler ve örgütler her zamankinden daha fazla yaratıcılık ihtiyacı duyar hâle gelmeye başlamışlardır. Bu nedenle son yıllarda yaratıcılıktan daha fazla söz edilmeye başlanmıştır. Yaratıcılığın bu derece önemine ve değerine inanmış birey ve örgütlerin bu insan kaynağından yeterince yararlanamama nedenleri, engeller ve yaratıcılık konusundaki yanlış söylemlerdir (notoku.com, 2014).

Yaratıcılık son yıllarda en çok aranan yetenek olmuştur. İnsanların daha sorunsuz ve kolay yaşayabilmeleri için ihtiyaçlarını, sınırlı olan kaynakları iyi kullanarak ve koruyarak gidermesi gerekmektedir. İhtiyaçları karşılamaya yönelik fayda sağlayan mal ve hizmetlerin bulunması, bunların üretim ve dağıtımı için her zaman insanların yaratıcılıklarına gerek duyulmuştur. Hatta son yıllarda rekabetin küresel boyut kazanmasıyla rekabet üstü değer elde edebilmek için yaratıcılık aranır olmuştur. Bu özelliği ile yaratıcılık; yeni bir girişim doğarken özgün iş fikirleri bulmada, yaşamını sürdürmeye ve büyümeye çalışan girişimlerin tüm fonksiyonlarında eskiye göre daha sık kullanılan bir strateji olmuştur. Yaratıcılık geliştirilebilen bir yetenektir (notoku.com, 2014).

Günümüzde en çok aranan yetenek, yaratma yeteneğidir. Yaratıcılık için hayal gücünden ziyade. Yaratıcılık ve yeniliğin girişimcilikte bulunmasının nedeni ise girişimciliğin temel dinamiklerinden biri olan ticarileşebilir veya uygulanabilir yeni iş fikirlerinin ancak yaratıcılık ve yenilikçilikle sağlanabileceği ihtiyacından ve ilişkisinden doğmaktadır. Yeni iş fikri, yeni kurulacak bir girişim için olabileceği gibi daha önce kurulmuş ve hâlen çalışan bir işletme için de geçerlidir (iç girişimcilik). Dolayısıyla yaratıcılık olmadan yenilikçilik, yaratıcılık ve yenilikçilik olmadan da girişimcilik olmaz (notoku.com, 2014). Girişimciliği tetikleyici olarak nitelendirilebilecek en önemli kavramın yaratıcılık olduğu görülmektedir. Çünkü herhangi bir girişim ancak yaratıcı bir fikir ile başlayabilir. Fikrin olmadığı bir ortamda, girişimciliğinde olması beklenemez. Peter Senge'nin "Beşinci Disiplin" eserinde belirttiği gibi kimi fikirler hayat ile ilgili pratik çözümler sunabilirken; kimi fikirler tamamen farklı bir endüstri yaratabilir. Dolayısıyla yaratıcılık kavramı aslında girişimcilik kavramı altında yeni bir endüstrinin ve aynı zamanda çalışma alanlarının da doğmasını sağlayabilmiştir (Aydın ve Çakar, 2014).

Yeni nesil girişimcilikte insanlığın şimdiye kadar çözmeye çalıştığı sorunlar, gidermeye çalıştığı ihtiyaçlar yeniden tanımlanmakta ve ona göre fikir üretilmektedir. İşte, tam da burada söylemek gerekirse dünya ve gelecek yaratıcıların olacak, yaratıcılığı açığa çıkarıp harekete geçirebilenlerin olacaktır. Özgür ve yaratıcı süreçlerden geçen, bireyselden çok iş birliği içinde oluşan fikirler daha değerli olacak. En iyi fikir en çok fikirden çıkacak. Onun için tüm girişimler önce en çok fikre ulaşacaklar daha sonra da içinden en iyisini seçeceklerdir. Aynı şekilde daha çok deney ve daha çok hata yaşanacak bunun finansmanı da kabul edilecektir (Başar vd., 2013: IV). Yaratıcı girişimcilikte mevcut ürünlerde tasarım veya kullanım itibarı ile bazı değişiklikler yapılması esastır. Hatta işletmelerin tüketici beklentilerini aşarak, mevcut olmayan ürünleri yeni bir fikir veya buluşun pazara sürülmesi şeklinde üreterek müşterilerin kullanımına sunulması, önemli bir ayrıntıdır (Demir, 2014).

Bireylerin, çalışanların ve yönetimin kişilere, olaylara sorunlara, iş fikirlerine, olasılıklara karşı yaratıcı tutumları nasıl olmalıdır? Hangi tutumlar yaratıcılığı öldürür? Hangileri yaratıcılığı geliştirir? Yaratıcı tutumlar; yaratıcılığın gerekliliği ve yapılabilirliğine dayanmaktadır. Çaba göstermek yaratıcılık tutumlarının temel ögesidir ve bu çaba bilinçli olarak yapılan bir çabadır. Yaratıcı düşünce ile farklılıkların elde edilebileceği beklentisi olmalıdır. Ancak her yaratıcılık girişiminde mutlaka her sonucun olumlu olacağı anlayışı yoktur. Günümüzde yaratıcılığın gerekli olduğuna inanan ve yaratıcılığın olumlu tutumlarını örgüt kültürlerine katan işletmeler, yaratıcılığın sadece Ar-Ge'yle sınırlı bir eylem olmadığını, işletmenin tümünü kapsadığını ve işletmede çalışan herkesin işi olduğunu kabul etmektedir (notoku.com, 2014). Ancak pek çok kişi ve örgüt yaratıcılık konusunda ürkektir. Gerek örgütler gerekse kişiler genellikle yaratıcı bireylerin ender olduğuna inanırlar. Oysa herkesin yaratıcı bir yönü vardır. Bunu teşvik edecek riskleri ve farklı düşünceleri kucaklayan ve kimi zaman karşılaşılan başarısızlıkları hoş gören bir kültür ve tutum yaratıcılığı geliştirir. Yaratıcı tutumlara sahip olan insanlar; alışılmışa, statükoya, kalıplara, kurallara kafa tutan, meydan okuyabilen ve sorgulayabilenlerdir. Soru sormak, yaratıcılığın başlangıcıdır. İlk sorulara bulunacak cevaplar daha üst seviyedeki farklı soruların sorulmasına neden olacaktır. Bu sorular; "Bunu niye yapıyoruz?" "Bunu böyle yapmazsak olmaz mı?" "Bu başka türlü nasıl

yapılabilir?” “Bu konuda ne kadar seçenek var?” “Bu düşünce çok ilginç mi?” “Bu düşünce çok çılgın ama düşünülebilir mi?” “Bu konuda yoğunlaşılabilir mi?” “Bu konuda ne yapmaya çalışıyoruz?” şeklinde olabilir. Bu sorular sadece sorunlar için değil, sorun olmayanlar için de sorulabilir. Sürekli iyileştirme sürecinde bu tür soruların sık sık sorulması gerekmektedir. Yaratıcı tutum, davranış ve ortamların tamamını saymak mümkün değildir. Bu; kişilere, örgütlere göre değişir. Bu davranış, tutum ve ortamlar birbirinden bağımsız da değildir. Birbirleriyle ilişkilidirler (notoku.com, 2014) .

Yaratıcılığı yakından etkileyen bireysel ve örgütsel tutum; davranış ve ortamları, bireysel ve örgütsel olarak iki gruba ayırabiliriz.

Bireysel yaratıcılıkta tutum ve davranışlar (notoku.com, 2014):

- Farklılık
- Hata ve Risk
- Düşünce (Düşünce serası)
- Kavram oluşturma

Örgütsel yaratıcılıkta yönetsel tutum ve davranışlar:

- Meydan okuma
- Özgürlük
- Kaynaklar
- Sıcak Takımlar (Çalışma grubu)
- Teşvik
- Örgütsel destek
- Odaklama

Örgütsel yaratıcılıkta genellikle sinerjinin getirilerinden yararlanmak için takım çalışmaları yapılmaktadır. Ama zaman zaman çalışanlara yönelik öneri sistemi gibi bireysel yaratıcılık için de ortamlar oluşturulur. İster bireysel, isterse takım hâlinde olsun yaratıcılık çalışmalarında insanlara özel olduklarını hissettirmek, moral vermek, zaman zaman kaytarmalara izin vermek, oyunu teşvik etmek, kuralları gevşetmek, plansız molalar vermek, alan gezileri yapmak, sergi ziyaretlerine katılmak, iç görüleri paylaşmak için yemekli toplantılar yapmak, çok sayıda hediye ve ödül vermek, özgüven aşılama; başarıma güdüsünü tetikleyerek heyecanı ve yaratıcılıkta motivasyonu artırır. Ayrıca çeşitlilik ve farklılık, kişi ve örgütlere esin kaynağı olabilmektedir. Birden fazla projeyi bir arada yürütmek de bir çeşitliliktir. Bu şekilde çalışanlar ilişkiler kurarak bağlantılar oluşturarak yorulmak yerine

enerji toplayacaklardır. Yine sıcak bir takımda farklı karakterde ve yetenekte olan takım üyeleri bir arada bulunur. Örneğin; ileri görüşlü, sorun çözücü, put kırıcı, nabız yoklayıcı, zanaatçı, teknoloji, girişimci ve çapraz geçişçi (Kelley, 2002). Bu tür farklılık ve çeşitlilikleri bir araya getirerek takım üyelerini yaratıcılık için özendirmek mümkündür. Bunun sonucunda da motive olmuş birey ortaya çıkar. Yaratıcılığın üç bileşeni olarak görülen uzmanlık, yaratıcı düşünce ve motivasyon yöneticiler tarafından etkilenebilir. Yöneticilerin en çok etkilediği bileşen motivasyondur. Yöneticilerin, uzmanlığı ve yaratıcı düşünceyi etkileyebilmesi için motivasyona göre daha fazla zaman ve para ayırmaları gereklidir. Kısacası motivasyonun maliyeti daha azdır, sonuçlar kısa yoldan görülür. Bunun yanında çeşitli tutum, davranış ve ortamlar hem bireysel hem de örgüt sel yaratıcılığı yakından etkilediği için yaratıcılığın gerçekleşmesini sağlayacak faktörler arasında sayılmıştır (notoku.com, 2014).

Örgütsel yaratıcılıkta yönetsel tutum ve davranışlar şu şekilde sıralanabilir (notoku.com, 2014):

Meydan okuma: İçsel motivasyona sahip kişiler seçenek aramaya isteklidirler. Buldukları seçenekler; tabu sayılabilecek dokunulmazlar bile olsa onları sorgulayabilecek, değiştirebilecek, yerine yenilerini sunabilecek biçimde meydan okuma özellikleri vardır. Bu tutum ve davranışlar; yaratıcı ve yeniliğin kabul edildiği örgütlerde normal karşılanır. Örgütlerdeki statüko çoğu zaman yaratıcılığı ve yeniliği engeller. Meydan okuma; tutum ve davranış aynı zamanda içsel motivasyonu da artırır. Bu tutumun sorgulama, sorunlara kafa tutma içsel motivasyon gibi özelliklerinden dolayı yaratıcılığa ve yenilikçiliğe önemli denebilecek katkısı vardır.

Özgürlük: Örgütlerde çerçevesi çizilmiş, tanımlanabilen, ulaşılabilir ve yapılabilir özel stratejik amaçların belirlenmesi, örgütsel yaratıcılığı arttırmaktadır. Örgütte çalışanlar yaratıcılıklarını daha iyi ortaya koyarlar. Örgütler insanlara tırmanacakları dağı gösterip gösterilen dağa nasıl tırmanacakları konusundaki kararda özgür bırakırsa işte o zaman insanlar yaratıcı olmaktadır. Ancak sık sık amacın değişmemesi gerekmektedir. Amanın sık sık değişmesi yaratıcılığı kısaltmakta ve daraltmaktadır. İnsanlara işlerine nasıl yaklaşacakları ve ne şekilde yapacakları konusunda sağlanan özgürlük, onların sahiplenme güdülerini ve içsel güdülerini artırarak yaratıcılıklarını harekete geçirmektedir.

Kaynaklar: Örgütsel yaratıcılığı etkileyen finansman, zaman ve mekân gibi alanlardaki kararlar yöneticiler tarafından doğru olarak verilmelidir. Bu konularda verilecek kararlardan bazıları yaratıcılığı engelleyebildiği gibi bazıları yaratıcılığı harekete geçirebilecek şekilde destekleyebilir. Yaratıcılık için zaman bazen çok azdır. Örneğin, SARS aşısı gibi. Bu konuda bilim adamları hızlı çalışılması gerektiğini kendiliğinden hissediler. Bu sıkışıklık içsel motivasyonu ve meydan okumayı da artırır. Yaratıcılık zaman gerektirir. Bu zaman yeterli değilse zamanı az veren yöneticiler yaratıcılığın önünde engel hâline geleceklerdir. Yaratıcılık için yeterli düzeyde kaynak gerekmektedir. Yaratıcılığa aşırı kaynak ayırmak, yaratıcılığı arttırmaz. Yaratıcılık için yeterli düzeyin altında kaynak ayırmak, yaratıcılığı arttırmak bir tarafa var olabilecek yaratıcılığı da engeller. Çünkü yeterli finansman kaynağı olmayan örgütler, yaratıcılıklarını yeni iş fikirlerini bulmak yerine yeni finansman kaynağı bulmaya yönelteceklerdir. Yaratıcılık için diğer bir kaynak da mekânlardır. Rahat

mekânlar yaratıcılık için bir ihtiyaçtır. Çok rahat mekânlar yaratıcılığı engellemez, destekler. Bu nedenle yaratıcı ve yenilikçi örgütler için mekân önemli sayılan bir kültürdür. Artık günümüzde çalışma ofislerini rütbe temeline göre düzenleyen şirketler kaba şirketler olarak adlandırılmaktadır. Bilindiği gibi hiyerarşi rahat mekânların düşmanı olarak algılanmaktadır. Bunun için açık ofis sistemleri kabul görmeye başlamıştır. Eskiden işletmelerde gözetim ve denetim en çok yapılan iş idi. Günümüzde yaratıcılık ve yenilik önemli hâle gelince düşünce üretmek, takım çalışması yapmak gibi işlevler yoğun ilgi görmeye başlamıştır. Dolayısıyla örgütler nasıl mekânlar kuralım ki çalışanlarımızın yaratıcılık ve yenilikçilikleri ortaya çıksın ve gelişsin diye düşünmeye başlamıştır. Bazı araştırmacılar, mekânları örgütün vücut dili olarak görmektedirler. Sonuç olarak yaratıcılık ve yenilikçiliğin mekânla ilişkisinin olmadığını söylemek pek doğru olmayacaktır.

Sıcak takımlar: Örgütlerde yaratıcı düşüncelerin doğması için buna uygun takımların tasarlanması gerekir. İç girişimcilikte bu çok önemlidir. Oluşturulması düşünülen takımda aynı görüşte, uzlaşmacı, homojen aynı perspektife sahip insanlar bulunursa yaratıcılık öldürülmüş olur. Belki söz konusu bu özelliklere sahip takım daha az bölünür, moraller yüksektir. Ama yaratıcı düşünce üretimi yok denecek kadar azdır. Oysa yaratıcı iklimin olduğu sıcak takımlarda bulunanların perspektifleri, bilgi birikimleri, uzmanlıkları yanında olaylara ve sorunlara karşı tutum ve davranışları da farklıdır. Örneğin sekiz kişilik bir sıcak grup hangi farklı özelliklerin bir araya gelmesiyle oluşuyor: İleri görüşlü, sorun çözücü, put kırıcı, nabız yoklayıcı, zanaatçı, teknoloji, girişimci, çapraz geçişçi.

Teşvik: Bazı örgüt yöneticileri başarıyı hiç takdir etmezler. Bu durum yaratıcılığın hareketini engeller çünkü içsel motivasyonu arttırmaz. Yaratıcılığını ortaya koyan insanlar; yaptıklarından heyecan duyabilirler, ilginç bulabilirler. Ancak onlar yaptıklarının diğer insanlar tarafından da önemli olduğunun anlaşılmasını isterler. Bunun için başarılı yöneticiler, yaratıcı kişi ya da takımları takdir ederek zaman zaman ödül verirler, onları başından beri izlediklerini, ortaya çıkan şeylerin önemli olduğunu söylerler ve yaratıcı düşünceleri nasıl uygulayabiliriz, nasıl geliştirebiliriz sorularını kendilerine sorarlar. Engelleyici yöneticiler bu tür yaratıcılıkları şüpheyile karşılarlar hatta bunları tanımadıklarını söyleyebildikleri gibi bu düşünceleri nasıl yok edebiliriz kaygısını da taşırlar. Bazen de yaratıcılıkları sonuç vermeyen insanlar işten atılabilir ya da örgüt için bir kenara itilebilirler. Bu durumu gören diğer çalışanlar yaratıcılıklarını harekete geçirmekte cesaretli olamayabilirler. Hata kültürü gelişmediği için her yaratıcı düşüncenin mutlaka başarılı olması gerekmektedir.

Örgütsel destek: Burada anlaşılması gereken şey, örgütün tüm varlığı ile yaptığı destekten sonra yaratıcılığın daha çok artmasıdır. Sadece örgütün herhangi bir biriminin yaratıcılığa destek vermesi değil, tüm örgütün destek vermesi söz konusudur. Böyle bir iklimin yaratılmasında liderin önemli bir payı vardır. Örgüt için yaratıcılık önemlidir ve her türlü yaratıcı düşünce değerlidir ve ödüllendirilir. Aksi takdirde yaratıcı çabaları görmemezlikten gelerek ödüllendirilmezse negatif düşünceler yayılmaya başlar ve içsel motivasyonu kırılmış, küskün hâle gelirler. Yaratıcılık için heyecan ve enerjilerini kaybetmiş olurlar. Lider her şeyden önce yaratıcılığı desteklemek adına elindeki bilgiyi paylaşarak iş birliğine gitmelidir. Bu durum çalışanların içsel motivasyonunu artırmaktadır. Öte yandan

örgütteki didişmeler, gruplaşmalar, kavgalar ve dedikodular çalışanları işten soğutmakta ve yaratıcılıklarını engellemektedir. Çünkü ortak hedef ve heyecan paylaşımı zayıflamaktadır.

Odaklaşma: Yaratıcılık için motivasyon, bireysel ve örgütsel tutum ve davranışların yeterli olması, arkasından yaratıcılığın nerede, hangi alanda, ne tür işlerde yoğunlaşacağı bilinmelidir. Sorunlar listesi, yaratıcılığın hedef alanı olabileceği gibi sorun olmayan ancak iyileştirme adına yapılmak istenen değişikliklerde yaratıcılığın hedef alanları yani odak noktaları olabilir ya da aynı listede hem sorun hem de sorun olmayan şeyler olabilir. Yaratıcılıkta odaklaşılacak bir konunun iyi tanımlanması, sınırlarının belli olması, yaratıcı güce elle tutulabilir hedefler gösterdiği için başarıyı arttıracaktır. Aksi takdirde bulanık hedefler, tanımlanmamış sorunlar ve alanlar gücün bir noktada yoğunlaşmasını engelleyecek ve yaratıcı gücün verimsiz kullanılmasını sağlayacaktır. Mike Vance'nin yaptığı yaratıcılık tanımı, "Yenin oluşturulması, eskisinin gözden geçirilmesidir." şeklindedir. Bu tanımda da yaratıcılığın odak noktaları gösterilmektedir. Sonuçta, yaratıcılıkla insanların doğrudan ve dolaylı ihtiyaçları ortaya çıkarılmakta ve bu ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetler üretilmektedir. Üretilen mal ve hizmetler ihtiyaçları karşıladığı için ekonomik fayda sağlanmış olmaktadır. Bir bakıma yaratıcılığın odak noktalarını ekonomik anlamda fayda yaratılacak alanlar olarak görmek olanaklıdır. Yeni bir iş kurmak isteyen girişimciler, fayda yaratacak şekilde dört alanda yaratıcılıklarını yoğunlaştırarak yeni iş fikirlerini ortaya koyarlar. Yaratıcılıkta odaklaşılabilir dört alan tüm işletmeler için düşünüldüğünde işletmelerin yaratıcılık potansiyellerini sürekli aktif hâlde tutmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Hiçbir sorun yaşamayan, her şeyin yolunda gittiğini söyleyen bir örgütte bile sorun olmadığı için incelenmemiş, yaratıcılık alanı olarak görülmemiş yerler de aslında sürekli yaratıcılığın odak noktaları olabilmektedir. Peter F. Drucker yedi yenilikçi fırsat alanı saymıştır. Bunlar; beklenmedik gelişmeler, bağdaşmazlıklar, süreçler, sektör ya da pazar değişiklikleri, demografik değişiklikler, algı değişiklikleri ve bilgidir. Yaratıcı kaynağın belirli alanlara odaklaştırılması yaratıcılık ve yenilikçiliğin yönetilebilir olduğunu göstermektedir. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülebilir olması, sistematik bir kurumsal işlev olarak söz konusu alanlara odaklanmasına bağlıdır. Yaratıcılık ve yenilikçilik; zekâ, yetenek ve bilgi içerir. Ancak adanmışlık, sıkı odaklaşma, gayret ve sebat yoksa diğerleri bir anlam ifade etmez.

5.2. Fırsatçı Girişimcilik

Fırsat girişimciliğinde pazardaki potansiyel fırsatların kullanılması ve buna göre yatırımlara girişilmesi ön plana çıkmaktadır (Demir, 2014). Fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek veya potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut bir ürünü pazara sunma amacını taşır. Dolayısıyla fırsatçı girişimci var olan bir ürünün pazara yeterince sunulamaması, pazarda hiç olmaması veya nitelik bakımından yetersiz olmasından faydalanarak yüksek kâr elde eder. Bu bağlamda fırsat girişimciliği; kârlı olabilecek alanlara yatırım yapılması, potansiyel fırsatların görülmesi olarak tanımlanabilir (Korkmaz, 2012). Bu tür girişimcilik, pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısına ve kâr edebilecek biçimde kaynaklar organize ederek organizasyon yeteneğini gerektirir. Fırsat girişimciliğinde pazardaki potansiyel fırsatların kullanılması ve buna göre yatırımlara girilmesi önemlidir.

5.3. Bilişimci Girişimcilik

Bilgi toplumunda bilişim teknolojisinin bilgi üretimini hızlandırması sonucu bilginin hem hacmi hem de göreceli önemi artırmıştır. Bu bilgiler, girişimcinin kararlarını belirleyecektir. Girişimci riskini en aza indirmek ve en yüksek kârı elde edebilmek için kendini belli bir bilgi yüküyle donatarak karar ve tercihlerinde akılcı olmak zorundadır. Ayrıca girişimci ekonomik ve toplumsal alanlarda köklü yeniliklerin ve girişimlerin kaynağı durumundadır. Çünkü bu buluşlara üretim sürecine ve ticari ilişkilere aktararak yenilik şekline dönüştüren girişimcilerdir (Karakaya, 2014).

Bilişimci girişimciliği şu şekilde formüle edebiliriz:

Bilişimci girişimci = Yetenek x Güdülenme x Bilişim

Söz konusu üç unsur birbirini çarpım etkisiyle artırmaktadır.

5.4. Yenilikçi (İnovasyon) Girişimcilik

Girişimcilik en dar tanımıyla yaratıcı insan faaliyeti olup bir örgütü kurma ve bu örgütü faaliyete geçirme sürecidir. Miller'e göre de girişimciliğin ana unsuru; risk alma, proaktif davranma ve yenilik yapmaktır. Bir başka tanıma göre ise girişimcilik; işle ilgili fırsatları tanıma, bu fırsatları değerlendirmek için uygun bir risk yönetimini gerçekleştirme ve iletişim ve yönetim becerilerini kullanarak sonuçta değer yaratma sürecidir. Bu durumda girişimci; yeni şeylerin tasarlanmasında yaratıcılığını ortaya koyan, yeni fikirlerin oluşturulmasında, uygulamaya konulmasında ve bunların geleceğe taşınmasında, hem kendi toplumunda hem de dünya üzerinde ulaşabildiği her yerde katalizör görevi gören kişidir. Özellikle hızlı büyüyen işletmelerin büyüme aşamalarında, bu işletmelerin girişimcilerinin yenilikçi olmaları ve fikir düzeyindeki yenilikleri aktif hâle getirmeleri büyük rol oynamaktadır. Girişimcinin, beklenmeyen durumlarda ortaya çıkan problemleri çözme yeteneğinin yenilikçiliğiyle ilgili olması, girişimci ve girişimcilik tanımlarında yenilikçiliği kritik bir özellik yapmaktadır. Çünkü yenilikçilik; sadece girişimciliğin değil, tüm işletme risklerinin başarı ile sonuçlandırılmasında önemli bir unsurdur (İrmiş ve Özdemir, 2011).

İşletmelerin sadece başka işletmeleri değil, kendi kendilerini bile aşmalarıyla tanımlanan yenilik; günümüz pazarlarında bir süreç olarak zorunluluk hâline gelmiştir. Higgins (1996) yenilik kavramını, "Bir kişi; grup, organizasyon, endüstri ve toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller veya hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni mamullerin ve hizmetlerin yaratılması sürecidir." şeklinde tanımlamaktadır. Cumming (1998) ise yenilikten ürün ya da sürecin başarılı ilk uygulaması olarak bahsetmektedir. Davis ve Davinney'e (1996) göre yenilik; yeni ürünleri, yeni üretim süreçlerini yeni malzemeleri, yeni kaynakları, yeni pazarları, yeni yönetim yaklaşımlarını ve yeni organizasyon biçimlerinin hepsini kapsayan bir tanımla "Yeni ya da mevcut bir problemi/ihtiyacı gidermek için yeni ya da farklı çözüm yollarıdır." (İrmiş ve Özdemir, 2011).

En geniş anlamıyla yenilikçilik (inovasyon) kavramını ele alan kişi Schumpeter'dir. Schumpeter (1950), yeni firmaların ve girişimciliğin temel fonksiyonları olan yeniliğin yaratıcı yıkımın sonucunda oluştuğunu savunur (Top, 2008) . Ayrıca, Schumpeter; girişimciliği farklı açıdan ele alarak tanımlama yoluna giden ilk kişidir. Schumpeter'a göre yenilik kavramı, girişimcilik tanımının temelinde bulunmaktadır. Girişimciyi; yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olarak tanımlar. Mevcut ekonomik düzen, Schumpeter'in görüşüne göre yaratıcı yıkım ile ancak yeni bir teknolojinin, ürünün, pazarın, üretim sürecinin ya da örgütsel yapının pazarda var olan ürünlere ve örgütsel uygulamalara açık olarak alternatif olması durumunda gerçekleşir. Eğer yeni teknoloji, ürün, pazar ya da örgütsel uygulamalar piyasadaki mevcut ürünlere ya da örgütsel uygulamalara açık alternatifler oluşturmuyor ise yaratıcı yıkım oluşamaz. Schumpeter tarafından yapılan yenilik tanımında malın ticaretleştirilmesi temel unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bu alanda çalışmaları bulunan Coulter (2000) yenilikçiliği, yaratıcı bir fikrin kullanılabilir veya satılabilir bir mal ve hizmete ya da sürece dönüştürülmesi olarak ifade etmiştir. Literatürdeki bu tanımların yanında Drucker yeniliği (1998) "Performans boyutunda yeni bir değişimin meydana gelmesidir." olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda Booz ve Hamilton (1982) yeniliği; dünyaya yeni olan bir ürünün getirilmesi, mevcut olan ürün hattına yeni bir ürünün iyileştirilerek ya da revizyonu yapılarak eklenmesi, var olan ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi ya da var olan ürünlerin pazarda yeniden konumlandırılması olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan sadece dünyaya yeni olan bir ürünün getirilmesi yeniliği radikal boyutta ele alırken diğer boyutlarda yenilik azar azar artmaktadır (Duran ve Saracoğlu, 2009).

Lundvall (1992) yenilik kavramını çok geniş bir yelpazenin içerisinde tanımlamıştır. Lundvall'a göre yenilik mal, hizmet ve fikirlerdeki yeniliği kapsayan **üründeki yenilik**; teknoloji ve alt yapıyla ilgili olan **süreçte yenilik**; pazarlama, satın alma ve satış, işlerin yapılma şekli, yönetim şekli ve personel politikalarıyla ilgili **yönetimsel ve örgütsel yenilik** ve yeni pazar alanlarının bulunmasını ve pazar alanlarına nüfuz edilmesini kapsayan **pazarda yenilik** olarak detaylandırılmaktadır. Üstelik bu dört yenilik türünü birbiriyle etkileşim içerisinde göstermektedir. Gerçekte, yeniliğin yapıldığı bu dört alan ve dahası yenilikçilikle risk alma ve başarısız olma ihtimalini göze almak doğrudan girişimcilikle ilgilidir. Bu sebeple Drucker yenilikçiliğin tetikleyicisi olarak girişimcilik ruhuna işaret eder. Girişimciler ve onların işletmeleri yenilikçi faaliyetlerle yapı, süreç, mal ve hizmetlerde yenilikler yaparak maliyeti azaltmakta, kaliteyi yükselterek müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha etkin karşılamakta, süreçlerde ve yönetimsel faaliyetlerdeki yeniliklerle işletmeleri daha etkin ve verimli çalışır hâle getirmekte ve bütün bunların sonucunda da büyümeyi ve gelişmeyi sağlamaktadırlar. Bu durum doğrudan ulusal ekonomiye katkı vermektedir. Öyle ki yenilikçilik; bir ülke için sürdürülebilir büyümenin, toplumsal refahın, yaşam kalitesi artışının ve istihdamın sağlanmasında en önemli çözümlerden biri olarak görülmektedir (İrmiş ve Özdemir, 2011).

Yenilik faaliyeti; girişimci bir faaliyet olup hem işletmelerin hem de ülkelerin gelişmesinde ve rekabet güçlerinde büyük rol oynamaktadır. Pek çok araştırmada, araştırma

ve geliştirme harcamalarının yenilik girişiminin belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, Ar-Ge faaliyetlerinin beklenen ve tasarlanan sonuçları vermesi için “yenilik yapılması” düşünülen alan ya da konuyla ilgili yeni bilimsel bilgi ve yeni düşünceye ihtiyaç vardır. Yenilik herhangi bir alan ya da konuda bir “yeni inşa” etkinliği olduğuna göre, böyle bir sonuç için yeni bilgi ve düşüncenin varlığı kaçınılmazdır. Ayrıca, yeniliğin başarısı için teknolojik yeterlilik ve özerklik oldukça önemli görülmektedir (İrmiş ve Özdemir, 2011). Yenilikçi girişimcilik, yeni bir fikir veya buluşu ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat kalite gibi yönlerden iyileştirilerek piyasa sunulmasıdır (Demir, 2014).

Yenilik (İnovasyon); bir fikri pazarlanabilen bir ürüne, geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir (Arıkan vd., 2003). İnovasyon; günümüz rekabet toplumunda yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin bilgiye dayalı olarak geliştirilmesi ve bunun da ticari gelir elde etme amaçlı olarak desteklenmesi anlamına gelmektedir. Geliştirilen ürün, hizmet ve yöntemlerin yarattığı değerler sonucunda firma; kazandığı rekabet gücü ile pazar payını artırma ve kârlılığını sürekli kılma imkânı yakalayacaktır. Günümüzde firma, inovasyon sürecinin merkezinde bulunmaktadır. Firmanın verimlilik ve rekabetçilik süreci, firma yetkinlikleri ve teknolojik uzmanlıkları ile belirlenmektedir. Firma, pazar içerisinde ekonomik büyümenin kaynağı olarak rol almakta; rekabet edebilmek için de yeni teknolojiler geliştirmek zorunda kalmaktadır. Teknolojik yenilikler firma içinde yeni teknolojik gelişmelere de zemin hazırlamaktadır. Firmaları, değişen rekabet ortamında inovasyon yapmaya zorlayan nedenler şu şekilde sıralanabilir (Dulupçu vd., 2007): Pazar ihtiyaçlarına cevap verme hızı, ürün ve hizmet kalitesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi, ürün ömründeki kısaltmalar, tüketici taleplerine göre ürün ve hizmet gelişimi, yeni yönetim modellerine duyulan ihtiyaçlar. Bu etkenler firmalar için inovasyon yapmanın önemini ve sebeplerini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

İnovasyon yeteneği; rekabetçiliği (prodüktivite artışını) sağlamakta, bu da ülkelerde yaşam standardını yükseltici etki yaratmaktadır. Bir firmanın bulunduğu sektörde ayakta kalması ve rekabet gücünü arttırması için inovasyon yapması gerekmektedir. Bu nedenle inovasyon, sürekliliği olan ve firma stratejilerini belirleyen en önemli faaliyetlerin başında gelmektedir. İnovasyon, iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İnovasyonun, “teknoloji itmeli” ve “talep çekmeli” olarak ortaya çıkabilmektedir. Yeni fikirler sayesinde ortaya çıkan yeni teknolojiler; teknoloji ve üretim düzeyinde artışa neden olmakta, böylelikle daha iyi ürün/süreçlerin ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır. İnovasyon aynı zamanda, pazarda meydana gelen talep artışından da kaynaklanabilmektedir. Pazarın ve toplumun değişen ihtiyaçları, firmaları, o ihtiyaçlara cevap verecek ürün/süreçler geliştirmeye zorlamakta ve böylelikle de yenilikler ortaya çıkmaktadır (Dulupçu vd., 2007).

Girişimcinin çağdaş toplumlardaki temel fonksiyonu, sürekli şekilde yenilikleri gerçekleştirmektir. Bu yönden modern girişimcinin gücü; yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri somut ticari ürünlere dönüştürebilme yeteneğiyle değerlendirilir. Girişimci için yenilikçilik nitelemesi; piyasaya yeni ürünlerin arz edilmesi, yeni üretim tekniklerinden yararlanılması, yeni pazarların elde edilmesi, yeni ham madde ya da yarı mamul kaynağının bulunması ve

sonunda da yeni bir örgüt biçiminin oluşturulmasıyla ilgili konuları içerir (Duran ve Saracoğlu, 2009).

5.5. Sanal (Dijital) Girişimcilik

2013 yılı itibarıyla yaklaşık 7.1 milyar olan dünya nüfusunun 2.8 milyarı, yani %39'u internet kullanıcısı hâline gelmiştir. Son on yılda internetin gelişimi ve yayılımı hızlı bir şekilde ilerlemiş ve internet kullanıcı sayısı yaklaşık altı kat artmıştır (Afra, 2014: 25). Özellikle internet teknolojilerinin yaygın olarak kullanıldığı son yıllarda doğan yeni nesiller büyüdükçe ve gelirleri arttıkça hem internet hem de e-ticaret kullanımının artacağı ve bu değişimin internet sektörünün genel gelişimine olumlu yansıtacağı beklenmektedir. Her ne kadar dünyada gelişmekte olan bölgelerde internet yaygınlığı %50 seviyesinin altında kalsa da önümüzdeki yıllarda, internet kullanımındaki artışın büyük bölümü gelişmekte olan ülkelerden kaynaklanacağı ifade edilmektedir. Ülkemizde ise internet kullanımı, internet altyapısının gelişmesi ve genç nüfusun etkisiyle birlikte son yıllarda hızlı bir artış sergilemiştir. 2013 yılı itibarıyla Türkiye 37.5 milyon internet kullanıcısı ile %49'luk bir nüfuz etme oranı yakalamış ve yapılan uluslararası araştırmalarda 2012 yılı rakamlarına göre en çok internet kullanıcısına sahip 20 ülke arasında nüfuz etme açısından 11. sırada yer almıştır. İnternet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, hem dünyada hem de ülkemizde e-ticaret pazarı son on yılda hızlı bir büyüme kaydetmiştir. E-ticaretin tüketicilere sağladığı zengin ürün portföyü, detaylı ürün bilgileri, ürün özellik ve fiyatlarını karşılaştırma imkânı, düşük fiyatlar ve kolaylık e-ticaretin gelişmesinin en önemli etkenleri olmuştur. Uluslararası yatırım bankası Goldman Sachs'ın tahminlerine göre, 2012 yılı sonu itibarıyla 545 milyar dolar olan dünya e-ticaret hacmi, önümüzdeki 3 yıl içinde 1 trilyon doları geçecektir. Bu tutar yıllık %17.1'lik bir büyümeye tekabül etmektedir (Afra, 2014).

E-Ticaret geleneksel Bilgi Teknolojisi (IT) sistemlerinin geniş imkânlarıyla internet kitlelere erişim imkânlarının birlikteliğidir. Satıcıları, tedarikçileri, bayileri ve müşterileri web kanalıyla başka şekilde mümkün olmayacak şekilde bir araya getirir. Mal satan şirketler ve dünyanın neresinde olursa olsun müşteriler internet üzerinden alışveriş yapabilirler. Ana şirketler ve bayiler birbirleri arasındaki işlemleri web üzerinden gerçekleştirebilirler. Şirketler web üzerinden iş yapan şirketler doğal olarak müşterileri ile daha kolay iletişim kurar ve daha çok iş yapar. Gizlilik, ölçülebilirlik, güvenlik gibi sorunlar gün geçtikçe daha kolay çözülebilmektedir. Web üzerinden iş yaparak ana faaliyet konusuna daha fazla zaman ayırabilir, müşteri hizmetlerini geliştirebilir, geri dönüş periyodunu kısaltabilir ve sınırlı kaynaklar daha verimli kullanılabilir. Hepsinden önemlisi gerçek anlamda sipariş alınabilir ve mal satılabilir. E-ticaret yeni fırsatlar, ihtiyaçlar ve kurallar bütünüdür. Temelde elektronik ticaret faaliyetlerine göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlar Dolaylı E-Ticaret ve Doğrudan E-Ticarettir (Marangoz, 2011).

Dolaylı e-ticaret, malların elektronik ortamda sipariş edilmesi ile malların geleneksel yollarla (posta hizmeti veya ticari kuryeler) fiziki tesliminin gerçekleşmesi şeklinde olmaktadır. Buna karşılık doğrudan e-ticaret ise fiziksel olmayan mal ve hizmetlerin (bilgisayar programları, danışmanlık hizmetleri vb.) siparişinin, ödenmesinin ve tesliminin çevrim içi olarak gerçekleştirilmesidir. Dolaylı e-ticaret ulaşım sistemi, posta sistemi, gümrük

sistemi gibi bazı dışsal faktörlere bağlı iken, doğrudan e- ticaret, coğrafi sınırların ötesinde tanımlanabilen elektronik bir işlemdir. E-ticaret kapsamında yapılan işlemler şu şekilde sıralanabilir: Mal ve hizmetlerin elektronik alışverişi, üretim planlaması yapma ve üretim zinciri oluşturma, tanıtım reklâm ve bilgilendirme, sipariş verme, anlaşma/sözleşme yapma, elektronik banka işlemleri ve fon transferi, elektronik konşimento gönderme, gümrükleme, elektronik ortamda üretim izleme, elektronik ortamda sevkiyat izleme, ortak tasarım geliştirme ve mühendislik, elektronik ortamda kamu alımları, elektronik para ile ilgili işlemler, elektronik hisse alışverişi ve borsa, ticari kayıtların tutulması ve izlenmesi, doğrudan tüketiciye pazarlama, sayısal imza, elektronik noter gibi güvenilir üçüncü taraf işlemleri, sayısal içeriğin anında dağıtımı, anında bilgi oluşturma ve aktarma, elektronik ortamda vergilendirme ve fikri ve sınai ve ticari mülkiyet haklarının korunması ve transferi (Soysal, 2008).

E-Ticaret değişik kişi ve gruplar arasında yapılabilmektedir. E-ticarete tarafları temel alan bir sınıflama yapıldığında karşımıza 6 farklı e-ticaret türü çıkmaktadır. *Bunlar; firmalar arası, firmalar ve tüketiciler arası, işletme içi, tüketiciden tüketiciye, yönetimden tüketiciye ve yönetimden işletmeye e-ticarettir (Soysal, 2008).*

a. *Firmalar arası e-ticaret (Business-to-business-B2B):* Firmaların kendi aralarında yaptıkları ticareti ifade etmektedir. Genellikle kapalı ağlar üzerinden yürütülen faaliyetleri içermektedir. Elektronik veri değişimi (EDI), danışmanlık hizmetleri, talep üzerine bilgi verme, veritabanları gibi uygulamaları içermektedir (<http://gerbaslar.home.uludag.edu.tr>).

E-ticaretin bu kategorisi özel şebekeler üzerinden özellikle elektronik veri değişiminden (EDI) yararlanılarak son yıllarda önemli ölçüde gelişme göstermektedir. Yapılan araştırmalarda 2001 yılında dünya genelinde işletmeden işletmeye gerçekleşen ticaret hacminin 80 trilyon ABD dolarına ulaştığı belirtilmektedir. Ülkemizde ise özellikle otomotiv, elektronik/beyaz eşya, bilgi teknolojileri vb. sektörlerde, Ana Sanayi-Yan Sanayi ve Ana İşletme-Bayi/Servis Ağı arasındaki ticari işlemlerde, işletmeden işletmeye e-ticaret uygulamalarının hızla artış gösterdiği ifade edilebilir (Doğaner, 2007).

b. *Firmalar ve tüketiciler arasındaki e-ticaret (Business-to-Customer-B2C):* İnternet üzerinde ticaretin en cazip tarafını oluşturmaktadır.B2C, büyük ölçüde elektronik perakendeciliğe denk düşmektedir. Elektronik alışveriş, bilgilendirme hizmetleri, elektronik ödeme, çevrimiçi banka ve sigortacılık, ücretli televizyon hizmetleri bu kapsamda yer almaktadır. OECD uzmanlarına göre, her ne kadar B2B ticareti bugün e-ticaretin önemli bir bölümünü oluştursa da yarının iş dünyasında doğrudan tüketiciyi hedefleyen görüş öne çıkacaktır. Emarketer verilerine göre internet üzerinden yapılan alışverişte tüketicilerin en fazla alışveriş yaptıkları alanlar şu şekilde sıralanmıştır. Oyuncak, müzik, bilgisayar yazılımı, kitap, video/DVD, giyim, sağlık ve güzellik ürünleri, bilgisayar donanımı, evcil hayvan gereksinimleri ve elektronik eşyalar (<http://gerbaslar.home.uludag.edu.tr>, 2015).

c. *Firma içi e-ticaret (Business-in-business-B1B):* Bu yönlü e-ticaret, bir organizasyon içerisinde yapılan e-ticarettir. B1B, bir organizasyonun çeşitli iş birimleri yoluyla ticari birimleri destekleyen bir iş akışı uygulaması biçimidir.

d. *Tüketiciden tüketiciye e-ticaret (Customer-to-customer-C2C)*: Bu ticaret türünde, açık arttırma süreci söz konusu olabilmektedir. Burada satılan malın adedi sınırlı olup satıcı bundan dolayı bir alt limit ve süre koyarak o süre sonunda en yüksek rakamı önerenlere malı satabilmektedir. Bu alt yapıyı kuran şirket de satış işlemi üzerinden komisyon almaktadır. Yani, C2C yapan bir şirketin aslında alacak ya da satacak bir mal veya hizmeti yoktur. Tek amaç, alıcı ve satıcıyı buluşturmadır (<http://gerbaslar.home.uludag.edu.tr>, 2015).

e. *Yönetimden tüketiciye e-ticaret (Goverment-to-customer-G2C)*: Gelişmeye en açık e-ticaret türlerinden biridir. Gelişme derecesini belirleyecek olan temel etken ise kamu sektörünün ne derecede çevrim içi sisteme geçtiğidir. Vatandaşların devletle olan ilişkilerinin ve yükümlülüklerinin bir bölümü çevrim içi olarak elektronik ortamda gerçekleştirilebilecektir. Buna örnek olarak kişisel yükümlülük kapsamında yer alan bazı vergilerin elektronik ortamda takibi ve ödenmesi verilebilir.

f. *Yönetimden işletmeye e-ticaret (Goverment-to-business-G2B)*: Firmaların kamu olan ilişkilerinde kurumlar vergisi, katma değer vergisi, sigorta primleri vb ödemeleri vb yükümlülükleri elektronik ortamda gerçekleştirebilmektedir.

E-ticaretin dünyada bu kadar yaygınlaşması, internet üzerinden gelir elde etme ve bunu fırsata dönüştürme çabalarını da hızlandırmıştır. Bu bağlamda dijital girişimcilik de bu çabalardan biri olarak dikkate alınabilir.

Teknoloji üzerine özellikle de Internet, Mobil ve Web 2.0 odaklı projeler ile *Facebook*, *Twitter* gibi başarı hikayeleri yaratmak isteyenlerin yaptığı girişimler “Dijital Girişimcilik” olarak tanımlanmaktadır. Özellikle açık kaynak yazılımların da artmasıyla Dijital Girişimcilik ilk adımı atma anlamında çok basit gözükse de başarısızlık oranı oldukça yüksektir. Bu nedenle Dijital Girişimciliği anlamak, bileşenlerini öğrenmek, ipuçlarından ders çıkarmak önemlidir (Ünsal, 2011). Bu kapsamda dijital girişimciliğin üç temel bileşeni vardır. Bunlar; yatırımcı, inovasyon ve girişimci.

Dijital girişimciliğin gelişebilmesi için girişimcilik kültürünün geliştirilmesi, bunun için de girişimcilik ekosisteminin oluşturulabilmesi gerekmektedir. Dijital girişimcilik ekosisteminin oluşturulabilmesinde önemli unsurlar ise şu şekilde sıralanabilir (Afra, 2014): Üniversiteler, inkübatörler (hızlandırıcılar), girişimciler, girişimler, melek yatırımcılar, girişim sermayeleri, sermaye piyasaları, altyapı hizmet sağlayıcıları, devlet organları ve teknokentler.

Ülkemizde özellikle son yıllarda genç e-ticaret girişimcileri ortaya çıkmakta, kurdukları şirketlerle başarı hikâyeleri yazmaktadırlar. Öte yandan hem yeni fikirlerin ortaya çıkması hem de uygulanması açısından girişimcilerin farklı yaş gruplarından gelmesi, erkekler kadar kadınların da yeni şirket kurmaya teşvik edilmesi ve sadece Türkiye’de değil, bölge ülkelerinde yetişen genç ve yetenekli girişimcilerin ülkemizde yeni girişimler kurması için teşvik edilmesi önemlidir. Bu bağlamda dijital girişimciliğin gelişmesi ve yaygınlaşmasında şirket kurma, işletme ve kapatma kolaylığı sağlanması oldukça önemlidir. Yine o ülkede finansman kaynaklarının çeşitliliği, finansmana erişim ve çıkış olanakları da bir

o kadar önemli konulardır. Özellikle melek yatırımcılar, hem bilgi hem de finansal kaynaklarıyla girişimi bir sonraki aşamaya taşımaları açısından oldukça dikkate alınması gereken bir faktördür. Girişim sermayeleri de girişimcilik ekosisteminin en önemli öğelerindendir. Yine aile, dostlar ve girişimcilerin varlığı da dijital girişimlerin başlamasında önemli unsurlardır. Devlet de regülasyon bariyerlerini kaldırarak, borçlanmanın kolaylaşmasını sağlayarak kredi ve kredi garantileriyle, hibelerle, öz kaynak finansmanını destekleyerek ve vergi teşvikleri sağlayarak girişimcilik ekosisteminin gelişmesine önemli katkılar sunar.

Her girişimcinin kendi yoğurt yiyişi vardır ve her girişimcinin kendi has bir karakteri vardır fakat idealde tüm girişimcilerde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ünsal, 2011): Belirsiz ortamlarda çalışabilen, sabırlı, azimli, bir ekibe liderlik yapabilecek, ticari zekâya sahip, araştırmacı, müşteriye, pazarı iyi tanıyan, dayanıklı, hayal gücü yüksek, risk alabilen, titiz ve dikkatli, kazanma ihtiyacı yüksek olan, iş bitirici, deneyimli ve dürüst.

Dijital girişimci türleri: Girişimcinin aslında türü/tipi olmaz fakat girişimcileri de davranış biçimlerine, olaylara bakış açısı ve girişimci olma motivasyonlarına göre sınırlandırmak mümkündür. *Dijital girişimci türleri hakkında aşağıda bilgiler verilmiştir (Ünsal, 2011).*

a. Tüccar girişimci: İnovasyona değil o an pazarda en iyi satılabilecek ürüne odaklanan girişimci tipidir. Sattığı ürünün ne olduğu ile çok ilgilenmez. Bugün çorap satan bir internet sitesi, yarın arkadaşlık sitesi kurabilir. Burada baktıkları tek şey o an neyin pazarda para ettiğini çok fazla geriye gitmeden kestirebilme ve çabuk paraya çevirebilme yeteneğidir. *Bill Gates'i, SakıpSabancı'yi* bu tip girişimcilere örnek gösterebiliriz. Bu tip girişimcilerin işletme yüksek lisansı hatta lisans gibi eğitimlerle de çok yakın teması yoktur hatta eğitimle araları çok da iyi değildir. Özetle; bu kişilerin ticari zekâsı üst düzeydedir.

b. İş adamı girişimci: Okuduklarıyla, iş hayatındaki gelişmelerle, çevresel faktörlerle ve okulda öğrendikleri ile girişimciliğe atılan kişilerdir. Bu tip girişimciler genelde kurumsal hayatta işe başlarlar ve fırsat gördüklerinde veya kurumsal hayatta sıkıldıklarında veya umduklarını bulamadıklarında girişimci olmaya karar verirler. Bu tip girişimcileri başarılı kılacak şey kurumsal hayatta öğrendikleri ve iş ağlarının güçleri ile sınırlıdır. Tabi kişinin karakteri ve iç motivasyonları da başarıyı etkileyecek diğer faktörler arasındadır. Bu tip girişimcileri başarısız kılacak şey ise ticari yeteneksizlik ve fazla inovasyon odaklı olmalarıdır.

c. Teknolojik girişimci: Teknik altyapısı yüksek olan ve bunu paraya çevirebileceğini fark eden girişimci örneğidir. Ticari zekâ ve kişinin karakteri yine etkilidir fakat bu tip girişimcilerdeki en büyük eksiklik teknolojinin para kazanmada yeterli olacağını düşünmeleridir. Bu tip girişimcilerin yapması gereken teknolojik inovasyon ile açık kaynak kod üzerine yoğunlaşmaları ve tüccar girişimci ve iş adamı girişimcilerle ortak hareket etmeleri olacaktır, aksi takdirde serbest çalışan yazılımcı olma yolunda ilerleyeceklerdir.

d.Mecburi girişimci: Bu tip girişimciler genelde zengin ailelerin şirketlerin başına geçmesi için hazırladıkları kişilerdir. Bu türde aldığı eğitim de çevresi de hep geleceğe hazırlanması içindir. Bu girişimcilerin artısı finansal sıkıntılardan geçmemeleridir. Eksisi ise para kazanma yeteneklerinin başlarda yavaş gelişmesidir. Özet olarak yukarıda bahsi geçen girişimci türlerinin hepsinin artıları da eksileri de vardır. Burada dikkat edilmesi gereken tüm türlerden barındırmak veya farklı türleri bir araya getirerek bir oluşum sağlamak gerekliliğidir.

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Belen Ertuğrul, Taylan Demirkaya; *Girişimciliğin Altın Kuralları: 30 Uzmanın 300 Altın Öneri*, İstanbul, Optimist Yayınları, 2012.

2) Akın, Mustafa Şeref; *Tasarım Düşüncesi Yöntemiyle İnovasyon ve Girişimcilik*, İstanbul, Sürat Üniversite Yayınları, 2014.

Uygulama Soruları

- 1) Tasarım düşüncesi ne demektir?
- 2) Tasarım düşüncesinin farklı alanlarla olan bağlarını açıklayınız.
- 3) Beynin inovasyona hazırlanması ne demektir?
- 4) Tasarım modelinin iş modeline dönüştürülmesi sürecinde rol oynayan faktörler nelerdir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde farklı girişimcilik türlerini öğrenmeye devam ettik. Bu noktada üzerinde durduğumuz girişimcilik türleri arasında; yaratıcı girişimcilik, fırsatçı girişimcilik, bilişimci girişimcilik, yenilikçi girişimcilik ve sanal girişimcilik türlerine detaylı bir şekilde değinilmiştir.

Bölüm Soruları

- 1) Yaratıcı girişimcilik ile fırsatçı girişimcilik arasında ortak noktalar var mıdır? Açıklayınız.
- 2) Bilişimci girişimciliğin temel özellikleri hakkında bilgi veriniz.
- 3) Yenilikçi girişimciliğin püf noktaları nelerdir? Açıklayınız.
- 4) Sanal girişimciliğin temel fonksiyonları hakkında bilgi veriniz.

6. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK*

* Bu bölüm, Abdullah Soysal tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 6.1.** Sosyal Girişimcilik Kavramı
- 6.2.** Sosyal Girişimciliğin Piyasaya Katkıları
- 6.3.** Türkiye’de Sosyal Girişimcilik

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Girişimciliğin sosyal yönü dendiğinde aklınıza ne gelmektedir?
- 2) Sosyal girişimciliğin piyasa ile arasında ne tür bir bağlantı olabilir?
- 3) Türkiye’de sosyal girişimcilik var mıdır? Var diyorsanız örneklerle tartışınız.

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Sosyal Girişimciliğin Piyasaya Katkıları	Sosyal girişimciliğin piyasa ile olan ilişkisinin incelenmesi ve piyasaya olan etkilerinin değerlendirilmesi	Okuyarak/Araştıracak
Türkiye’de Sosyal Girişimcilik	Türkiye’de sosyal girişimciliğinin boyutlarının değerlendirilmesi	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- Sosyal girişimcilik
- Türkiye’de sosyal girişimcilik

Giriş

Girişim ve girişimcilik kavramları değişik şekillerde tanımlanmış olsa da bir ihtiyaca cevap vermek üzere inisiyatif alan kişileri girişimci olarak ifade etmek mümkündür. Bu faaliyet ekonomik amaçlı olarak bir ticari girişim doğurabileceği gibi sosyal fayda yaratmak amacıyla bir sosyal girişim de meydana getirebilir. Önemli olan girişimcinin risk ya da inisiyatif alarak bir çıktı oluşturmastır. Dolayısı ile girişimcilik tarihinin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür (www.oka.org.tr, 2014).

6.1. Sosyal Girişimcilik Kavramı

21. yüzyılın ikinci on yıllık döneminde, sosyal girişimler ve girişimcilik her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bunun başlıca nedeni ise sosyal girişimlerin, (kâr amacı güden) klasik girişim örneklerine ve girişimciliğe alternatif olarak maddi kazanç sağlayan ve kendi kendine yetebilen örnekler olmasıdır. Çevresel zorlukların yoğun olarak yaşandığı bu dönemde, sosyal girişimcilik klasik girişimciliğe uygun olmayan bir dizi olası ‘niş’ fırsat arasında en çok umut vaat eden yöntem ya da alternatiflerden biri olabilir. İkinci olarak içinde bulunduğumuz bilgi ve sosyal paylaşım döneminin kazandırdığı araçların kullanımında başarılı olan sosyal girişimciler, sosyal değişimi de baş döndürücü bir hızda ve oranda tetikleyebilmektedir. Son zamanlarda yükselen sosyal aktivizm dalgası, kitlesel eylemlerin somut getiriler sağlamasında az ya da çok rol oynayan birçok sosyal girişimcinin parlak zekâsı, motivasyonu ayrıca vizyon ve tutkusunu da ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak sosyal girişimin odağındaki girişimcilerin sunduğu yenilikleri daha çok ne şekilde destekleyip teşvik edebileceğimizi kavraddığımız ölçüde, toplumu iyi yönde nasıl değiştireceğini sorgulayan bu yetenekli bireyler arasında gittikçe büyüyen bir “hareket” de kendini gösterecektir. Geçmişimiz bize, devletlerin başarabileceklerinin bir sınırı bulunduğunu, piyasaların ise iç kısıtları ve çelişkileri olduğunu öğretmiştir. Bu anlamda sosyal girişimler, dezavantajlı kesimlerin ihtiyaç duyduğu hizmetlere ulaşmasını, çevrenin korunmasını, aynı zamanda toplumda insan hakları boyutunun genişletilmesini sağlayan kuvvetli bir tamamlayıcıyı ve büyüyen bir gücü temsil etmektedir (Bahadırılı vd., 2012).

Sosyal girişimcilik kavramı yeni bir kavram olmasına karşın, sosyal girişimciler yüzyıllardır vardır. Sanayici ve işadamlarının oluşturdukları dernekler, sosyal dayanışma dernekleri, vakıflar, belediyelerin açtığı gençlik merkezleri gibi çok çeşitli alanlarda sosyal girişimlere rastlanabilir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009). Dolayısıyla Sosyal girişimci terimi ile eğitim, sağlık, çevre, insan hakları, kalkınma girişimi vb. alanlardaki sosyal dönüşümü yenilikçi bir şekilde gerçekleştiren bireyler kastedilmektedir (Bahadırılı vd., 2012).

Sosyal girişimcilik kavramının özellikle son yıllarda hem uygulayıcıların hem de akademik çevre olmak üzere pek çok paydaşın odak noktası olduğu ve her geçen gün daha fazla tartışıldığı dikkat çekmektedir (Aslan vd., 2012). Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri karşılamak üzere nasıl ki kâr amacı güden işletmeler kuruluyorsa benzer şekilde bazı kâr amacı gütmeyen işletmeler de kurulabilir. Üstelik kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler aynı alanda faaliyet gösterebilir. Tarihsel olarak sosyal girişimcilik örneklerine dair birkaç isim vermek gerekirse Hindistan’ın düşük gelirli ve topraksız kişilerine 7 milyondan fazla toprak arazisi dağıtan Toprak Bağışı Hareketi’nin kurucusu ve lideri Vinoba Bhav’e; şu anda dünya çapındaki binlerce okulda uygulanmakta olan erken çocukluk dönemi eğitimine yenilikçi bir yaklaşım getiren Dr. Maria Montessori’ye, ilk profesyonel hemşirelik okulunu kuran ve hastane yapısında devrim yaratan Florence Nightingale’e, Gandhi’ye, Martin Luther King Jr.’a kadar örnekler uzanmaktadır. Ashoka’nın kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Bill Drayton’un açıkladığı gibi “Sosyal girişimciler sadece balık vermekle ya da nasıl balık tutulacağını öğretmekle memnun olmazlar. Onlar balıkçılık endüstrisinde devrim yaratmadıkça dinlenmeyeceklerdir.” (Bahadırılı vd., 2012).

Sosyal girişimcilerin oluşturduğu sosyal girişimler gönüllü olarak bir ülkenin sosyal, ekonomik, kültürel, çevresel ve sportif gelişmesine katkıda bulunur. Sosyal girişimleri, devletin veya özel sektörün bu anlamda oluşturduğu kurum veya kuruluşların bir alternatifi olarak değil, tamamlayıcısı olarak düşünmek gerekir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

Bu bağlamda sosyal girişimcilik genel olarak kâr getirici hedeflerden çok sosyal sonuçlar içeren amaçlar için girişimsel davranışlarda bulunma ya da girişimcilikten elde edilen kârın avantajsız grupların faydalanması için kullanılmasıdır (Kırılmaz, 2013). Dar bir tanımlamayla sosyal girişimcilik, kâr-amacı gütmeyen organizasyonların gelir elde etmek için yenilik üretmeleridir. Bu noktadan bakıldığında, kâr amaçsız kuruluşların kendilerine gelir sağlayabilmek için yaptığı fırsatları bulma, bu fırsatlardan yararlanmak için gerekli kaynakları bir araya getirme ve bu fırsatları somut birtakım çıktılara dönüştürebilme kapsamında yapılan çeşitli faaliyetler sosyal girişimcilik olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009). Sosyal girişimciliğin diğer tanımlarına bakıldığında; sosyal girişimcilik, “Yenilikçi bir yaklaşımla yeni girişimler yaratarak ya da var olan organizasyonların yönetilmesi ile sosyal refahı arttırmak için fırsatları keşfederek, tanımlayarak ve kullanarak oluşturulan bir süreci içeren aktiviteler”, “Kâr amacı gütmeyen özel ya da kamu sektörlerine karşın ya da bunların içinde ortaya çıkan, sosyal değer yaratan, yenilikçi girişimler.” olarak tanımlanmaktadır (Kırılmaz, 2013). Bütün bu tanımlamaları da dikkate aldığımızda genel olarak sosyal girişimleri; düşük gelirli topluluklar ya da diğer dezavantajlı gruplar için sosyal değer yaratan, gerekli fonları ortaya çıkaran, piyasa temelli stratejilere dayanan ve görev odaklı özel organizasyonlar –bu organizasyonlar yasal olarak kâr amacı gütmeyen kuruluşlar şeklinde birleşmiş, kooperatif ya da melez modeller şeklinde olabilirler– olarak ele almak mümkündür (Bahadır vd., 2012).

Benimsenen tanım ve organizasyonun yasal durumu ne olursa olsun, sosyal girişimlerin paylaştığı, sosyal sorunları tabandan başlayarak ve yenilikçi bir şekilde çözme yaklaşımı ve maddi kazançlar üzerindeki sosyal etkiyi azami seviyeye çıkarma teşebbüsü (sadece toplumsal amaçları gerçekleştirmeye yönelik araçlar şeklinde gerçekleşen) gibi birçok ortak özellik bulunmaktadır. Ünlü Bangladeş organizasyonları BRAC ve Grameen Bank bu vakaların tipik birer örneğidir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından yürütülen Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar (GIM) İnisiyatifi tarafından yapılan vaka çalışmaları, bu modellerden her biri için tasvir edici örnekler sağlamaktadır. Örneğin “melez model” kategorisine girecek olan VidaGás, Mozambik’teki uzak sağlık merkezlerine gelişmiş soğuk zincir götüren ve eskimiş gazlı buzdolaplarını LPG ile çalışan buzdolaplarıyla değiştiren, böylece çevre kirliliğini azaltıp tıbbi malzemelerin ve ilaçların güvenliğini artıran, iki sivil toplum örgütü tarafından kurulmuş kâr amacı güden bir tüzel kişiliktir. Bu model, sivil toplum kuruluşlarının birkaç yılda 250’den fazla klinik ve 4,5 milyon kişilik bir ölçeğe ulaşmalarını sağlamıştır (Bahadır vd., 2012).

Bu bağlamda sosyal girişimcileri tanımlamada kullanılan özellikler şu şekilde sıralamak mümkündür. *Sosyal girişimciler* (Thompson, 2002):

- Bir ihtiyaç boşluğunu tanımlayan ve bu boşluğu bir fırsatla ilişkilendiren,

- İhtiyaç duyulan kaynakları bulan,
- Gerekli ağırları kurmak için diğer kişileri bir araya getiren ve güdüleyen,
- Engellerin üstesinden gelen ve içsel riskle baş eden,
- Riski kontrol etmek için uygun sistemleri öne süren kişilerdir.

Sosyal girişimcilik, yeni kullanılmaya başlayan bir kavram olabilir ancak olgu olarak yeni değildir. Sosyal girişimciliğin temelinde yatan mantık oldukça eskidir. Toplum, her zaman sosyal girişimcilere sahip olmuştur (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009). Ancak sosyal girişimci tabiri ile nitelendirilmemişlerdir. Sosyal girişimcilik kavramı olarak 1980'lerde Bill Drayton'un sosyal girişimcilere dünya çapında fon sağlayan bir kuruluş olan Ashoka'yı kurması ile ortaya çıkmıştır (Kırılmaz, 2013). Sosyal girişimcilik; kompleks sosyal ihtiyaçlarla ilgilenmek için yenilikçi bir yaklaşım olarak gündeme gelmiştir.

Sosyal girişimcilik; çevresindeki sosyal sorunların farkında olan, bunları çözme niyetinde olan örgütlerin yenilikçi bakış açısını içeren bir faaliyet olarak görülmektedir. Kendi kârı için çalışmaktan çok, içinde bulunduğu toplumda sosyal değişim yaratarak, toplumun kazancına önemli katkı sağlayan bireyler de sosyal girişimci olarak anılmaktadır (Güler, 2011).

Sosyal girişimciler sosyal problemlere odaklanmakta, yenilikçi girişimler yaratmakta, yeni sosyal düzenlemeler inşa etmektedirler. Sosyal girişimciler, enerjik, ısrarcı ve çoğunlukla, diğerlerini kendi işlerine dâhil edebilecekleri konusunda kendinden emindirler. Tipik olarak bir neden ya da misyon için kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Sosyal girişimciler genellikle oldukça pragmatiktirler ve kendi iş planlarını en küçük detaylarına kadar açıklayabilecek yeteneğe sahiptirler. Sosyal girişimciler ayrıca oldukça bağımsız bir kişiliğe sahiptirler. Ancak sosyal girişimcilerin hepsi aynı özelliklere sahip değildir. Bazıları, oldukça karizmatik konuşmacı, enerji dolu, kibar, iyi giyimli iken bazıları ise oldukça yavaş konuşan, ısrarcı, kendilerini pragmatik olarak tanımlayan kişilerdir (Kırılmaz, 2013).

Burada belirtilmesi gereken önemli bir konu ise sosyal girişimciliğin bireysel bir bağlılıkla başlamak zorunda olmadığıdır. Sosyal girişimcilik çalışmaları; küçük bir gruptan bireylerin oluşturduğu bir takıma, örgütlerden çeşitli ağlara hatta topluma kadar yayılabilir. Çünkü sosyal girişimcilikte yerleşmiş problemleri çözmek için yeni radikal yaklaşımlar geliştirmek gereklidir. Bu nedenle özellikle sektörler arası iş birliği şarttır. Sektörler, işletmeler, çalışma grupları, organizasyonlar hep birlikte çeşitli niteliklerde sosyal girişimcilik örneği sergileyebilirler. Mesela, aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar kimyasal atık niteliğindeki boya tenekelerinin imha edilmesine yönelik bir sosyal girişimde bulunabilirler (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

Sosyal girişim modelinin artan finansal kapasite ve bağışçılardan bağımsız olma, elde edilen gelir stratejilerinden kaynaklanan artan operasyon ölçekleri ve böylece daha fazla toplumsal etki gibi önemli getirilerine karşın, sosyal girişimler birtakım potansiyel zorluklarla

da karşılaşabilmektedirler. İlk olarak sosyal girişimler, piramidin tabanındaki kapsayıcı piyasa modellerini geliştirirken geleneksel piyasalara benzer piyasa kısıtları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu kısıtlar sınırlı piyasa bilgisi, uygun olmayan fiziksel altyapı, bilgi ve yeteneklerin azlığı, finansal ürün ve hizmetlere sınırlı ulaşım ve etkisiz düzenleyici çevreleri içermektedir. Girişimsel çabaları genel olarak sekteye uğratabilecek potansiyel gereksiz bürokratik işletmelere ek olarak birçok yasa sosyal girişimleri ayrı birer hukuki yapı olarak tanımamakta; kapasitelerini finansal ve sosyal getiri aramakla sınırlamakla birlikte, bu tür organizasyonları kâr amacı güden ya da gütmeyen tüzel kişilikler olarak birleşmeye zorlamaktadır. Sosyal girişimler ayrıca, finansal istikrarı sağlama ihtiyacından kaynaklanan görevin amacından sapması riski ve birçok sivil toplum örgütünün sınırlı iş kapasitesinden kaynaklı, başarılı iş modellerini geliştirme ve sürdürme zorluğu gibi birtakım iç sıkıntılar da yaşamaktadır. Yine de, dünya çapında başarılı birçok sosyal girişim örneği bulunmaktadır. Düşük gelirli piyasalarda faaliyet gösteren kuruluşların benimsediği, (sosyal girişimlerin özünde olan tabandan yukarı şeklindeki yaklaşım tarafından da desteklenen uygun kimlik belirleme ve piyasa talebini anlamaya dayalı) ürün ve süreçleri adapte etme (kurumun finansal olarak sağlam olduğunu veya dış desteği önceden sağlayabildiğini varsayan), piyasa kısıtlarını kaldırmaya yönelik yatırımlar, fakir kesimin gücünün artırılması, kaynak ve kapasiteleri diğerleriyle birleştirmeve hükûmetlerle diyaloga girme gibi çözüm stratejileri sosyal girişimler tarafından kullanılmaktadır. Araştırmalar ayrıca sosyal girişimlerin iş modellerini, organizasyonun temel misyonunu, kapasiteleri ve hitap ettiği kesim ile uyumlaştırıldığında ve uygun bir ölçeğe ulaştığında, başarılı olmaya daha yatkın olduklarını göstermektedir (Bahadır vd., 2012).

6.2. Sosyal Girişimciliğin Piyasaya Katkıları

Sosyal girişimler, ya kalkınmayı destekleyerek ya da doğrudan dezavantajlı grupların talep tarafında müşteriler ve alıcılar olarak veya arz tarafında çalışanlar, üreticiler ve girişimciler olarak yer aldığı iş modelleri (kapsayıcı iş modelleri) geliştirerek “kapsayıcı piyasaların” gelişimine katkı sağlarlar. Bu tarzdaki girişimler her türdeki kurum tarafından (sosyal girişimler, çok uluslu şirketler, büyük kamu kuruluşları veya KOBİ’ler) geliştirilebilir. Bu bağlamda sosyal girişimcilik ilk olarak üyelerin bir araya gelmesini sağlayıp daha büyük değer elde edebilmektedirler; örneğin kuvvetli pazarlık gücü sayesinde etkinlik ve hacim gelişir, değer zinciri ve ürün gelişimi artar. Oro Verde Cooperation örneğinde olduğu gibi çeşitli stratejik ortaklıklara dayanan merkezinde iki sivil toplum kuruluşunun ve iki taban (halk) örgütünün bulunduğu bir ‘leveraged non-profit’ – Kolombiya’nın en yoksul ve çatışma etkili bölgesinin küçük ölçekli maden zanaatkarlarını bir araya getirerek üretken aile işletmelerine dönüştürmektedir. İşlenen altın ve platinin çevre dostu olduğu belgelenmiş (maden çıkarma işlemi cıva ve siyanürden arınmış bir şekilde yapılmakta ve adil bir ücret ödenmektedir) ve bu kıymetli metal yüksek fiyatlarla küresel piyasalarda pazara sunulmuştur (piyasa değerinin % 15 üzerinde). Nihai olarak kendi kendine sürdürebilen model olmasını ve yerel halkının artan gelirden yararlanmasını sağlamıştır. 2000 yılında başlayan bu yöntem, bu zamana kadar yöre halkının kültürünü koruyup yasadışı tarımla olan ilişkilerini ve bölgedeki silahlı çatışmaları kısıtlarken aynı zamanda 700 düşük gelirli madenciye yarar sağlamış ve 4.500 hektar tropik arazinin tahribatını engellemiştir. Bunun yanı sıra satışlar her yıl % 60

oranında artarak 2008 yılında 222.000 dolara ulaşmıştır (Bahadır vd., 2012). İkinci olarak, sosyal girişimler dar gelirli toplumlara, temel ürünleri ve hizmetleri ulaşılabilir fiyatlarla sağlayabilmektedir. Kâr amacı gütmeyen girişimcilik örneği olan “Pesinet”, Mali’de dar gelirli ailelerin, çocuklarının sağlık koşullarını erken uyarı ve izleme (monitoring) sistemi ile kontrol edebilmelerini cüzi bir ücret karşılığında sağlamaktadır. Konsept çok basit fakat etkilidir; yerel halk temsilcileri çocuğun kilosunu haftada 2 kez tartar, eş zamanlı olarak bilgiyi mobil mesaj yoluyla yerel bir doktora gönderir ve doktor çıkan kilo oranlarının anormal düşük veya yüksek olup olmadığını gözlemleyerek tıbbi tedavinin gerekli olduğu durumlarda muayene talep eder. 1.000 çocuğun uzaktan sağlık kontrolü için sağlanan her bir doktor ile sistem dar gelirli ailelerin önlenabilir hastalıkları engellemek için yaptıkları sağlık harcamalarını önemli ölçüde düşürürken pilot ilçedeki çocuk ölümlerini de yarıya indirmektedir (Bahadır vd., 2012). Üçüncü olarak sektörde dar gelirli nüfus, kadın, genç ve yerel halk gibi savunmasız gruplar için iş imkânı yaratabilecek iş fırsatlarını ortaya çıkarabilirler. Örneğin 2005 yılında Bangladeş’te kurulan “sosyal işletme” Hathay Bunano Proshikhan Samity (HBPS), kırsal alanda üretilen yüksek kaliteli el yapımı çocuk oyuncaklarının ve kıyafetlerinin küresel pazarda satışı ile 3.000’den fazla kadına iş veriyor. İş modeli; düşük maliyetli, yoğun emek gerektiren, az enerji tüketen ve düşük teknolojiyle gerçekleştiren el zanaatlarının üretimine dayanıyor. Yerel topluluk liderlerinin köy kadınlarının sosyal ve ekonomik fayda bilincini yükseltmesi üzerine oluşuyor. HBPS her yıl istihdamını ve gelirini neredeyse ikiye katlayan olağanüstü bir büyüme oranına sahip. 500 dolarlık bir ön yatırımla başlangıç yapan şirket, şimdi yıllık yaklaşık 120.000 parçalık satış hacmine ulaşmıştır. Elde edilen %42’lik kâr marjı eğitim, pazarlama, araştırma ve diğer gelişim amaçlarına yatırılmaktadır (Bahadır vd., 2012: 7).

6.3. Türkiye’de Sosyal Girişimcilik

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde uzun vadeli sermayeye erişimdeki sıkıntılar ve stratejik planlama eksikliği, girişimcilerin önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır. Bu anlamda önemli bir misyon üstlenen sosyal girişimcilerin, mümkün olduğunca geniş bir kitleye ulaşarak olabildiği ve kalıcı çözümler üretilebilmesi önemlidir. Bu konuda girişimciler; çok uluslu organizasyonlar, şirketler ve sivil toplum kuruluşları gibi aktörlerden destek alabilmektedirler. Türkiye’de sosyal girişimcilerin kalkınmaya verdikleri önemin tartışıldığı bir araştırmada, Ashoka ve Schwab Vakfı örneklemini içindeki 24 sosyal girişimcinin 17’sinin Binyıl Kalkınma Hedefleri’ni doğrudan etkilediği, 4 tanesinin de dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Dolaylı olarak etkileyen girişimler AKUT, Açık Radyo, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği ve ‘www.alisbagis.com.tr’dir. Yine de bu girişimler sürdürülebilir kalkınma alanında emek vermektedir. Doğrudan katkı sağlayanlar ise %37,5 oranında çevre korunması, %29 oranında yoksullukla savaşma (kadının ekonomik olarak güçlenmesi dâhil), %29 eğitim, %16 çocuk ve anne ölümlerinin azaltılması, %12,5 oranında da açlık çeken nüfusun azaltılması konularında faaliyet göstermektedir. TÜSEV’in yaptığı “Sosyal Girişim ve Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu”nda yer alan SWOT (İç Kaynak ve Dış Şartlar) analizinde Sosyal Girişimcilikle ilgili ortamda zayıf yönler ve tehditlerden bahsedilmiştir. Bu alanda özellikle tanım açısından bir kavram kargaşası olduğu, kurumsal yapıların yetersizliği, kısıtlayıcı mali düzenlemeler, kamuda muhatap eksikliği ve aşırı

bürokrasiden söz edilir. Güçlü yanlar ve fırsatlar alanında; destekleyici altyapı ve iletişim ağları, iyi örneklerin varlığı, potansiyel teknolojik, mali ve insan kaynağı ile özel sektörle ilişkiler sıralanmıştır. Türkiye’de sosyal girişimcilik örneklerinden bazıları şu şekilde verilebilir (Bahadır vd., 2012):

a. AYDER ve Düşler Akademisi: Engellilere yönelik sosyal politika geliştirme ve bunları hayata geçirme konusunda aktif bir rol üstlenen AYDER ve Düşler Akademisi, toplumsal farkındalık yaratma amacı ile engelli bireylerin toplumsal hayata entegre olma sürecini hızlandırmayı amaçlamaktadır. Bulgular, AYDER ve Düşler Akademisi’nin engelliler için çözümler sunan ender kurumlardan biri olduğunu işaret ederken bu alanda yeni girişimlere ihtiyaç duyulduğunu da gözler önüne sermektedir.

b. GENÇTUR: Bir sosyal girişimcilik örneği olmasının yanı sıra başarılı bir sürdürülebilir iş modeline sahip olan GENÇTUR, 1979’dan bu yana toplumun yapısına özgü ve yenilikçi hizmetler sunarak, ileri görüşlülüğü toplumsal faydaya dönüştürmeyi başaran kurumlardan biri olarak hizmetini sürdürmektedir.

c. Buğday: Türkiye’de ekolojik yaşam alanında faaliyet gösteren Buğday Derneği, kurulduğu tarihten bu yana katma değer yaratan % 100 Ekolojik Pazar, BAHÇE ve TaTuTa gibi projelere imza atarak ekolojik yaşam bilincinin ve duyarlılığının gelişimine katkıda bulunmuştur. Faaliyetlerini bireysel atılımlar olarak lanse etmek yerine ekip ruhunu ön plana çıkaran Buğday Derneği, bozulma tehlikesiyle karşı karşıya olan ekolojik dengenin korunması yolunda insana ve doğaya karşı bütünsel bir yaklaşımı benimseyen bir kurumdur.

d. Çöp(m)adam: Atık malzemelerden yaratıcı ve sürdürülebilir ürünler üreten Çöp(m) adam, Ayvalık’ta kurduğu atölyesinde yörede yaşayan kadınlara iş imkânı sunarak ve ortaya konulan emeğin karşılığını alma fikrini benimseyerek yola çıkmıştır. Ana sponsor Unilever’den alınanların yanı sıra yerel halktan ve belediyelerden toplanan ambalaj, cam ve plastik gibi atıkları eğlenceli ürünlerin üretiminde değerlendiren Çöp(m)adam, kadınlara istihdam yaratması ve atık yönetimine katkıda bulunması bakımından karakteristik bir sosyal girişim olarak ön plana çıkmaktadır.

e. KEDV: 1986 yılında kadın emeğini değerlendirmek, kadınların yaşam kalitesini artırmak ve ekonomik durumlarını güçlendirmek amacıyla kurulan KEDV, dar gelirli kadınların yaratma gücü ve hayat deneyimlerinden gelen uzmanlıklarına inanır. Kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum örgütü olan KEDV; merkezi ve yerel yönetimler, üniversiteler ve özel sektör kuruluşları ile iletişim içerisinde. Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası gibi kuruluşlarca düzenlenen bölgesel ve küresel toplantılara katılımının yanı sıra, KEDV aynı zamanda Citibank, Ideefixe, Estore ve Microsoft gibi şirketlerle ve kendi gönüllüleriyle çalışmaktadır.

Sosyal sorunlara yeni bir bakış açısı sağlayacağı düşünülen özellikle sivil toplum kökenli olarak gelişen sosyal girişimcilik faaliyetleri bu nedenlerden ötürü önemli görülmektedir. Çünkü sosyal girişimciliğin sorunun kalbine inip, yerel davranıp, kalkınma ve gelişmeyi sürekli kılma yoluyla sistemi tümünden dönüştürebileceği beklentisi bulunmaktadır.

Nitekim sosyal girişimcilik, uygulama alanını küresel boyutta sürekli genişletirken giderek daha fazla sayıda ülke ekonomisinde katalizör etkiye sahip olmaya başlamıştır (Güler, 2011).

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Belen Ertuğrul, Taylan Demirkaya; *Girişimciliğin Altın Kuralları: 30 Uzmandan 300 Altın Öneri*, İstanbul, Optimist Yayınları, 2012.

2) Özdevecioğlu, Mahmut, Mustafa Karaca; *Girişimcilik, Girişimci Kişilik: Kavram ve Uygulama*, Konya, Eğitim Kitabevi, 2015.

Uygulama Soruları

- 1) Girişimcilik ruhunu çevreleyen faktörler nelerdir?
- 2) Beş Faktör Kişilik Modeli hakkında detaylı bilgi veriniz.
- 3) Sosyal girişimciliği etkileyen kişilik özellikleri nelerdir? Bilgi veriniz.
- 4) Duygusal değişkenlik ile sosyal girişimcilik arasında nasıl bir bağlantı kurulabilir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde özellikle son 20 yıllık zaman diliminde hem teorik hem de uygulamada adı sıklıkla geçen ve kar gütmeyen işletme yapılarını ilgilendiren sosyal girişimcilik kavramı üzerine odaklanılmıştır. Ayrıca sosyal girişimciliğin piyasa üzerinde ortaya çıkardığı etkiler tartışılmış; son olarak da Türkiye’de sosyal girişimciliğin boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

Bölüm Soruları

- 1) Sosyal girişimcilik ne demektir? Sosyal girişimciliği diğer girişimcilik türlerinden ayırt eden belirgin faktörleri nelerdir? Tartışınız.
- 2) Sosyal girişimciliğin iş gücü piyasaları üzerinde yarattığı etkiler hakkında bilgi veriniz.
- 3) Türkiye’de sosyal girişimciliğin gelişimi hakkında bilgi veriniz.

7. YENİ GİRİŞİMCİLİK (EKOĞİRİŞİMCİLİK)*

* Bu bölüm, Abdullah Soysal tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

7.1. Yeni Girişimcilik (Ekogirişimcilik) Kavramı

7.2. Ekogirişimciliği Etkileyen Faktörler

7.3. Ekogirişimcilik Türleri

7.4. Ekogirişimcilik Örnekleri

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Yeni girişimcilik ya da ekogirişimcilik dendiğinde aklınıza ne gelmektedir?
- 2) Hangi şekillerde yeni girişimcilik faaliyetleri olabilir?
- 3) Türkiye’de duyduğunuz bir yeni girişimcilik modeli hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Yeni Girişimcilik (Ekogirişimcilik) Kavramı	Yeni girişimcilik olgusunu anlayabilmek	Okuyarak/Araştıracak
Ekogirişimcilik Türleri	Yeni girişimcilik türleri hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Ekogirişimcilik Örnekleri	Farklı yeni girişimcilik türleri tanımak	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- Ekogirişimcilik
- Ekogirişimcilik türleri
- Ekogirişimcilik örnekleri

Giriş

Dünyada yaşanan globalleşme süreci; işletmeleri rekabet avantajı kazandıracak, değer yaratacak faaliyet arayışına sürüklemiştir. İşletmelerin bu çabaları, ülkelerinde ekonomik anlamda bir canlanma yaratırken, doğal çevre üzerinde tarifi mümkün olmayan tahrifatlara yol açmıştır. Örneğin, işletmelerin yüksek kâr hedefi, doğal çevrenin kirlenmesi, doğal kaynakların bilinçsizce tüketilmesi, bio çeşitliliğin azalması ve sınır tanımayan bozulmalarla sonuçlanmıştır. Bu durum ekonomi ve çevrenin karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu, dolayısı ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koyan sürdürülebilir kalkınma çalışmaları ile sonuçlanmıştır. Doğal kaynaklara zarar vermeksizin yaşam kalitesinin yükseltilmesini temel alan sürdürülebilir kalkınma çalışmaları, yenilik ve yaratıcılık özellikleri ile girişimcileri ön plana çıkarmıştır. Bu sürecin sonucunda, çevre odaklı girişimcilik olarak ifade edilen ekogirişimcilik yeni bir girişimcilik türü olarak ortaya çıkmıştır

7.1. Yeni Girişimcilik (Ekogirişimcilik) Kavramı

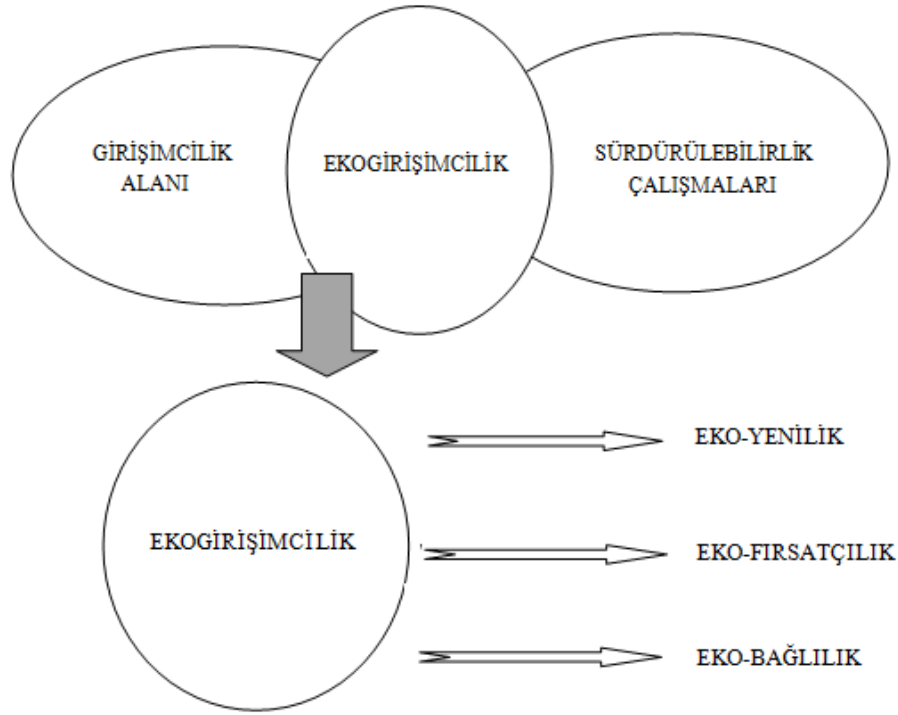
Girişimciler; bireysel çabaları ile çözülemeyen problemlerin tespitinde, bilinen veya bilinmeyen ihtiyaçların tatmininde rol oynamaktadırlar. Bu noktada girişimcilerin bu açıklıkları fark etmesi ve faaliyete geçirmesi beklenmektedir. Girişimciler ya mevcut ürün ve hizmetlerde değişim ve dönüşüm yaparak ya yeni ürün ve hizmetler sağlayarak ya da her ikisini birden yaparak müşteri beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Müşteri beklentileri doğrultusunda şekillenen girişimcilik çalışmaları son yirmi yılda kalite arayışından çevre odaklı bir yaklaşıma doğru kaymıştır. Günümüz global pazarında girişimciler yeni strateji olarak, atık minimizasyonu, yeşil ürün tasarımı ve gelişen dünyanın yeşil odaklı teknoloji ortaklıkları gibi faaliyetlere yönelmek durumunda kalmışlardır. Dolayısı ile girişimcilik kavramı yeni bir boyut kazanarak ekogirişimcilik kavramı ile sonuçlanmıştır (Aykan, 2012).

Ekogirişimcilik temel olarak yenilikçi bir anlayışla çevreye minimum zararı verebilecek ürün ve servisleri sunan bir işletme kurmak anlamında tanımlanır. Daha kapsamlı olarak ifade edersek ekogirişimcilik; çevresel yenilikler ve ürünler üzerinden değer yaratabilecek yenilikçi, pazar ve kişisel odaklı bir işletmenin kuruluş aşaması olarak tanımlanmaktadır. Ekogirişimcilik faaliyetini gerçekleştiren girişimcilere ekogirişimci denmektedir. Isaak genel olarak ekogirişimciyi ve ekogirişimciliği şu şekilde tanımlamaktadır: İdeal bir ekogirişimci, çalıştığı ekonomik sektörü tamamıyla yeşil bir işletmeye dönüştürmek için çaba gösteren kişidir. Ekogirişimcilik ise sürdürülebilirliğe adanmış bir işletme davranışı olarak nitelendirilebilir. (Aydın ve Çakar, 2014).

Ekogirişimcilikle ilgili bilimsel olarak dile getirilen tanımlama Şekil 4.1'deki gibi sembolize edilmiştir. Şekil 4.1'deki bilgilere bakıldığında girişimcilik alanı ve sürdürülebilirlik çalışmalarının ortak bir anlayışla oluşturulması ekogirişimciliği oluşturmaktadır. Eko-yenilik, eko-fırsatçılık ve eko-bağlılık kavramlarındaki temel düşünce; ekolojik uygulamalardan ve bu uygulamaların ekoloji dostu hedeflere bağlılığının sağlanmasından yararlanarak insanoğlunun ekolojiye etkisini azaltacak yenilikler oluşturabilmektir. Bu nedenle ekolojik etkinlik, çevresel maliyet liderliği ve ekolojik markalaşma bu düşünceleri gerçekleştirmek için önemli çevresel stratejiler olarak ifade edilebilir.

Ekogirişimcilik, işletmelerin girişim hedeflerini gerçekleştirirken aynı zamanda işletmelerin faaliyetleri ile topluma pozitif katkısını artıracak, insanlar ve çevre üzerindeki negatif etkileri de en aza indirecek çalışmaların tümünü kapsamaktadır. Bu kapsamda ekogirişimcilik, işletmelerin müşterileri, iş ortakları, çalışanları, tedarikçileri gibi tüm paydaşlarını da ilgilendiren, karşılıklı etkileşimde bulunmalarına rehberlik eden çevre odaklı uygulamaları içermektedir. Literatürde girişimcilik ve çevre konuları 1980'li yıllar itibari ile birlikte ele alınmaya başlamıştır. Ekogirişimcilik, daha çok yeşil yönetim faaliyetleri kapsamında girişimciler tarafından çok bilinmeyen ve anlaşılmayan bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir Kalkınma çalışmalarının önem kazanması Dünya Çalışma ve Kalkınma Komisyonu'nun Bruthland Raporunu (1987) yayınlaması ile birlikte 1980'li yılların sonunda ekogirişimcilik önem kazanmaya başlamıştır. 1990'lı yıllarla birlikte

ekogirişimcilik çalışmalarında artış görülmeye başlanmıştır. Blue (1990), Bennett (1991) ve Berle (1991) “evreci girişimcilik”, “yeşil girişimcilik” ve “ekolojik girişimcilik” adı altında çalışmalar yaparken 1990’lı yılların sonlarında Anderson ve Leal (1997), Isaak (1998) gibi araştırmacılar ekogirişimcilik konusunda çalışmalarda bulunmuşlardır (Aykan, 2012). Ekogirişimci olabilmek, uygulamaya dönüştürülebilecek farklı fikirlere bağlıdır. Bu fikirler yenilikçi çözümler getirerek ekogirişimcilerin kurmuş olduğu işletmelere bir ayrıcalık kazandırır. Fikir bulabilmek ise bireyin yaratıcılık düzeyiyle ilgilidir. Bireysel yaratıcılığa sahip olanlar çevrelerindeki problemleri diğer insanlara göre daha iyi gözlemleyerek pratik çözümler getiren fikirler oluşturabilir. Dolayısıyla bireysel yaratıcılık incelenmesi ve ekogirişimcilikle ilişkilendirilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın ve akar, 2014).



şekil 4.1: Bilimsel Alanda Ekogirişimciliğin Genel erevesi, Kaynak: Aydın ve akar, 2014: 81

Ekogirişimcilik konusundaki ilk çalışmalar öncelikle bireylerin çevresel konulardaki kişisel ilgileri ile başlamıştır. Ekogirişimcilerin kişisel maharetleri ve yaratıcı davranışları onların profesyonel yaşamlarına da yol göstermektedir. Örneğin, Clauss Hipp (Hibb bebek maması reticisi), Gottlieb Duttweiler (Migrosun kurucusu), Ernest Pfenninger (Trisa’nın başkanı) güçlü çevresel ve sosyal değerlerini işletmelerinin değerleri ile bütünleştiren girişimcilik davranışları sergilemişlerdir. Bu noktadan hareketle Allen ve Malin, ekogirişimcileri çevresel değerleri, işletmenin kimliğini yansıtan temel bileşenlerinden biri olarak gören ve bu değerleri pazarda işletmeye rekabet avantajı sağlayacak fırsatlara dönüştüren yaratıcı kişiler olarak tanımlanmaktadır. Ekogirişimciler, işletmelerinde çevresel normları uygulamak zorunda hissedenden, vizyonlarında çevreye geniş yer veren, sosyal değişim ajanları olarak düşünülmektedir. Gerçeklerin algılanması ve kişisel amaçlar arasındaki

farklılıkların, problem olarak değil fırsat olarak algılandığı ekogirişimsel faaliyetlerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir: Ekogirişimler bir girişimsel yol, şekil ya da düzeni içermektedir. Bütün ekogirişimciler risk içeren işletme faaliyetlerini göze alır ve diğer girişimciler gibi işletmeleri için uygun fırsatları arar ve uygun kaynaklarla bu fikirleri gerçekleştirirler, geliştirirler ve büyümeyi yönetirler. Ekogirişimciler, daha sürdürülebilir bir gelecek için ticari faaliyetlerinin bütününde çevre üzerinde pozitif etki yaratırlar. Bütün ekogirişimcilerin amaçları ortaktır. Ekogirişimcilerin kişisel inanç sistemlerinde (değerleri, amaçları) de yaşattıkları en önemli amaçları, doğal çevrenin korunması ve daha sürdürülebilir bir gelecek arzusunun bulunmasıdır (Aykan, 2012).

7.2. Ekogirişimciliği Etkileyen Faktörler

İşletmeler dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu dinamik yapı içerisinde işletmenin çalışanlarından rakiplerine, müşterilerinden tedarikçilerine, girişimcinin özelliklerine kadar pek çok faktör bulunmaktadır. Benzer şekilde ekogirişimciliği de etkileyen, destekleyen ya da kısıtlayan pek çok unsur bulunmaktadır. Bu kapsamda ekogirişimciliği etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olarak iki gruba ayrılmıştır. Aşağıda bu faktörler açıklanmaktadır (Aykan, 2012).

7.2.1. Ekogirişimciliği Etkileyen İç Faktörler

a. *Ekogirişimcinin özellikleri:* Girişimci; girişimi başlatan, fırsatları gören ve iş fikrine dönüştüren, çalışanları ve kısmen yöneticileri yönlendiren kişi olmasından dolayı ekogirişimciliği etkileyen ana unsurlardan birini oluşturmaktadır. Ekogirişimcilerin; inanç sistemleri, geçmiş deneyimleri, eğitimleri, kişisel ilişki ağları ve aile ve arkadaş grupları girişimlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Girişimcinin yenilik, yaratıcılık, dışadönüklük gibi kişisel özellikleri kadar özerklik, ekonomik gereklilik, boşanma gibi çevresel etkiler nedeni ile girişimde bulundukları görülmektedir.

b. *İşletmenin sahip olduğu sürdürülebilir değerler:* Son 250 yıl içerisinde doğaya verilen zararın milyonlarca yıldan daha fazla olması diğer canlılar lehine “ekolojik hak (eco-justice)” kavramını gündeme getirmiştir. Gelecek kuşakların ekolojik haklarını koruyarak kalkınmayı hedefleyen sürdürülebilir kalkınma anlayışı öncelikle çevre odaklı değerlerin benimsenmesi ile gerçekleştirilebilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerini anlayan ve hayata geçirmek isteyen işletmelerin etkinlik ve verimlilik çalışmalarına çevreyi odak hâline getirmeleri ve işletmede çevreci bir inanç sistemi oluşturmaları ekogirişimcilik faaliyetleri için önem arz etmektedir. Sürdürülebilir değerlerin hâkim olduğu işletmelerde ekogirişimcilik faaliyetlerinin daha başarılı olması beklenmektedir.

c. *Çevreci ürünlerin rekabet avantajı:* Toplumsal anlamda çevre bilincinin gelişimi ile birlikte, özellikle tüketicilerin satın aldıkları ürünlerin çevreye olan etkisi konusundaki ilgileri artmıştır. Aynı zamanda müşteri tercihlerinin değişimi alternatif ürünlerin artışıyla beraberinde getirirken rekabeti de artırmıştır. Bu noktada yeşil işletme fırsatlarını belirleme ve girişimcilik yolu ile faaliyete dönüştürme konusunda uzman olan ekogirişimcilere önemli görevler

düşmektedir. Çevreci ürünlerin yarattığı katma değer ve rekabet üstünlüğü, ekogirişimciler için yeni fırsatlar ve yeni yatırım alanlarını ifade etmektedir.

7.2.2. Ekogirişimciliği Etkileyen Dış Faktörler

a. Düzenleme ve denetleme kurumları: Doğal çevre sorunlarının dünya için tehdit oluşturması ile çevre konusu dünya genelinde işletmeler tarafından da dikkate alınmak zorunda bırakılmıştır. ISO 14000, EMAS, BS 7750 gibi çevre ile ilgili standartların Avrupa ve tüm dünyada kabulü işletmeleri çevreye duyarlı davranmaya yöneltten nedenlerdendir. Dolayısı ile de işletmelerin uymak zorunda olduğu çevresel düzenleme ve standartların bulunması ve denetlenmesi ekogirişimcilerin faaliyetlerini de etkilemektedir.

b. Çevreci baskı grupları: Bireylerde ve toplumlarda çevre bilincinin artması ile sivil toplum kuruluşları ve insan hakları dernekleri işletmeler ve girişimciler için baskı unsuru olmaktadır. İşletmelerin çevre üzerinde oluşturdukları etkileri, çevresel performanslarını açıklama zorunluluğu ve olumsuz sonuçlarının işletmeler üzerindeki etkileri girişimcileri çevre odaklı düşünmeye zorlamaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini topluma karşı daha açık ve şeffaf bir şekilde ortaya koymalarını içeren “akvaryumda yönetim “ yaklaşımı da ekogirişimciliği ve girişimcileri etkilemektedir.

c. Yeşil müşteriler: Gelişen çevre bilinci doğrultusunda özellikle çevre konusunda daha hassas öncü tüketicilerin, çok tüketme yerine kaliteli ve çevreye duyarlı ürün satın alma, çevre dostu ambalajlı ürünleri tercih etme, tüketim eylemlerinde kısa dönemli düşünceden uzun dönemli düşünmeye başlama, daha düşük risk içeren ürünlere yönelme gibi sosyal, çevreye duyarlı ve ahlaki davranışlar içine girmeleri ekogirişimcileri de olumlu olarak etkilemektedir.

d. Yeşil yatırımcılar ve yeşil ortaklıklar: Ekogirişimciler için ortak değer ve inançlara sahip kişi ve kurumlarla iş ve ortaklıklar yapılması önemlidir. Bu durum ekogirişimciler için farklı bir sinerji oluşturmaktadır.

e. Politika ve uygulamalar: Hükûmetlerin ekogirişimleri destekleyen politika ve uygulamaları ekogirişimciler için önem taşımaktadır. Özellikle ekogirişim teşvikleri, vergi muafiyetleri gibi uygulamalar ekogirişimcilere rekabet avantajı kazandırabilmektedir. Bu konuda önemli olan bir diğer nokta işletmelerin çevre politika ve programları oluşturmalarıdır. Çevre politika ve programları enerji ve ham madde tasarrufundan, atık yönetimine kadar pek çok alanda yapılabilmektedir. Çevre politika ve uygulamaları bu kapsamda ekogirişimcilik faaliyetlerinin sonuçlarının daha kısa sürede izlenmesi imkânını doğurmaktadır. Sonuç olarak, yukarıda ifade edilen pek çok faktörün etkili olduğu ekogirişimcilik faaliyetleri, birey ve toplumlarda çevre bilincinde meydana gelen artış ile ön plana çıkmıştır. İşletmeler çalışmalarını, atıkların ve emisyonların azaltılması, atıkların geri dönüştürülmesi, enerji ve doğal kaynakların tasarrufu gibi eko sistemi düzenleyici, çevre sorunlarını önleyici ekogirişimcilik faaliyetlerine kaydırmışlardır.

7.3. Ekogirişimcilik Türleri

Son yıllarda önem kazanmaya başlayan ekogirişimcilik uygulamalarının farklı farklı geliştiği ve ifade edildiği görölmektedir. Pastakia ekogirişimcilik faaliyetlerini; ticari ve sosyal ekogirişimcilik olarak sınıflandırmaktadır. Ticari ekogirişimciler, yeşil işletme fırsatlarını (çevre dostu ürün ve süreçler) tespit ederek, bu fırsatları işletme faaliyetlerine dönüştüren işletmeler olarak ifade edilirken sosyal ekogirişimciler ise piyasada olan veya olmayan çevre dostu ürün, teknoloji ve fikirleri destekleyen işletmeleri tanımlamaktadır. Volery; ekogirişimci işletmeleri, çevreye duyarlı işletmeler ve yeşil girişimciler olarak sınıflandırmaktadır. Çevreye duyarlı girişimci işletmeler, çevreden haberdar fakat çevresel pazarda yer almayan işletmeleri ifade ederken, yeşil girişimci işletmeler, hem çevreye duyarlı hem de çevresel pazarda aktif olarak yer alan işletmeleri içermektedir. Isaak, ekogirişimci işletmeleri; yeşil işletmeler (green businesses) ve yeşil yeşil (green green businesses) işletmeler olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Yeşil işletmeler; faaliyetlerine çevre odaklı başlamayan fakat çevrenin pazar, fiyat ve yenilik avantajlarını fark ederek mevcut işletmelerini çevre odaklı hâle dönüştürmeye çabası taşıyan işletmelerdir. Yeşil yeşil işletmeler ise işletmelerin kuruluş aşamasından itibaren ürün ve süreçlerinin tamamen çevre odaklı olarak tasarlandığı işletmeleri ifade etmektedir. Farklı bir yaklaşımla Taylor ve Walley ise ekogirişimci işletmeleri ekonomik yönelim ve sürdürülebilir yönelim boyutları ile açıklamaya çalıştığı dört türe ayırmıştır. Bu türlerden geçici girişimciler, kazara girişimde bulunan işletmeleri ifade etmektedir. Motivasyon faktörlerinin aile, arkadaş, kişisel ilişkiler ya da değerler değil kâr olduğu işletmelerdir. Fırsatçı işletmelerin yeşil fırsat ya da boşlukları gören kâr odaklı işletmeler olduğu görölmektedir. Kural tanımazlar olarak ifade edilen ekogirişimci işletmeler; sürdürülebilirlik odaklı, yapısal değişimler konusunda esnek işletmelerdir. Bu işletmelerin motivasyon kaynağını ise sürdürülebilir değerler oluşturmaktadır. Vizyoner şampiyon işletmeler ise sürdürülebilirlik prensipleri ile kurulmuş, dönüşümcü işletmeler olarak ifade edilmektedir (Aykan, 2012).

7.4. Ekogirişimcilik Örnekleri

Son yıllarda pek çok ekogirişimci işletme örneğine rastlanmaktadır. Pakistanlı ekogirişimci Dr. G. L. Atara Ayurveda bitkisi ile ilginç bir girişim örneği oluşturmaktadır. Kimyasal reaksiyonsuz, düşük maliyetle, ürün verimliliğini artıran çalışmalarda bulunmaktadır. Benzer şekilde Avusturya Alplerinde Sepp Holzer adlı ekogirişimci benzer bir strateji uygulayarak egzotik bitkiler yetiştirmektedir (Isaak, 2002). Klinkmar şirketi, çoğunlukla petrol rafinerilerinden açığa çıkan tehlikeli atıklardan taneli yakıt elde etmek amacıyla oldukça etkin bir teknoloji kullanmaktadır. Bu teknolojinin kullanımının atığı üreten açısından yararı, tehlikeli atıkların depolanması için para ödemek zorunda kalmaması ve yakıtı satarak kâr etmesi iken; yakıtı satın alanların ise, normalde ödeyeceklerinin yarısını ödeyerek yakıt giderinden kâr elde etmeleridir. Ben&Jerry's Dondurmaları, farklı bir ekogirişimcilik örneğini oluşturmaktadır. Kuruluşundan itibaren çevreci ürün ve süreçler üzerine odaklanan işletmede yeşil enerji uygulamaları yer alırken, Sürdürülebilir Mandıra Programı ile ekolojik etkilerini yönlendirmeye çalışmaktadır. Sosyal sorumluluk projeleri başta olmak üzere toplumsal ve çevresel değişime yönelik çabalara kendini adayan bir

kozmetik işletmesi olan Body Shop, dünyayı korumak, insan haklarını savunmak, yerel ticareti desteklemek, hayvanlar üzerinde deney yaptırmamak gibi farklı değerler ile ön plana çıkan bir ekogirişimcilik örneği oluşturmaktadır. Ekoproduktas adlı şirket, Litvanya'daki bira üreticilerinin bütün bira mayalarını geri kazanmakapasitesine sahip olup bira üreticilerinin eskiden tarla ve arazilere boşalttığı 5,5-6 bin ton civarındaki sıvı bira mayasını işlemektedir. İşletme bu projeyi gerçekleştirmek için, Litvanya Çevre Yatırım Fonu'ndan (LEIF) ve Ukio Bankas isimli özel bir bankadan kredi almıştır. Şirketin ürettiği kurutulmuş maya, pek çok ülkenin yanı sıra AB ülkeleri ve Kanada'ya da ihraç edilmektedir. Proje, bira üreticilerinin atık boşaltma sorununu çözmüş ve yöre halkını etkileyen çevre sorununu da ortadan kaldırmayı başarmıştır. Macaristan'daki KEMAK şirketi, 1 Ocak 2002'ye kadar tehlikeli atık kategorisinde olan, bu yüzden de atılması yüksek maliyette olan, ezilmiş asfalt malzemesini bir zamanlar çok büyük miktarda üretmekteydi. İşletme sorunu, bu maddeyi yeniden kullanarak çözmüştür. Mükemmel bir yapıştırma özelliği olan maddeyi, büyük çukurları kapatmada ve yolları onarmada kullanmaya başlamış. Bu işlemle, yeni asfalt maddesinin ısıtılıp karıştırılması gerekmediği için, normal enerji maliyetlerinden de yüzde 20-30 tasarruf sağlanmıştır. Eczacıbaşı Topluluğu, 2006 yılında Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalayarak 2007'de Dünya Sürdürülebilir İş Konseyi'nin Türkiye'den ilk üyesi olmuştur. Eczacıbaşı Topluluğu Türkiye'deki üretim tesislerinin konsolide enerji tüketimi bir yılda %9.8 milyon MWh azaltmıştır.

Koç Bilgi grubu Yeşil Bilgi Platformu ile çevre bilincinin toplumun geniş kesimlerine yayılmasına yardımcı olmuş, atık yönetimi çalışmaları ile de 51 ton atık toplanmasını sağlamıştır. TAV Havalimanları Türkiye'de işletmekte olduğu hava limanlarında karbon salınımını azaltmak için çeşitli yaklaşımlar kullanmışlardır. Bu sayede bir yılda bir terminalden 3.5 milyon kilowatt saat enerji tasarrufu sağlamışlardır. Türkiye Sanayi Kalkınma Bankası (TSKB) Türkiye'nin ilk karbon nötr bankası olup iki yılda karbon ayak izlerinin %68'ini temizlemiştir. Benzer şekilde, Bilim İlaç karbon ayak izinin %7 azaltırken Unilever grubu %50 azaltmayı amaçlamaktadır. HP baskı ve görüntüleme grubu, yeşil teknoloji anlayışından hareketle ürünlerinin tasarımından üretimine, dağıtımından geri dönüşümüne kadar ürün döngüsü stratejisi uygulamaktadır. HP Baskı ve Görüntüleme Grubu, 2008 yılında, Türkiye'nin de dâhil olduğu "Gezegen Ortaklığı" programı sayesinde, HP marka kartuş ve donanım ürünleri için ücretsiz geri dönüşüm hizmeti sunmaya başlamıştır. Türkiye'de 200'ün üzerinde şirketinkatıldığı bu program ile HP kartuşları geri dönüştürülebilmektedir. HP, yeni nesil yazıcılarında bulunan Auto On/Auto-Off teknolojisi ile yazıcının iş yoğunluğu olmadığı otomatik olarak düşük enerji tüketimine geçmesini ve baskı alınmak istediğinde kısa sürede çalışmasını sağlamaktadır (Aykan, 2012).

Uygulamalar

- 1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Kâhyalar, Vedat; *Başarılı Bir İşletme İçin Yeni Girişimcilik*, İstanbul, Erguvan Yayınevi, 2014.
- 2) Cingöz, Ayşe; “Ekogirişimcilik”, *Girişimcilik*, Ed. Himmet Karadal, İstanbul, Beta Yayınları, 2014, ss. 357-378.

Uygulama Soruları

- 1) Girişimcilikten ekogirişimciliğe geçişin aşamaları hakkında bilgi veriniz.
- 2) Yeşil girişimci ne demektir? Yeşil girişimci örnekleri hakkında bilgi veriniz.
- 3) Ekogirişimcilik neden ortaya çıkmıştır? Belli başlı sebeplerini sayınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde yeni girişimcilik (ekogirişimcilik) kavramını ortaya çıkartan sebepler ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. Ayrıca, ekogirişimciliği etkileyen faktörler iç ve dış olmak üzere ikili bir yapıda değerlendirilmiştir. Ekogirişimcilik türlerinin belirtildiği bölüm, bu alanda verilebilecek örneklerle son bulmuştur.

Bölüm Soruları

- 1) Ekogirişimcilik ne demektir? Ekogirişimciliği diğer girişimcilik türlerinden ayırt eden belirgin faktörleri nelerdir? Tartışınız.
- 2) Ekogirişimciliği etkileyen iç faktörler hakkında bilgi veriniz.
- 3) Ekogirişimciliği etkileyen dış faktörler hakkında bilgi veriniz.
- 4) Ekogirişimcilik türleri hakkında bilgi veriniz.
- 5) Ekogirişimcilik örnekleri veriniz.

8. GİRİŞİMCİLİKTE YENİLİK*

* Bu bölüm, Ceren İrem Kaya tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 8.1.** Yenilik Kavramı ve Süreci
- 8.2.** Girişimcilikte Yenilik Kaynakları
- 8.3.** Girişimcilikte Yenilik İlkeleri
- 8.4.** Girişimcilikte Yenilik Türleri
- 8.5.** Girişimcilikte Yenilikçi Düşünme Teknikleri

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Yenilik dendiğinde aklınızda nasıl bir şimşek çakmaktadır?
- 2) Girişimcilikte yenilik olgusunu nasıl tanımlarsınız?
- 3) Girişimcilikte yenilik ilkeleri neler olabilir?
- 4) İyi girişimcilerin yenilikçi düşünme teknikleri neler olabilir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Yenilik Kavramı ve Süreci	Yenilik süreci hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Girişimcilikte Yenilik İlkeleri	Girişimcilikte yenilik ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Girişimcilikte Yenilik Türleri	Girişimcilikte ne tür yeniliklerin yapılabileceği hakkında genel bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Girişimcilikte Yenilikçi Düşünme Teknikleri	Yenilikçi düşünme teknikleri ile ilgili bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- Yenilikçilik
- Girişimcilikte yenilik
- Yenilikçi düşünme teknikleri

Giriş

İşletmeler de tıpkı insanlar gibi yaşayan birer organizmadır; doğar, büyür, olgunlaşır ve ölürler.

Sanayi Devrimi sonrası işletme biliminin gelişmeye başladığı, kitlesel üretim yöntemlerine geçildiği yıllarda girişimcilerin odaklandığı tek nokta, etkinliği ve verimliliği nasıl arttıracaklarıydı. Teknolojik anlamda yapılan yenilikler, işletmelerin kâr marjlarını ve verimliliğini arttırmak için yeterli bir adım olarak kabul ediliyordu. Müşteri taleplerinin işletme üzerinde baskı unsuru oluşturmadığı, çevrenin belirleyiciliğinin az olduğu klasik üretim odaklı anlayışta, bir işletmenin hayatta kalabilmesi üretim artışı sağlamasına bağlıydı.

Fakat günümüzde bu anlayış üzerine kurulan işletmelerin ne yazık ki yaşama şansları yoktur; çünkü işletmelerin odaklandıkları tek nokta üretim artışı sağlayarak hayatta kalmak değildir. Rekabette öncü olmak, işletme üzerinde baskı oluşturabilecek; sosyal, kültürel, toplumsal ve teknolojik değişimleri diğer girişimcilerden daha önce sezerek bunları yeniliğe dönüştürmek günümüz işletmelerinin odak noktası hâline geldi.

İşletmelerin yanıt aradığı temel soru, artık “Nasıl daha çok üretebilirim ve satabilirim?” değil; “Neden bazı işletmelerin daha başarılı, daha uzun ömürlü ve rekabette öncü?” olduğudur.

Küreselleşmeyle değişen pazar yapısıyla ve gelişen bilgi teknolojileriyle işletmelerin devamlılığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması için ihtiyaç duydukları olgu kuşkusuz yeniliktir. Günümüzde yenilik; işletmeler için onları bir adım öteye taşıyacak, kârlılığını arttırmasını sağlayacak bir unsur değil, hayatta kalmaları için bir zorunluluk hâlini almıştır.

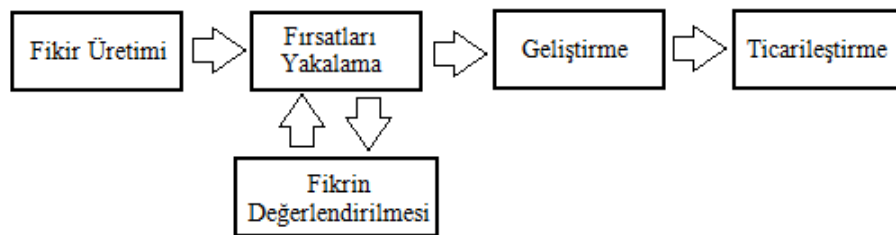
8.1. Yenilik Kavramı ve Süreci

Yenilik/İnovasyon sözcüğünün kökeni Latince “nova” yani yeni sözcüğüne dayanır. İnovasyon yani yenilik sözcüğü, genellikle yeni bir şeyin ya da yöntemin tanıtımı, sunumu olarak anlaşılır (Luecke, 2011). Bir çalışma ve deneyim sonucunda yeni bir süreç ya da araç yaratımı olarak ifade edilen yenilik, kavramın öncüsü Schumpeter tarafından işletme içindeki farklı kaynakların yeni yollarla kullanılması olarak tanımlanmıştır (Eriş, Özer ve Özmen, 2010). Bu anlamıyla ele alındığında yenilik sadece var olmayanın üretilmesi değil aynı zamanda bir üründe, yönetsel bir uygulamada veya süreçte yapılan bir iyileştirme, yeniden tasarlama olarak da düşünülmelidir.

Yenilik; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün, mal veya hizmetin, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleşmesidir (OECD, 2005).

Yenilik; yaratıcı insanların yapmış oldukları icat, bulmuş oldukları fikirler, değiştirdikleri dünya, kurmuş oldukları iş, yerleşmiş oldukları sektörler gibi pek çok şekilde algılanır. Yaratıcı insanların yapmış oldukları buluşların, keşiflerin, fikirlerin kendiliğinden yeniliğe dönüşebileceği zannedilir. Bu gerçek yaşamda böyle değildir. Bunların yenilik, teknoloji ve teknik iş bilgisi hâline gelmesi hem farklı hem de bütünleşik yetenekleri bir arada ister. İcat edenler ile bu icat, keşif ve düşüncüyü uygulamaya sokacak kişiler farklı birey ve kuruluşlardır. İcatları uygulamaya sokan, yani fırsatları görebilen, kararlı, azimli, cesur ve direnme gücü olan, risk alabilen bu kimselere girişimci denilir. Yenilikler öncelikle bu özelliklere sahip girişimciler tarafından algılanır ve teknoloji, iş bilgisi hâline çevrilir (Top, 2008).

Yenilik, yaratıcı sürecin bir sonucudur ve yeni fikirlerin tanımlanmasını, uygulanmasını içerir. Yaratıcı sürecin bir sonucu olan yenilik, fikir üretimi ile başlar (Şekil 8.1).



Şekil 8.1. Yenilik Süreci,

Kaynak: Luecke, 2008

Birinci aşamada bir şey hakkında bir fikir geliştirilir; bu fikir ticari olabileceği gibi teknik bir bakış açısını da içerebilir. Fakat unutulmamalıdır ki bir sorun veya fırsat, bu fikir üretimine kaynaklık eder. Bir başka deyişle işletmeyi bir fikir üretmeye iten-teşvik eden hâlihazırda bir sorunun veya rekabet avantajı yaratacak bir fırsatın ortaya çıkmış olmasıdır.

“Bulduğumuz bu malzeme müşterilerimize yararlı olacak.”, “Bu sorunu çözebilirsek müşterilerimiz ve hissedarlarımız kazançlı çıkacak.” veya “Bu ürün ya da malzeme büyük miktarda maliyet avantajı yaratacak.” denildiğinde bir fırsat yakalanmış olur. *Pazardaki fırsat fark edilince ortaya çıkan düşünce ya da yenilik fikirleri, birçok soruya yanıt bulmak zorunda olan karar vericilerin, aynı zamanda girişimcilerin değerlendirmesine tabi tutulacaktır (Luecke, 2008):*

- Bu fikir işe yarayacak mı?
- İşletme bu fikri hayata geçirmek için gerekli teknik bilgiye sahip midir?
- Bu fikir müşteriler için bir anlam ya da değer ifade ediyor mu?
- Bu fikir şirketin stratejisiyle uyumlu mudur?
- Maliyet açısından anlamlı bir yarar sağlamakta mıdır?

Eğer sorulara olumlu bir yanıt verilebiliyorsa yaratıcı fikirler yeniliğe dönüştürebilir ve bu ticarileştirilebilir.

8.2. Girişimcilikte Yenilik Kaynakları

Elbette bir deha kıvılcımından kaynaklanan yenilikler vardır, fakat özellikle başarılı olanlar yenilik fırsatlarına yönelik bilinçli ve amaçlı bir fırsat arayışından geçer.

Bu türden fırsat arayışlarının dördü işletmenin veya sektörün içinde yer alır; bağdaşmazlık durumları, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar değişiklikleri. Bunların dışında kalan üç fırsat kaynağı da işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel ortamda bulunur: demografik değişiklikler, algılama değişiklikleri ve yeni bilgi.

Bu kaynaklar sahip oldukları risk, tehlike ve karmaşıklık bakımından birbirlerinden farklı olsalar da birbirleriyle iç içe geçerler. Aynı zamanda yenilik potansiyeli aynı anda bu alanların bir kaçında bulunabilir (Drucker, 2002).

Beklenmedik gelişmeler: Beklenmedik gelişmeler en kolay fırsat kaynağıdır. Bu gelişmeler, beklenmeyen, önceden görülemeyen başarı ve başarısızlık şeklinde ortaya çıkar. Beklenmeyen başarı ve başarısızlık yenilik için eşsiz bir fırsat sunabilir. Beklenmedik başarı ve başarısızlıkların bu kadar verimli yenilik fırsatları kaynakları olmasının nedeni, birçok işletmenin bunları bir yana bırakması, görmezden gelmesi hatta karşı çıkmasıdır. Ancak vizyon ve bilgi sahipleri ile ayrıntıya dikkat edenler, başkalarının da değerli fikirleri olabileceğini kabul eder, onun farkına varabilir (Drucker, 2002: 6; Durna, 2002) .

Beklenmedik gelişmeler sadece işletme içinde değil, işletmenin dışındaki sektörün içinde veya bir başka sektörde de meydana gelebilir. Girişimciler bunları dikkatle izleyip fırsata çevirmelidir.

Yenilik fırsatlarının daha az riskli ve işleminin daha kolay olduğu bu beklenmedik başarı durumu, çoğu zaman yöneticiler tarafından ihmal edilebilir, hatta reddedilebilir, çünkü bunlar aynı zamanda bir meydan okumadır. Ancak beklenmeyen başarıların işletmeler için akıl almaz fırsatlar doğurduğu akıldan çıkarılmamalıdır (Iraz, 2010).

Örneğin ilk hareketli montaj bandı uygulaması, etlerin işlenmesinde kullanılan askılı vagonlardan esinlenerek ortaya çıkmıştır.

Ford şirketinin kurucusu olan Henry Ford Chicago’da bir mezbahayı gezerken mezbahada kasapların yan yana dizilip her geçen karkastan bir parça aldıklarını ve sonunda hiçbir şeyin kalmadığını gözlemledi. Ford aynı süreci otomobil üretiminde de kullanacağını düşünerek çengellerin üzerinde kaydığı ray yerine hareketli montaj bandını kullandı. Her kasabın elindeki işi tamamladıktan sonra karkası diğerine iletmesinin otomotiv sektöründe kullanılması sonucunda ortaya çıkan ilk hareketli montaj hattı, üretimde önemli artışlar sağladı (Ataman, 2002).

İşletmeler; her ne kadar başarısızlıktan hoşlanmasalar da bu başarısızlıklar da daha sonraki dönemlerde elde edilecek başarıların kaynağı hâline gelebilir. Başarılardan farklı olarak başarısızlıklar reddedilemez ve nadiren dikkatlerden kaçır fakat seyrek olarak bir fırsat belirtisi olarak görülür (Durna, 2002).

Richard Luecke, “İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık” kitabında (2008) günümüzde yenilik dendiğinde ilk akla gelen firmalardan biri olan 3M’in öyküsünü şu şekilde anlatmaktadır:

Dick Drew adlı genç bir 3M araştırmacısı. Yeni ürettikleri zımpara kâğıdını test etmek için bir tamirhaneye gittiğinde, işçilerin arabanın etrafından toplanıp öfkeli bir şekilde konuştuklarını gördü. İşçiler o zamanlar çok popüler olan otomobilleri iki ayrı tonda boyama işlemi için önce birinci tonu atıyor ve arabanın geri kalan yüzeyini de yapıştırıcı bantlar kullanarak kapatıyordu. Fakat boyanmayan yüzeylerin kapatılmasında kullanılan bantların çıkarılması yeni boyanmış yüzeylerin zarar görmesine ve gereksiz bir iş yüküne neden oluyordu. Drew sorunu gözlemledi ve boyama işine zarar vermeyecek bir yapıştırıcıya olan ihtiyacı tespit etti. 3M laboratuvarına geri döndü ve araştırmaya başladı. 3M’in o zamanki başkanı William McKnight, Drew’in asıl işine, zımpara kâğıdı geliştirmesine geri dönmesini istedi, fakat Drew kendi işinden fon ve zaman ayırarak gizli yapıştırıcılar geliştirmeye devam etti. Başkan bu durumu fark etti fakat bildiğini belli etmedi. Bu görmezden gelme 3M için büyük bir şans oldu. 2 yıllık deneylerin sonunda maske bandı üretildi ve bu ürün 3M’in yapıştırıcı bant işini geliştirmesi ve çeşitlendirmesine kaynaklık etti. Bugün sanayi uygulamalarında, elektrikte, evde ve tıp alanında 700’den fazla ürün üreten 3M, bu ürünlerin hepsinde uzmanlaşmış ve büyük bir tekel hâline gelmiştir.

Bağdaşmazlık durumları/ uyumsuzluklar: Uyumsuzluk; olması gereken ile var olan arasındaki fark olarak düşünülebilir. *Drucker’ın sözünü ettiği gibi üç şekilde karşımıza çıkar:*

- *Süreç mantığındaki veya ritmindeki bağdaşmazlık:* Alcon Laboratuvaları kurucu ortaklarından Bill Conner tıp dünyasındaki bir bağdaşmazlıktan yararlanmıştı. Katarakt ameliyatı dünyada en yaygın uygulanan ameliyatlardan biri olmasına karşın eski usul lifin kesilmesi hekimler tarafından ameliyatın kalanından farklı ve onunla bağdaşmayan bir yöntem olduğu için tercih edilmiyordu. Elli yıldır lifi kesmeden eritebilecek bir enzim biliniyordu fakat Conner'ın tek yaptığı bu enzim üzerine birkaç aylık raf ömrü sağlayacak bir koruyucu kılıf eklemek oldu ve bu yeni bileşke hemen benimsendi. Alcon şirketi kısa sürede dünya çapında bir ürün tekeli hâline geldi.

- *Ekonomik gerçeklikler arasındaki bağdaşmazlık:* 1950-1970 yılları arasında çelik sektöründe yaşananlar örnek verilebilir. Çelik sektörü istikrarlı olarak büyüyen bir sektör olmasına rağmen, kâr marjları düşüktü. İnovasyon tepkisi olarak “küçük çelikhaneler” ortaya çıktı.

- *Beklentiler ile sonuçlar arasındaki bağdaşmazlık:* Sektörün varsayımları ile içinde bulunan gerçeklik arasındaki bağdaşmazlıktır. Gemicilik şirketleri 20. yy. başında, 50 yıl boyunca daha hızlı gemiler üretmek ve yakıt tüketimini azaltmak için çaba gösterdi. Fakat hız ve yakıt tüketimi konularında iyileştirme yapmalarına rağmen beklenen başarı elde edilemedi. Yöneticiler maliyetlerin aslında nereden kaynaklandığını anladığında çözüm, demiryollarının ve kamyon nakliyecilerinin 30 yıldır yaptığı şeyi denizlerde uygulamaktır: rorolar ve konteyner gemileri.

Tüm bu bağdaşmazlıklar yenilik için eşsiz bir fırsat oluşturabilir, oldukça küçük müdahaleler beklenmedik başarılar sağlayabilir.

Süreç gerekleri: Kullanılmakta olan süreç; yeni ihtiyaçlara cevap vermiyor, geliştirilmesi veya değiştirilmesi gerekiyorsa bu beraberinde yeniliği getirecektir.

Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gerekleri iç veya dış çevredeki bir olaya değil, süreç gereği yapılmış bir işe odaklanır. Önceden var olan süreç; daha iyi hâle gelir, süreç içinde zayıf olan bağlantılar güçlendirilir ve yeni bilgiler çerçevesinde eski süreç yeniden tasarlanır. Süreç gereklerinin yarattığı yeniliklerde, işletmelerdeki herkes yenilik ihtiyacının farkındadır (Durna, 2002: 50; Iraz, 2010).

Amerikan otoyollarında 1930'lu yılların başından bu yana kullanılan yansıtıcılar, arabaların altı yönün her birinden gelen öteki arabaları görmesini sağlar. Trafiğin akıcı bir biçimde ve en az kazayla işlemlerini sağlayan bu küçük yenilikte bir süreç gereğinden yararlanılmıştır (Drucker, 2002).

Sektör ve pazar değişiklikleri: Yöneticiler çoğu zaman sektör ve pazar yapılarının değişeceğini hesaba katmazlar. Nucor Corporation'ın çelik sac üretiminde yarattığı yenilik, daha önce çok maliyetli olan çelik sac üretme işini, freze ve yeniden ısıtma gibi işlemlere daha az ihtiyaç duyarak işin en maliyetli kısmı olan maden eritme ocağına ise ihtiyaç duymadan yeni bir üretim şekli ile sağlıyordu. Bu yenilik sadece çelik üretimini, yani belli bir

sektörü ve pazarı etkilemekle kalmayıp cam sanayisinden kimya üretimine, petrol arıtmadan biracılığa kadar birçok farklı pazarda değişime neden olmuştur.

Bir sektör hızla büyüdüğünde, sektörün yapısı da hızla değişir. Var olan şirketler, mevcut hâllerini korumaya odaklandıkları için atağa geçme eğilimi göstermez. Uzun yıllar tehdit edilmeyen başarılı ve güçlü işletmeler büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimine girer. Önce sektöre yeni girenleri önemsemezler ve onları amatör olarak görürler. Fakat yeni gelenler, pazarın büyük bir bölümünü ele geçirdiğinde, karşılık vermek için hareket yetileri azalır. Aynı zamanda büyüklükleri sonucu oluşan katı örgüt yapıları değişime zemin hazırlayan manevra kabiliyetinden, esneklikten firmayı yoksun hâle getirir (Drucker, 2002; Durna, 2002).

1910'dan itibaren Henry Ford'un geliştirdiği seri üretim, önce ABD'de ve daha sonra Avrupa'da yayılarak 1960'larda bütün dünyada ve her sektörde –gıdadan otomobile kadar geliştirilerek kullanılmaya başlandı. 1980'li yıllara gelindiğinde Japonların düşük maliyetli, yüksek kalite standardına ulaşmış malları karşısında batının seri üretim yapan şirketleri zorlanmaya başladı ve seri üretimin mucidi Ford şirketi, büyük bir krize girdi. Çözümü ise Japonların Mazda şirketinin %25'ini satın alarak iş akrabalığı oluşturmada ve onların yeni organizasyon tekniklerini öğrenip kendi tesislerinde uygulamakta buldu (Ertürk, 2009).

Demografik değişimler: Demografi; nüfusun büyüklüğü, yaş, cinsiyet, doğum ve ölüm oranları ile nüfus hareketliliğini ve nüfus yapısını etkileyen özelliklerdir.

Bu değişimler, yenilik fırsatıyla ilgili dış kaynaklardan en güvenilir olanıdır. Yöneticiler arasında, demografinin önemli olduğunun uzun süredir farkındalar fakat nüfus istatistiklerinin yavaş değiştiği kanısındalar. Ne yazık ki bu istatistikler bu yüzyılda yavaş değişmemektedir (Drucker, 2002; Iraz, 2010).

Demografik değişkenlerin dikkatli bir şekilde gözlemlenerek elde edildiği verilerle gelecekteki işletmeler için fırsat yaratabilecek kaynaklar öngörülebilir hâle gelir. İşletmeler bu veriler doğrultusunda ilerde yapacakları eylemleri düzenleyebilir ve yenilik stratejilerini yönlendirebilir.

Kuzey Amerika'da 1950'li yılların ortasında çocuk bezi üretiminde patlama yaşanmıştı; çünkü savaş sonrasıydı ve bebek sayısında çok büyük bir artış vardı. Elbette bu durum çok büyük bir pazar oluşturmuştu (Luecke, 2008).

Günümüzde ise boşanma oranlarındaki ve bireysel yaşam tarzını seçen insanların sayılarındaki artışlar; bir veya iki odalı küçük hacimli evlere, mini buzdolapları ve mini fırınlar gibi beyaz eşyalara ve küçük hacimli kahverengi eşyalara olan talebi yükseltmiştir (Durna, 2002).

Algılamadaki değişimler: Algılama, bireyin beş duyusunu kullanmasını gerektirdiği için fizyolojik bir temele dayanmaktadır fakat sadece fizyolojik bir olgu değildir. Çünkü insanlar aynı duyu organlarına sahip olmalarına rağmen aynı olaylarla ilgili farklı algılara

sahip olabilmektedir. Öyleyse algılamanın fizyolojik olmasının yanı sıra sosyal ve psikolojik bir olgu olduğunu ve dış etkilerle kontrol edilebildiğini, yönlendirilebildiği söylenebilir.

İnsanların çevresinde meydana gelen olayları algılayış farklılıkları, işletmeler için bir yenilik fırsatı yaratabilir. Bu algıyı iyi takip edebilenler, buna uygun ürün ve hizmetler sunabilirler. Ayrıca, yapılacak çeşitli tutundurma çalışmaları ile üretilen ürün ve hizmetlerin özelliklerini insanların algılarıyla örtüştürebilir. Burada önemli olan girişimcilerin, tüketicilerin değişen algılarını fark ederek buna uygun ürün ve hizmetler sunabilmektir (Iraz, 2010).

Karı-koca çalışan aile eğilimi, yükselen boşanma oranları ve gelişmiş ülkelerdeki daha az çocuk sahibi olma faktörlerinin oyuncak pazarını olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülebilir fakat öyle olmadı. Çünkü insanlar daha az çocuk için daha fazla para harcar hâle geldi. Toys”R”Us bu olgunun sonucudur (Durna, 2002).

Günümüzde daha sağlıklı yaşama eğilimi sonucu ortaya çıkan organik ürünler, spor merkezleri yine sözünü ettiğimiz algıdaki değişimin bir sonucudur. Toplumların sahip oldukları inanç, değer ve tutumlardaki bu değişim, girişimciler için yeni alanlar, yeni fırsatlar yaratması açısından son derece önemlidir.

Yeni bilgi: Diğer yenilik kaynaklarına göre, yeni bilgiye dayalı bir yenilik, çok daha uzun bir süreyi aynı zamanda bir öğrenme aşamasını gerektirir. Çünkü ortaya çıkan yeni bilginin başlangıcı aynı zamanda yeni bir sürecin devamı niteliğindedir.

Daha önce de belirttiğimiz üzere yenilik, bilimsel gelişmelerin ekonomik bir değeri olan ürünlere dönüştürülme sürecidir. Bu da farklı türdeki bilgilerin bir araya getirilmesini gerektirir.

Yeni bilginin ekonomik değeri olan bir ürüne dönüşmesi, bilimsel, örgütsel ya da pazarlamayla ilgili farklı türdeki bilgilerin birleşmesine ve birbirine yakınlaşmasına bağlıdır. Bu süreç diğer yenilik kaynaklarından daha uzun bir süreyi gerektirir ve girişimciler için yüksek risk taşır. Çünkü bu yeni bilgiyi pazarın nasıl karşılayacağı yani yeni bilginin kabulü önemlidir (Durna, 2002). Riski en aza indirmek için yenilikler müşteri ihtiyacına uygun hâle getirilmeli ve onlar için bir değer yaratılmalıdır.

Örneğin 20. yüzyıl ortalarında ilk bilgisayar bir oda büyüklüğünde olup günümüz bilgisayarlarından yüzlerce kat daha fazla güç tüketiyordu. 21. yüzyıl başına varıldığında ise bilgisayarlar bir kol saatine sığacak ve küçük bir pil ile çalışacak duruma geldiler. Bu kadar küçük imal edilebilmelerinin temel nedeni, 1969 yılında yarı iletkenler ile çok küçük alanlara sığabilen devreler yapılabilmesidir (<http://tr.wikipedia.org>).

İşletmelerde bilginin paylaşımına ve belki de bilgiye dayalı yeniliklerin ortaya çıkmasına engel olan en önemli nedenlerden biri; bilgiye yönelik çalışanların bildikleri şeyleri başkalarıyla paylaşmaya ve iş birliği içinde öğrenmeye razı olmamalarıdır (Iraz, 2010).

Yeni bilgiye dayalı yeniliklerde, farklı bilgilerin bir araya gelmesi son derece önemlidir. Bu durum, örgütsel paylaşımı ve öğrenme sürecini zorunlu hâle getirir. Örgütsel öğrenme ve paylaşımın sağlanabilmesi için; örgütsel yapının, bilginin paylaşımını arttırıcı aynı zamanda yeniliğe teşvik edici şekilde yeniden tasarlanması gerekir. Yöneticiler de çalışanların yeni bilgi edinmeye yönelik çabalarını vakit kaybı ve maliyet unsuru olarak değil, bir yatırım olarak görmelidir.

8.3. Girişimcilikte Yenilik İlkeleri

Girişimciler için yenilik, sadece yeni ve orijinal bir iş fikri olarak görülmemelidir. İşletmelerin rekabet avantajı yakalamaları, rekabette öncü olmaları ve hayatta kalabilmeleri için yeniliği, bir defaya mahsus bir olgu olarak görmemesi ve sürekli hâle getirmeleri gerekir. Yenilik sürekli ve bu sürekliliğin sağlanabilmesi için işletme içindeki tüm süreçlerin yenilik inşasına katılması gerekir.

Yenilik fikrinin ortaya çıkışı rastlantısal olabilir; fakat yenilik yönetilmesi gereken belli ilkelere sahip bir süreçtir. *Drucker yeniliğin ilkelerinden şu şekilde söz etmektedir (2002):*

- Amaca yönelik sistemli yenilikler kaynakların analiziyle başlar.
- Yenilik, hem kavramsal hem de algılamayla ilgidir. Yenilik yapmaya aday olanlar toplumun içine girmeli, aramalı, sormalı ve dinlemelidir.
- Bir yeniliğin verimli olabilmesi için basit ve amaca odaklanmış olması gerekir. Tek bir şeyi yerine getirmelidir; aksi takdirde insanların aklını karıştırır. Yenilik liderlerinin birden fazla alanda çalışması seyrek rastlanan bir şeydir. Örneğin Edison yalnızca elektrik alanında çalışmıştır. Yeniliğin gerektirdiği şey; çok, odaklı ve amaca yönelik çalışmadır.
- Etkili yenilikler; küçük çapta adımlarla başlar, gösterişli değildir. Belirli tek bir şeyi yapmaya çalışır.
- Belirli bir yeniliğin büyük bir ticari faaliyete mi, yoksa mütevazı bir başarıya mı dönüşeceğini kimse önceden söyleyemez. Fakat sonuçlar mütevazı olsa bile, başarılı yenilikler en baştan standart belirleyici hâle gelmeyi, yeni bir teknolojinin veya yeni bir sektörün yönünü saptamayı, diğerlerinin ilerisinde olan ve bu konumunu sürdüren işler yaratmayı amaçlar.
- Yenilik dehadan çok çalışmaya bağlıdır. Bilgi, yetenek ve belli bir noktaya odaklanmayı gerektirir. Diğer her uğraşta olduğu gibi yenilikte de bilgi ve yetenek söz konusudur. Fakat tüm bunlar olsa bile azim, kararlılık ve kendini işe adama yoksa tüm bunların yararı olmayacaktır.

8.4. Girişimcilikte Yenilik Türleri

Literatürde, girişimcilikte yenilik türlerine ilişkin birbirinden farklı sınıflandırmalar mevcuttur. OECD tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu'nda dört tür yenilik ayrımı yapılmaktadır: Ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler (Şekil 8.2).

Ürün Yenilikleri	Süreç Yenilikleri
Pazarlama Yenilikleri	Organizasyonel Yenilikler

Şekil 8.2. Türlerine Göre Yenilikler

Ürün yenilikleri: Ürün yeniliğinde amaç; işletmenin yeni ve/veya farklı bir ürünle, pazarda rekabette öncü konuma gelmek istemesidir. Ürün yeniliği, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlev ve kullanıcı özelliklerinde yapılan iyileştirmeleri içerir.

Bir başka deyişle ürün yeniliği; işletmenin pazara sunduğu ürün, mal ve hizmetlerde önemli derecede farklılık yaratan yeni bir ürün sunması olabileceği gibi hâlihazırda üretilen ürünlerde küçük çaplı değişiklikleri veya iyileştirmeleri içerebilir.

Süreç yenilikleri: Süreç yenilikleri; kullanılan teknikler, teçhizat veya yazılımlarda değişiklikleri veya iyileştirmeleri içermektedir. İşletmenin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleşmesidir.

Süreç yeniliklerinin amacı; birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltılması, kalitenin artırılması veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmektir.

Pazarlama yenilikleri: Ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu), fiyatlandırmasında, değişiklikleri veya önemli derecede iyileştirmeyi kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.

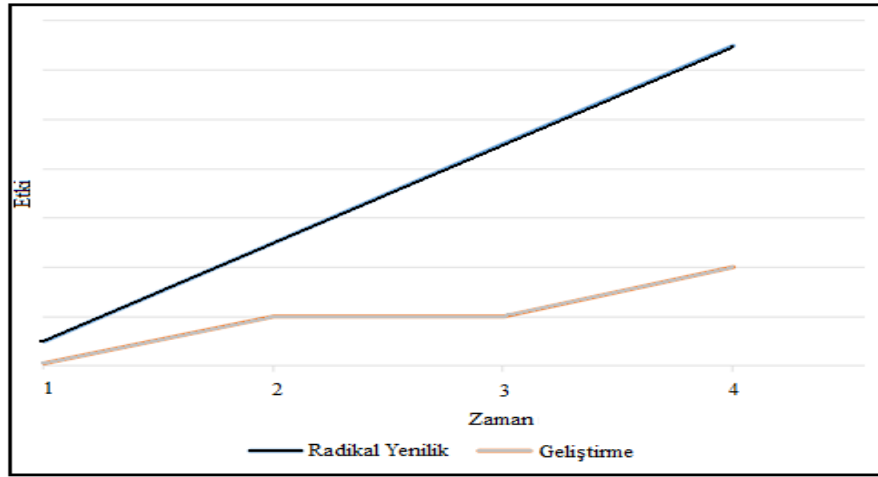
Pazarlama yenilikleri, işletmenin satışlarını arttırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firmanın ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir.

Organizasyonel yenilikler: İşletme yapısında ve işleyişinde yapılan yeniliktir.

İşletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgüt tekniğinin uygulanmasıdır.

İşletmedeki diğer organizasyonel değişimlere kıyasla bu yeniliğin ayırt edici özelliği; firmada daha önce kullanılmamış yöntemlerin veya yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan yöntemlerin kullanılmasıdır.

OECD tarafından yapılan bu sınıflandırmaya ek olarak yeniliğin yarattığı etki ve sonuçlar açısından farklı iki tür yenilik sınıflandırması yapmak da mümkündür. Şekil 8.3'te görüldüğü gibi aşamalı ve radikal yenilik.



Şekil 8.3. Etki ve Sonuçlarına Göre Yenilikler

Aşamalı yenilik: Genel olarak var olan teknolojileri ve formları kullanma ve bunlardan bir yenilik üretme anlamına gelmektedir. Örneğin Intel Pentium IV bilgisayar çipi (yongası), bir önceki Pentium III'den esinlenerek aşamalı olarak gerçekleştirilmiş bir yeniliği temsil etmektedir. Çünkü her ikisi de temelde aynı teknolojiye dayanmaktadır.

Radikal yenilik: Aşamalı yeniliğin aksine, var olan teknoloji ya da yöntemlerde farklı olan bir yeniliği dünyaya sunmak anlamına gelmektedir. Devrim yaratan yenilik ve sürekli olmayan yenilik sık sık radikal yenilik yerine kullanılmaktadır. Pazar yapısını değiştirme gücüne sahip, radikal yeniliği tanımlamak için yıkıcı teknoloji deyiimi de kullanılmaktadır (Luecke, 2008).

8.5. Girişimcilikte Yenilikçi Düşünme Teknikleri

Yaratıcı düşünme teknikleri, hem iş hem sosyal hayatta ihtiyaç duyulan fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin nasıl üretilebildiğini göstermektedir. Her bir teknik belirli yönergeler içermekte, girişimcilerin yenilikçi fikirlerini üretmek için nasıl strateji geliştirdiğine dair anekdotlar, hikâyeler ve açıklamalar sunmaktadır. Teknikleri kullandığı sürece bireyler, etraflarındaki her şeyi yeniden düşünecek ve dünyaya farklı bir açıdan bakmayı öğrenecektir (Michalko, 2008).

Dik bir dağa tırmanmak istiyorsunuz. Bir patika bulmak için dolanır durursunuz. Bir çıkmaza sürüklenir, uçuşuma yaklaşır ve geri dönersiniz. Uzun süre sıkıntı çektikten sonra nihayet zirveye ulaşır ve dönüp arkanıza bakarsınız. Ancak o zaman, izlediğiniz yolun ne denli kaotik ve düzensiz olduğunu fark edersiniz. O sırada, bütün bu süre boyunca dümdüz ve geniş bir yolun, seçtiğiniz patikanın hemen yanında uzandığını görürsünüz. Bu yolu önceden bilseydiniz zirveye çok daha kolay ve çabuk ulaşabileceğinizi fark edersiniz. (Altshuller, 2013).

Yaratıcı düşünme teknikleri size neyi düşüneceğinizi söylemez, fakat nasıl düşünebileceğinizi gösterir.

8.5.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, en kısa süre içinde bir grup insanla çok sayıda işe yarar fikri üretme tekniğidir. Herhangi bir kısıtlama olmaksızın olabildiğince sorunu veya araştırılan konuya uygun çözücü fikirlerin üretilmesini içerir (Top, 2008). Bu teknik, bir sorun üzerinde çalışan grubun bireysel çabalarının ötesinde, grup olarak daha fazla nasıl çözüm alternatifi geliştireceğini esas alır. Grup üyeleri sorunun çözümüne ilişkin akıllarına gelen her türlü fikri hiçbir eleştiriye, değerlendirmeye tabi tutmadan söyleyebilir ve yazabilir (Iraz, 2010)

Beyin fırtınası tekniği, 1930 yılında bir reklam şirketi yöneticisi Alex Osborn tarafından icat edilmiştir. *Osborn beyin fırtınası için dört basit kural saptamıştır (Barker, 2001):*

1. *Eleştiri yasak:* Fikirler oturum sırasında değil, daha sonra yargılanacak.
2. *Atış serbest:* Ortaya ne kadar çok uçuk fikir atılırsa o kadar iyi. Uçuk fikirlerin ayaklarını yere bastırmak kolaydır.
3. *Daha fazla, hep daha fazla:* Fikir ne kadar çoksa iyi bir fikre rast gelme şansı o kadar fazladır.
4. *Birleştir ve iyileştir:* Ekip üyeleri kendi fikir katkılarını yapmanın yanı sıra diğer fikirleri iyileştirme, birleştirme veya değiştirme önerilerinde de bulunmalıdır.

Osborn bu ilkelere ilaveten dört temel ilkenin daha altını çiziyor:

1. *Harekete geç:* İlham gelmesini bekleme.
2. *Odaklan:* Oturumun hedefi ve başarmak istediğin şey üzerine odaklan.
3. *Gözünü dört aç:* Bütün ekibin belirli bir anda aynı şey üzerine düşündüğünden emin ol.
4. *Yoğunlaş:* Israrcı ol, hiçbir yeni fikir gelmiyorsa bile pes etme.

Beyin fırtınasında önemli olan iyi fikirler değil, her türlü fikirdir.

Ortalama bir beyin fırtınası oturumunda, 200 ila 600 arası fikir ortaya çıkmaktadır. Önemli hususlardan biri katılımcı sayısıdır. Bu sayının 6-12 kişi arasında olması en uygun olanıdır. Bu sayı artarsa katılımcıların birçoğu konuşmaya fırsat bulamaz ilgileri dağılabilir. Bu tekniğin başarısı büyük oranda toplantıya katılacak kişi sayısına, toplantı süresinin uygunluğuna, ortaya konan problemin çok çözümlü olmasına ve yöneticisinin yeteneğine bağlıdır (Top, 2008: 103; Iraz, 2010).

8.5.2. Ters Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası yönteminin devamı niteliğindedir. Değerlendirme sona erdikten ve fikirler arasında en çok kabul görenler belirlenip uygulamaya geçmeden önce, bir kez daha eleştirel gözle tüm fikirler gözden geçirilir. Eyleme geçmeden önce tepe yönetiminin onayına ihtiyaç duyulacağı için üretilen çözümler, fikirler tersine bir beyin fırtınasına tabi tutulur.

Burada amaç, bu fikirlerin uygulanmasının hangi yönlerden başarısızlıkla sonuçlanabileceğinin yanıtını aramaktır. Tepe yönetiminin bu konularda sorabileceği muhtemel soruları, grup liderleri ve değerlendirme grubu, ters beyin fırtınasıyla kendi kendine sormaktadır (Top, 2008).

8.5.3. Gordon (Sinektik) Yöntemi

Bu teknik de beyin fırtınası tekniğine benzer bir grup konferans tekniğidir. Beyin fırtınasının işi bıraktığı noktadan devam eder.

WJJ Gordon ile George Price'ın çalışmaları sonunda ortaya çıkmıştır. Tasarım mühendislerini gözlemleyen araştırmacılar ekibin çığır açıcı keşifler yapmanın eşiğine geldiklerinde, farklı bir tür psikolojiye büründüklerini tespit etmiştir. Ekibin büründüğü, bu soğukkanlı, nesnel tutumu aşırıp “ateşli” düşünme tarzını ortaya çıkarabilmek için metaforlardan yararlanmıştır.

Gordon tekniğinin beyin fırtınasından en önemli farklılığı; grup liderleri haricinde, konferansa katılan hiç kimse, yaratıcı düşünce üretilecek hedefi/konuyu bilmez (Iraz, 2010).

Grup lideri, ekibi bilinen hedeften (gerçekleştirilmeye çalışılan yenilikten) uzaklaştırarak bu hedefin yeni ve şaşırtıcı tarzda algılandığı metaforik bir arazide gezintiye çıkarır. Bazen bir araba motoru, ileriye doğru hareket sağlama yerine bir topluluğu ifade eder. Bilinçli olarak oluşturulan bu metaforlar, bağlantılı düşünmeyi ve sezgisel içgörüyü teşvik eder. Çalışma bir yöneticiden, bir müşteriden ve altı katılımcıdan oluşur. Çözüm aranan sorun ise müşterinin sorunudur (Barker, 2001; Top, 2008).

8.5.4. Düşünce (Zihin) Haritası

1960'lı yılların sonunda, Tony Buzan tarafından geliştirilmiş etkili bir grafik destekli yaratıcı düşünme tekniğidir. Düşünceleri oluşturma, görselleştirme, tasarlama ve sınıflandırmayla birlikte organizasyonda problem çözümünde ve karar alma süreçlerinde kullanılır (<http://tr.wikipedia.org>).

Beyin fırtınasının değişik bir uygulama şeklidir. Bir daire ya da kutu içine, konu ya da sorun yazılır. Bu konu ya da sorunla ilgili fikirler daha küçük dairelere veya kutucuklara yazılarak ana daire ile ilişkilendirilir. Küçük daire ile ilgili bir düşünce olursa daha küçük bir daire içine alınarak birbirine bağlanır ve bu şekilde yeni düşünce oluşturulur (Urper, 2004).

8.5.5. Yatay (Yanal) Düşünme Tekniği

1960'lı yılların sonunda Edward De Bono tarafından geliştirilen yaratıcı düşünme tekniğidir. Bono düşünmeyi dikey ve yatay (yanal) olarak ikiye ayırır.

Dikey düşünme; geleneksel, mantıksal düşünmedir. Problemden yola çıkar ve adım adım çözüme varır. Doğru yanıtın bulunmasıyla ilgilenir. Bunun için her aşamada doğru olan şeyi yapıyor olmamız gerekir.

Yatay düşünme ise bir yerden bir başka yere sıçrayıp durur. Dikey düşünmede olduğu gibi doğru yanıtı bulmakla değil, yeni bir fikir bulmakla ilgilenir. Dolayısıyla doğru olanın yapılmasını hedeflemez. Amaç konunun ya da sorunun çözümü değil, yeni bir şey bulmaktır.

Dikey düşünme aynı çukuru daha derin kazmayı; yatay düşünme ise kazacak daha ilginç veya daha üretken bir çukur bulmayı gerektirir. (Barker, 2001).

8.5.6. Problem Çözme Yaklaşımı (Triz)

TRİZ, Rusça “Yaratıcı Problem Çözme Teorisinin” baş harflerinden oluşturulmuş bir sözcüktür.

Her sistemin içinde karşıtlar mücadele hâlinde. Sistem geliştikçe çelişkiler de çözüme kavuşur. Yeni fikir arayışı demek, belirli bir durumda çatışma hâlindeki karşıtları sistemli olarak tespit edip bunlar arasındaki çelişkiyi çözmenin yolunu bulmaktır.

Açıklamadan anlaşılacağı üzere TRİZ, dünyayı karşıtların mücadelesi ve birliği olarak gören diyalektik materyalizm felsefesi üzerine inşa edilmiştir. Diyalektik gelişmeye (karşıtıyla var olma anlayışına) yön veren ilkeler öğretilir ve böylece yaratıcılık sistemli hâle gelebilir. İnsanlar doktor veya müzisyen olmak için eğitilebildiklerine göre yenilikçi olmak için de eğitilebilir.

TRİZ'den çıkarılacak en büyük ders, geçmişe bakarak öğrenilebileceğidir. Yeni bir problemle karşılaşıldığında her seferinde sıfırdan başlama zorunluluğu yoktur (Barker, 2001).

Yani bir şeyler icat etmekte kullanılan mevcut yöntemlerin çok kötü oldukları ve mutlaka bunların yerini alacak başka yöntemlerin bulunması gerektiği zannedilebilir. Oysaki birçok insan eski yöntemleri kullanarak çok sayıda icat gerçekleştirmiştir. Bugün bilinen bütün icatlar bu yöntemleri esas almış ve her yıl binlerce yeni fikir üretilmiştir (Altshuller, 2013).

8.5.7. Kontrol Listesi

Fikirlerin uçup gitmesini engellemek ve daha kolay üretilmesini sağlamak için fikir kontrol listelerinin oluşturulduğu tekniktir.

Kontrol listeleri, fikir ve nesnelerin ne ölçüde işe yarar olduklarını kontrol ederek bu yoldan yeni fikir üretiminin gelişmesini sağlar. *Osborn tarafından geliştirilmiş-genelleştirilmiş liste, bu amaçla en yaygın kullanılan kontrol listesidir ve ana başlıkları şu şekildedir (Top, 2008):*

- Bu fikirler başka amaçlarla kullanılabilir mi?
- Uyarlamaya uygun mu?
- Geliştirilebilir mi?
- Büyütülebilir mi?
- Küçültülebilir mi?
- Yeniden düzenlenebilir mi?
- Tersine çevrilebilir mi?
- Tersine işletilebilir mi?
- Başka şeylerle birleştirilebilir mi?
- Yerine başka bir şey konabilir mi? Kendisi bir başka şeyin yerine konabilir mi?

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Büyükuslu, Ali Rıza; *İnovasyon ve Girişimcilik Ekonomisi ve Yönetimi Üzerine Yazılar*, İstanbul, Derin Yayınları, 2015.

2) Seelig, Tına; *İnovasyon: Girişimcilik Üzerine Yaratıcı Çalışmalar*, İstanbul, Kuraldışı Yayınları, 2013.

Uygulama Soruları

- 1) Yeni dünya düzeninde inovasyonun yeri ve önemi hakkında bilgi veriniz.
- 2) Türkiye’de girişimci yetiştirme sorunu diye bir şey var mıdır? Ne düşünüyorsunuz?
- 3) İnovasyon ve teknoloji transfer merkezlerinin fonksiyonları hakkında bilgi veriniz.
- 4) Üretimin dijitalleşmesi hakkında bilgi veriniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde yenilik kavramı üzerinde detaylı bir bakış açısı oluşturulduktan sonra, girişimcilikte yeniliğin ne kadar önemli bir olgu olduğuna değinilmiştir. Özellikle girişimcilikte yenilik kaynakları, ilkeleri ve türleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Son olarak girişimcilik faaliyeti gerçekleştirecekler için oldukça faydalı olduğunu inanılan girişimci düşünce teknikleri hakkında bilgi sunulmuştur. Bunlar arasında; beyin fırtınası, ters beyin fırtınası, Gordon yöntemi, düşünce haritası, yatay düşünme tekniği, problem çözme tekniği ve kontrol listesi teknikleri gösterilmiştir.

Bölüm Soruları

- 1) Yenilik gerçekleştirmenin süreçleri hakkında detaylı bilgi veriniz.
- 2) Girişimcilikte yenilik ilkeleri dendiğinde ne anlıyorsunuz?
- 3) Girişimcilikte yenilik türleri nelerdir? Tartışınız.
- 4) Girişimcilikte yenilikçi düşünme tekniklerinin kullanımının esas amaçları nelerdir?
- 5) Yenilikçi düşünme tekniklerini sıraladıktan sonra karşılaştırmalı bir şekilde analiz ediniz.

9. GİRİŞİMCİLİKTE ÇEVRE*

* Bu bölüm, Ezgi Cevher tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

9.1. Açık Sistem Olarak İşletmeler

9.2. Girişimcilikte Çevrenin Önemi

9.3. İş Fikri Seçmede Çevrenin Önemi ve SWOT (FÜTZ) Analizi

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) İşletmede açık sistem ne anlama gelmektedir?
- 2) Stratejik düşünmede çevrenin önemi hakkında bilgi veriniz.
- 3) Yenilikçi bir iş fikri oluşturma sürecinde çevrenin önemi var mıdır?
- 4) SWOT Analizi hakkında bildiklerinizi sıralayınız.

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Girişimcilikte Çevrenin Önemi	Girişimcilik faaliyetinde çevrenin önemi hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
İş Fikri Seçmede Çevrenin Önemi ve SWOT (FÜTZ) Analizi	İş fikri seçerken çevreyi yorumlama hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
İş Fikri Seçmede Çevrenin Önemi ve SWOT (FÜTZ) Analizi	SWOT Analizi hakkında genel bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- Çevre
- Girişimcilikte çevre
- SWOT

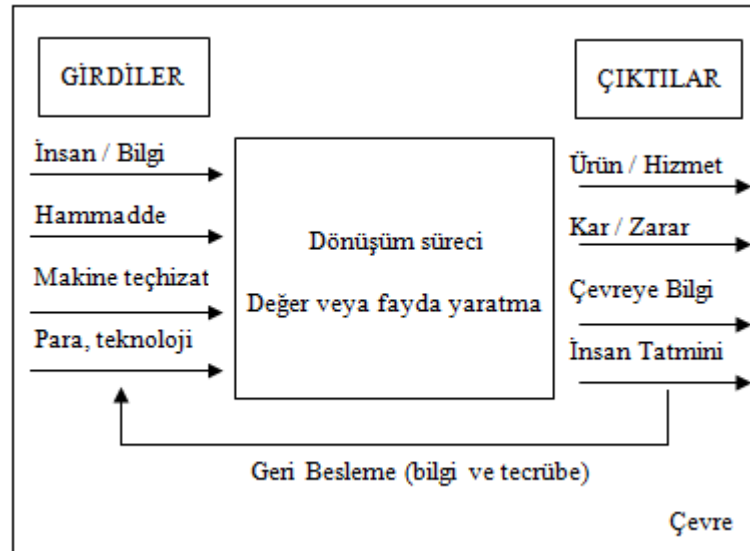
Giriş

Özellikle son dönemlerde bilim ve teknolojideki gelişmeler, küreselleşme ve rekabet olgusu ile işletmeler çevreleriyle yakından iletişim ve etkileşim içerisinde faaliyetlerine başlamakta ya da mevcut faaliyetlerini bu ekseninde sürdürmektedirler. İş dünyasının zorlayıcı etkisiyle işletmeler daha kurulmadan önce ürün/hizmet, kalite, fonksiyonellik ve fiyat konularında kurulacakları çevrede gerekli araştırmaları yapmaktadırlar. Bu çerçevede çalışmanın bu bölümünde işletmelerin kuruluşunda veya kurulmalarından sonraki dönemlerde çevre ile kuracakları veya kurdukları ilişki açıklanmış, bir işletmenin kurulma aşamasında veya sonrasında çevre ile ilgili hangi unsurları dikkate alması gerektiği, çevreye karşı açık bir sistem olarak nasıl olması gerektiği gibi konular anlatılmıştır.

9.1. Açık Sistem Olarak İşletmeler

Sistem, günümüzde pek çok alanda karşımıza çıkan bir sözcüktür. Farkında olalım ya da olmayalım etrafımız birçok sistemle çevrilidir. Günlük hayatımızda karşımıza “eğitim sistemi, adalet sistemi, insandaki biyolojik sistem” gibi çok çeşitli sistem örnekleri çıkmaktadır. Farklı alanlarda karşımıza çıkan bu kavramın pek çok tanımı yapılmış ve işletmecilik alanında da ele alınmış ve üzerinde çalışılmıştır. Sistemi oluşturan unsurlar dikkate alınarak sistem, birbirleriyle karşılıklı ilişkiye giren öğelerin oluşturduğu bir bütün, birleştiricileri birbirinden bağımsız düşünölmeyeceğı için de bir bağımlılık” olarak tanımlanabilir (Özkan, 1998). Diğer bir tanıma göre de sistem, aralarında karşılıklı ilişkiler bulunan parçaların birbirleriyle ilişkilerinin belirlenerek bunların bir bütün olarak ele alınmasını, analiz edilmesini ve düzenlenmesini ifade eder (Can vd., 2002).

Sistemler kapalı veya açık olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır. Açık sistemler çevreleriyle bilgi, enerji ve materyal alışverişinde bulunan sistemlerdir (Eren, 2001). İşletmeler; çevresinden çeşitli kaynaklar alan, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmet hâline getiren, bu mal ve hizmetleri ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine satan birer açık sistem görünümündedirler (Kalkan, 1996). İşletmeler birer açık sistemdir. Çünkü faaliyetlerini sürdürebilmek için işletmeler, çevreden girdi alır ve bu girdiyi belirli aşamalardan geçirerek diğer bir ifadeyle işleyerek çıktı olarak çevresine sunar. İşletmenin çevresiyle olan bu girdi, süreç (dönüşüm) ve çıktı ilişkisi işletmenin bir açık sistem olarak nitelendirilmesine neden olur. Zaten bu dönüşümü sağlayamayan işletmeler, kapalı işletme konumundadır ve çevreyle kısmen etkileşim içerisindedirler. Dışarıdan yani çevreden enerji ve kaynak almaya ihtiyaç duymazlar, kendi içlerinde süreklilik sağlamaya çalışırlar ve bunu devam ettirdikleri sürece yok olma durumundan kurtulamazlar.



Şekil 9.1. Açık Sistem Olarak İşletmeler, Kaynak: Eren,2001

Şekil 9.1. incelendiğinde, açık bir sistem olarak işletmenin birbirine bağlı pek çok unsurdan oluştuğı görölmektedir. Buna göre, şekilden de anlaşılacağı üzere belirli bir

çevrede, işletme girdileri işleyerek belirli çıktılara dönüştürmektedir. Amaca ulaşabilmek için üretim faktörlerini (girdileri) tedarik etmekte, bunları işlemekte (süreç içinde) ve ürünü/hizmeti (çıktıları) elde ederek ihtiyaç sahiplerine değer veya fayda yaratmak için sunmaktadır. İşletme faaliyetlerinin yukarıdaki şekildeki gibi açık sistem yaklaşımı ile ele alınması bu faaliyetlerin daha etkin sonuçlandırılmasını olanaklı hâle getirir.

Sistem yaklaşımı kapsamında geçmişten günümüze ele alınan açık sistem kavramının işletmeler açısından belirli bir çevrede tanımlanan özellikleri şunlardır (Esen, 1998) :

- Açık bir sistem olarak işletmeler, çevreden enerji alır ve çevreden kaynak bulmak zorundadır.
- Açık sistem işletmeler; başka enerjiyi ve kaynağı bir biçime çevirir, yeni ürünler veya hizmetler yaratır, ham maddeleri işler veya diğer girdileri işler.
- Dönüştürdüğü enerjiyi tekrar çevreye iade eder, çevreden tekrar enerji alabilmesi için ürettiği ürünü/hizmeti çevreye sunması gerekir.
- Açık sistem işletmeler, döngüsel/dönüşümlü bir faaliyet sergiler.
- Açık sistem işletmelerde çevreden enerji almanın yanı sıra bilgi alma da söz konusudur.
- Enerji alış verişinde dengeye doğru gidilir.
- Açık sistem içerisinde yer alan ögeler arasında giderek uzlaşma, uyum, koordinasyon eğilimi ortaya çıkar.

Özetle işletmeler açık bir sistem olarak düşünülürse kendisine ait bir çevreye sahiptir ve onunla sürekli etkileşim içerisinde (Thomas, 1995). İşletmeler süreklilik sağlayabilmek için ihtiyacı olan kaynak ve enerjiyi bu çevrelerinden alırlar ve çevrelerine istek ve ihtiyaçları karşılamak amacıyla cevap verirler. Çevrenin sürekli değişiyor olması da işletmeleri değişmeye ve sürekli bu çevreye karşı açık olmaya zorlamaktadır. Çevre bu noktada işletmelere fırsat ve imkânlar sunduğu gibi tehlike ve güçlüklerin de kaynağı olabilmektedir. Bunun için de çevrenin sürekli olarak yakından takip edilmesi gerekmektedir.

9.2. Girişimcilikte Çevrenin Önemi

Her işletmeyi bir sistem olarak düşünürsek farklı bileşenlerden oluşan bu sistemin varlığını sürdürdüğü bir çevreden de bahsetmek yerinde olacaktır. Çevre içerisinde sistem olarak kabul edilen ve kurulan her işletme daha geniş bir sistem olarak sektörü, bu sektörler de bir ülke ekonomisini meydana getirecektir. Bu yüzden ki açık bir sistem olarak kabul edilen ve açık sistem olarak kurulup büyümeyi amaçlayan işletmelerin çevrelerine yeterince duyarlı olması ve çevrelerini gözlemlemesi önemlidir.

Her işletme bir çevreye sahiptir. Bu çevre bölgesel, ulusal veya uluslararası bir ortam olabilir. Bu nedenle her işletme genel ekonomik koşullardan, ticari uygulamalardan, yasalardan, politik kararlardan vb. koşullardan etkilenir (Esen, 1998). Aynı zamanda işletmeler, yakın çevresinde olan işletme sahibi ve hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler, tüketiciler ve tedarikçileri ile yakın ilişki içerisindeyler. Ayrıca devlet, toplum, kurumlar, rakip firmalar ve uluslararası diğer kuruluşlarla devamlı etkileşim hâlinde faaliyetlerini sürdürürler. İşletmelerin yakın ve genel çevresinde ya da uluslararası çevresinde meydana gelen bütün gelişme ve değişimler, amaçlarını, planlama sistemlerini, teknolojik alt yapıyı, iş akışını, ödüllendirme ve motivasyon sistemini, haberleşme ilişkilerini, örgütsel yapı, görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini etkilemekte bunlarla ilgili kararları sürekli değişen ortamlara göre gözden geçirmeyi değiştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerin ilk aşamada kurulmalarının altında çevreyle ticari anlamda etkileşimleri ile şekillendiği ileri sürülmüş ancak sonradan çevre ile etkileşimin ticari ilişkilerle sınırlı kalmadığı savunulmuştur. İşletmeler ilk kuruldukları andan itibaren kıt kaynaklarla çevre içerisinde rekabet edebilmek ve sadece ticari ilişkilerinin dışında sosyo-siyasal ilişkileri de dikkate almak zorunda bırakılmışlardır (Ansoff, 2007). Hangi tür işletme olursa olsun işletmelerin çevresindeki fırsat ve tehditleri dikkate alarak zayıf ve güçlü yönlerini belirlemesi, rakipleri ile rekabet edebilmesi, kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak çevreye uyum sağlaması gereklidir (Dinçer, 1998; Akat, 2000; Akgemci, 2007). Bunun için işletmeler, kuruluşundan itibaren kendilerine yön vermeli ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çevreyle uyum sağlamalıdır (Dinçer, 1998). İşletmeler belirledikleri stratejilerle her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı bulurlar. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri de sağlar (Mintzberg, 1994).

Bir işletmenin çevresinin belirlenmesinde öncelikle o işletmenin açıkça tanımlanması ve sınırlarının çizilmesi gerekir. Çünkü işletmelerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır. Örneğin ticari, eğitim veya sağlık işletmelerinin çevreleri birbirlerinden farklıdır. Aynı şekilde çok uluslu bir işletmenin büyük ve uluslararası bir çevresi bulunur. İşletmeler açısından girişimcilik faaliyetlerine başlanmadan önce çevre analizlerinin etkin şekilde yapılması, çevreye karşı uyum ve stratejilerin geliştirilmesi gereklidir. Bir işletmenin iç ve dış çevresinin tanımlanması, analizlerinin yapılması ve bu analizlerden elde edilen sonuçların dikkate alınması işletmenin hem büyümesi hem de devamlılığını sağlaması açısından önemlidir.

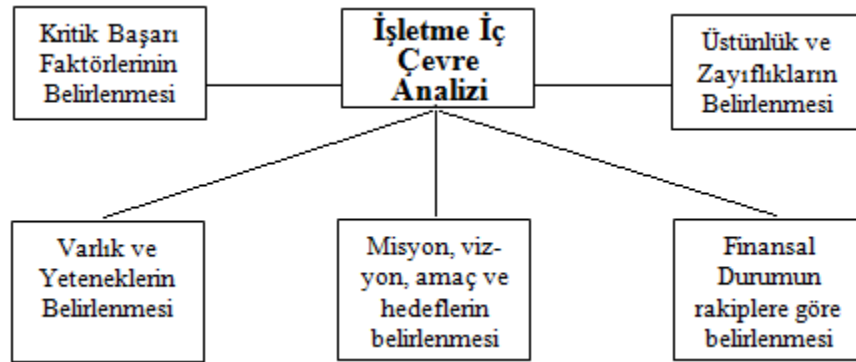
9.2.1. İç Çevre Analizi

İşletmeler; faaliyetlerine başlamadan önce kuruldukları andan itibaren iç çevre analizlerini yapmak zorundadırlar. İşletme iç çevre analizi, işletmenin iç çevre bileşenlerine yönelik analizdir. İşletmenin iç analizini yapması varlık ve yeteneklerini değerlendirmesiyle yakından ilgilidir. İşletme analizi; işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlık ve yetenekleri belirleme sürecidir. Varlık ve yetenekleri belirlenen işletmenin durumu bu analizle ortaya çıkacak, aynı zamanda rakiplerin varlık ve yeteneklerine göre ne durumda

oldukları anlaşılacaktır. İşletme bazı yeteneklerinde rakiplerine göre üstün, bazı yeteneklerinde ise zayıf kalabilir. Etkili bir işletme içi analizin beş önemli konuda ele alınması ve yapılması gerekir. *Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2010):*

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- Temel yeteneklerinin belirlenmesi,
- Bu varlık ve yeteneklerin değerli, nadir ve taklit edilemeyen temel yeteneklerden olup olmadığının belirlenmesi,
- Varlık ve yeteneklerin rakiplerin varlık ve yetenekleriyle karşılaştırılarak üstün ve zayıf yönlerin belirlenmesi,
- İşletmenin finansal durumunun rakiplerle kıyas edilerek belirlenmesidir.

Şekil 9.2. incelendiğinde iç çevre analizini oluşturan unsurların açıklanmasında yarar vardır. İşletmelerin mal veya hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurları varlıkları, bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanması sonucu ortaya çıkan faaliyet kapasitesi ise yeteneklerini oluşturur. Varlıklar kısmı işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerini oluşturur. Üretim faktörleri dışında üretilen mal ve hizmetler de işletmenin varlıklarını oluşturur. Çünkü bunlar da rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlar arasındadır. Varlıklar da maddi ve maddi olmayan varlıklar sınıflandırması ile ikiye ayrılır. Maddi varlıklar; arsa, bina, makine, ham madde, yardımcı maddeler gibi fiziki varlıklardır. Maddi olmayan varlıklar ise işletmenin fark edilen ancak kolayca temin ve taklit edilemeyen varlıklardır.



Şekil 9.2. Stratejik Ekseninde İşletme İç Çevre Analizi,

Kaynak: Ülgen / Mirze, 2010: 117.

Marka, patent, teknolojik sırları, imajı bunlara örnektir (Ülgen ve Mirze, 2010). İşletmenin sahip olduğu varlıklarını bir koordinasyon içerisinde kullanarak faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi de onun yetenekleri belirler. İşletmeler; gelecekte yaşamlarını sürdürebilmek için yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. İnsan kaynaklarıyla ilgili olarak çalışanların nitelikleri, özellikleri, bilgi ve becerileri önemlidir. Pazarlamayla ilgili olarak

pazar payı, rekabet durumu, marka sahipliği, tutundurma ve promosyon hizmetleri, dağıtım kanalları ve satış sonrası hizmetlerinde sahip olduğu üstünlükler önemli hâle gelir. Tesis ve teknoloji kullanımında ürün geliştirme, tasarım ve yenilik faaliyetleri, üretim planlama ve kalite kontrol, teknik kapasite ve kapasite kullanım oranları işletmenin üretim yetenekleriyle ilgili ve önemlidir. Muhasebe ve finansman faaliyetleriyle ilgili olarak da toplam finansal kaynaklar, nakit akış yönetimi, yeni sermaye yaratma yeteneği, kâr durumu, etkin finansman ve bütçeleme sistemleri, borç yapısı, öz sermaye gibi konularda üstünlük sağlandığında rakiplere göre yeteneklerde başarı da sağlanabilir. Rekabet üstünlüğünde her işletmenin sahip olduğu sıradan varlık ve yetenekler yeterli olmaz (Ülgen ve Mirze, 2010) .

Bunlar dışında bir örgütün varoluş sebebini ve neler yaptığını, gelecekte ulaşması muhtemel hedefleri ortaya koyması önemlidir (Bryson, 1995). Bu nedenle yeni kurulan bir işletmenin kendi iç çevresini analiz ederken misyonunu, vizyonunu, amaçlarını ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesi gerekir. Bu belirleme süreci uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı ile yapılmalıdır. Ayrıca kuruluş bütçesinin de uzun dönemli amaç ve öncelikler doğrultusunda hazırlanması ve kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılması oldukça önemlidir. Bu yönetim süreci yapılan denetimlerle sonunda hesap verme sorumluluğunu da içermektedir

Misyon ve vizyon belirlemenin esas işlevi “Biz ne yapıyoruz, bizim işimiz nedir?” sorularını sorarak misyonu ortaya koymak ve belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda alınan kararların istenilen sonuçları vermesini sağlamaktır. Dolayısıyla iç çevre analizinde örgütün misyon ve vizyon belirlemesi ne yapması ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara varılmasını, stratejilerin belirlenmesini içerir. Örgütün misyonu ve vizyonu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmayı gerektirdiğinden ve belirlenen stratejiler örgüte yön verdiğinden örgütün alt bölümleri/ birimleri arasında koordinasyon sağlanmış olur. Bu doğrultuda kaynaklar tahsis edilir, gerekli hesaplamalar yapılır (Üzün, 2000; Eren, 1990). İşletme iç çevre analizinde dikkate alınması gereken hususlardan biri de içinde bulunduğu finansal durumunun belirlenmesidir. İşletmenin mevcut durumunu finansal açıdan gösteren farklı finansal tablolar mevcuttur.

İşletmenin durumunu gösteren finansal tablolar; bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablolarıdır. Bilançoda yer alan varlıklar, kaynaklar, duran ve dönen varlıklar, uzun dönemli kısa dönemli borçlar ve öz sermaye stratejik analiz sürecinde yararlanabilecek bilgileri kapsamaktadır. Gelir tablosunda ise satış hâsılatı, satılan malların maliyeti, yönetim giderleri, diğer giderler ve gelirler dikkate alınır. Nakit akım tablosunda ise nakit giriş ve çıkışları dikkate alınarak işletmenin nakitlerini hangi faaliyetlerden temin ettiği ve nerede kullandığı konusunda bilgiler edinilir. İşletme; bilanço, gelir tablosu ve finansal oranlar yardımıyla kendisinin ve rakiplerinin durumunu ve performans değerlemesini sayısal bir şekilde ifade edebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Finansal tablolara yönelik yapılan değerlendirmeler, işletmelerin mevcut performanslarını ortaya koyacaktır. Bu mevcut duruma yönelik geliştirilen stratejiler de mali açıdan örgüte yön verecek, iç çevre analiz sürecinin uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

9.2.2. Dış Çevre Analizi

Dış çevre işletmenin içinde faaliyette bulunduğu iç çevresinin dışında kalan çevredir. Bu çevrenin içerisinde doğal olarak bir önceki bölümde sayılan unsurların dışında başka unsurlar yer almaktadır. Çevre sistem olarak düşünüldüğünde dış çevre işletmenin bir üst sistemi olarak ifade edilebilir. İşletenin, çevreye uyum sağlayan veya çevreyi değiştiren olarak çevre ile karşılıklı bağımlılığı ve etkileşimi söz konusudur (Mintzberg ve Waters, 2008).

Dış çevre, içerisinde yer alan bazı unsurlar işletme ile doğrudan ilişki içinde olup işletmenin yakın çevresinde yer alır. Bu dış çevre; iş çevresi, yakın çevre veya içinde bulunduğu sektör olarak ifade edilir. İşletmenin dış çevresini; politik, yasal, demografik, teknolojik, uluslararası çevre oluştururken iç çevresini yetenekleri, maddi varlıkları ve maddi olmayan varlıkları oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2010).

Bir işletmenin dış çevresi incelenirken ise gerçek dış çevreden, algılanan dış çevreden ve karar alanı veya uygulama çevresinden bahsedilir. Burada gerçek dış çevre; hükûmet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre vb.dir. Algılanan dış çevre, yöneticiler tarafından dikkate alınan çevredir. Karar alanı ise bir yöneticinin algıladığı çevre içerisinde tercih ettiği alanı ifade eder (Dinçer, 2002). Örgütün genel çevresi olarak ifade edilebilecek unsurlar doğrudan işletme ile ilişki içerisinde bulunmamalarına rağmen örgütün faaliyetlerini ve geleceğini etkilerler. Bu unsurların bulunduğu dış çevre en geniş hâliyle yedi grupta toplanabilir. *Bunlar; politik (siyasal) çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyo kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevredir.*

1. Politik çevre: Klasik piyasa modelleri, girişimcilerin rekabetçi bir ortamda piyasalara kârı maksimize etmek adına cevap vermeleriyle şekillenirken 1940 ve 1950 lerde Neil Jacoby tarafından sosyal çevre modeli olarak ortaya atılan model, işletmeler açısından ayrı bir kurumsal davranış geliştirmiştir. Jacoby, sosyal çevre modelinin en yeni ve en önemli özelliğini kurumların, siyasi güçlere, kamuoyuna ve hükûmet baskısına açık olmaları ve cevap vermeleri şeklinde ifade etmiştir (Jacoby, 1974). O zamandan beri, kurumsal yönetim için sosyal ve politik baskılar daha önemli etkenler hâline gelmiştir. Bunların içerisinde katılımcı demokrasi, iş güvensizliği, geleneksel kurumlar, eleştirel medya, büyüme, hissedarların faaliyetleri, özelleştirmeler, tekel işletmeler ve yönetmelikler sayılabilir (Allen, 2007).

2. Yasal çevre: Yasal çevre, yasalar, kararlar ve yönetmeliklerden oluşmuş bir yapıyı ifade etmektedir. Yasalar, örgütler açısından fırsat ve tehditleri beraberinde getirmekte, bu durumda yasa ve uygulamaları, mahkeme kararları, vergi yatırım ve teşvik uygulamaları işletmeler tarafından yasal bir çevre faktörü olarak dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda işletmeler kuruldukları yerin dışında şubeleri veya diğer yatırımları açısından uluslararası boyutlarda da yasal düzenlemeleri dikkate almak durumundadırlar. Her hukuk dalındaki değişim ve gelişim işletme açısından yasal çevre olarak değerlendirildiğinden Ticaret Hukuku, Borçlar hukuku, Eşya hukuku, İcra ve İflas Hukuku, İş hukuku gibi hukuk dallarıyla ilgili yasa ve yönetmeliklerin gelişmelerinin yakından takibinde yarar vardır.

3. **Ekonomik çevre:** Ekonominin şu anki ve gelecekteki durumunun incelenmesi işletmenin uzun dönem planları ile yakından ilgilidir. İşletme açısından ekonomik çevre, gereksinimleri karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların mal ve hizmetlerin, gelirin bölüşüldüğü ortam olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu ortamda ekonomik dalgalanmalar, krizler, enflasyon oranları, fiyat politikaları, para ve maliye politikaları, milli gelir, gayrisafi milli hâsıla, üretim maliyetleri, dış ödemeler dengesi gibi unsurlar dikkate alınmalı ve sürekli takip edilmelidir.

4. **Sosyokültürel çevre:** İnsanların değer yargıları, davranış biçimleri, gelenek görenekleri, inançları, tutumları, kültürel alışkanlıkları, bakış açıları, algıları ve yaşam biçimlerini oluşturan ve tüm bunları içerisinde barındıran çevre olarak ifade edilebilir. Bu yüzden ilk kez kurulan bir işletmenin veya farklı bir yerde faaliyetlerine başlayan işletmelerin toplumun değer yargılarını, bu sosyo kültürel yapısını dikkate alması oldukça önemlidir.

5. **Demografik çevre:** Demografik çevre; nüfus, cinsiyet, yaş grupları vb pek çok faktörü içerisinde barındırmaktadır. İşletmelerin faaliyette bulundukları çevrenin nüfusu, özellikleri hızla değişmektedir. Nüfus yapısı içinde bulunan kadın erkek oranları, yaş grupları, bölgelerarası coğrafi dağılımlar ve bu faktörlerin doğuracağı fırsat ve tehditler işletmelerin kuruldukları andan itibaren gelecekteki konumlarını da etkileyeceğinden demografik değişkenler önemle üzerinde durulması gereken konular arasındadır.

6. **Teknolojik çevre:** Rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar, sürekli olarak teknolojik gelişmeleri izlemek zorundadırlar (Ülgen ve Mirze). Bu yüzden ki teknolojik çevrenin yakından takibi, ürünlerde ve süreçlerde farklılıkların yanı sıra işletmeler arasındaki rekabeti de tetiklemektedir. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler rekabet avantajını da kaybetmektedirler.

7. **Uluslararası çevre:** Uluslararası olaylar, uluslararası ekonomi, uluslararası krizler, yabancı ülkelerdeki yasal ekonomik politik olaylar ve her şeyden önemlisi küreselleşme olgusu işletmeleri olumlu ya da olumsuz şekilde etkiler. Dünyada meydana gelen olaylar, yerel anlamda da bir yankı uyandırabileceğinden uluslararası çevre ve bu çevrenin kontrolü de önemlidir. Çevrenin kontrolü gelişmelerin yakından takibi ile mümkündür, yoksa uluslararası çevre kontrolü işletmelerin müdahale edemeyeceği bir yapıyı ifade etmektedir. Minimum ölçüde etkilenecek şekilde bu çevrenin de yakından izlenmesi ve ayak uydurulması işletmeler açısından önemlidir.

9.3. İş Fikri Seçmede Çevrenin Önemi ve SWOT (FÜTZ) Analizi

Bir örgütün rekabet avantajına sahip olduğu ya da olabileceği alanları belirleyebilmek için SWOT (Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi (FÜTZ: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) yapılmaktadır. Bu analiz yardımıyla örgütlerin rakipleri karşısındaki güçlü ve zayıf yanlarıyla, faaliyet gösterdikleri alandaki fırsat ve tehditleri incelenerek örgütün rekabet avantajına sahip olduğu alanlar belirlenmektedir. Bu analiz genel olarak işletmelerin hangi alanlara yoğunlaşması gerektiğini ortaya koymaktadır.

SWOT Analizi ilk kez 1960'lı ve 1970'li yıllarda Albert Humphrey tarafından Amerika'daki zirve şirketlerinden sağlanan verilerle bir stratejik planlama aracı olarak proje şeklinde ortaya atılmıştır. SWOT Analizi; işletmelerin güçlü- zayıf yönlerine, fırsat ve üstünlüklerine yeni bir bakış açısıyla bakar ve geleceğe yön vermelerine yardımcı olur. SWOT Analizi karar vermede bilgi sağlayıcı faydalı bir araç durumundadır. Amaçların net şekilde belirlenmesi ve örgütü etkileyen iç ve dış faktörlerin belirlenmesinde yararlı bir kaynak durumundadır (Chen ve Bruneski, 2007). SWOT, İngilizcedeki strengths (üstünlükler), weaknesses (zayıflıklar), opportunities (fırsatlar), threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır. SWOT Analizi bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, belirli bir çevre içerisinde fırsat ve üstünlüklerini tanımlamayı amaçlar. İşletmenin sahip olduğu bu faktörler fırsatlara karşı tehditleri ve zayıflıkları ortadan kaldıran stratejiler geliştirmektedir.

Güçlü ve zayıf yönler örgütün iç çevre analizine, fırsat ve üstünlükler ise dış çevre analize dâhil edilmektedir. İç analiz, daha önceki bölümde de anlatıldığı üzere işletmenin örneğin personeli, ürünleri hizmetleri, konumu ve kuruluş yerini diğer işletmelerden güçlü ve zayıf olduğu alanları belirlemede kullanılır. Dış analiz ise rekabetçi bir ortamda fırsat ve tehditleri görebilmek için siyasi, ekonomik, teknolojik faktörleri inceler (Dyson, 2004). SWOT analizinde işletmenin dış çevresinin incelenmesi sonucunda fırsat ve tehditleri, işletme içi analizi sonucunda ise işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenir. Bu yönüyle SWOT analizi, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflıkları kapsamaktadır.

9.3.1. Güçlü Yanlar (Üstünlükler)

Güçlü yanlar (üstünlükler) işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplere karşı kullanılan varlık ve yeteneklerini ifade etmektedir. Güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak bir işletme açısından oldukça önemlidir. Aksi takdirde dış çevrenin yarattığı fırsatlardan yararlanılmaz. Bunun da ötesinde işletme, dış çevredeki tehditlere üstünlüklerini kullanarak cevap vermek durumundadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Güçlü yanlar, örgüt içi değerlendirmede nelerin gelecek vaat ettiği noktasında yardımcı olur. Güçlü yanları değerlendirmede önemli ölçütler; asıl yetkinlik alanı ve işlemleri, finansal faaliyetler, yönetim ve örgüt kültürüdür. Asıl yetkinlik ile kastedilen, örgütün belirli bir alan ya da alanlardaki uzmanlığı ve performans üreten yeteneklerinin toplamıdır. Finansal değerlendirmede ise kurumun mevcut finansal faaliyetleri ve koşulları değerlendirilir. Örneğin nakit akışları, sermayeye ulaşım harcama planları, yeni projelerin getirileri dikkate alınır. Örgütün değişime hazır olup olmadığı da sahip olduğu örgüt kültüründen anlaşılır (Luecke, 2008).

9.3.2. Zayıf Yanlar (Zayıflıklar)

Bir örgüt açısından zayıf yanlar denildiğinde, örgütün ya da çalışma birimlerinin iyi performans göstermesini engelleyen özellikler kastedilmektedir. Zayıf yanların bilinmesiyle bu engeller ortadan kaldırılır (Luecke, 2008: 4). Zayıflıklar, işletmenin varlık ve yetenek kapasitesinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. İşletmelerin sorunsuz şekilde sürdürülebilirlik sağlayabilmesi için, belirlenen zayıf yönlerin

mutlaka giderilmesi gerekir. İşletme bazı varlık ve yeteneklerinde zayıf ise sektördeki rakiplerini yakından inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışabilir. Maddi varlıklarda yatırımlar ile yeteneklerde ise eğitimler ile zayıflıklarını giderebilir (Ülgen ve Mirze, 2010). İşletmeler; fırsatlar karşısında üstünlüklerini kullanabilirse rekabetçi olabilir, zayıflıkları var ise de varlık ve yeteneklerini geliştirerek bunları giderebilir.

9.3.3. Fırsatlar

İşletmelerin kuruluşlarında hem iç hem de dış çevre koşullarının değerlendirilmesi önemlidir. İç koşulların değerlendirilmesinde örgüt, sektör yapısını veri olarak alıp güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyar. Bu doğrultuda rekabet güçleri karşısında savunma mekanizmaları geliştirerek sektörel güçlerini ve en zayıf olduğu konumunu belirler. Çevresel verileri de değerlendirerek fırsatları kendi lehine kullanmaya çalışır. Tehditleri de yine analiz ederek uzak kalmaya çalışır. Bu iki hamle de çevreye yönelik sektörel tahmin ve stratejiler içerir.

Örgütün dış çevrede sermayeye dönüştürebileceği eğilimleri, güçleri, olayları ve düşünceleri “fırsatlar” olarak ifade edilmektedir. Dış koşulların analizinde fırsata dönüştürülebilecek unsurlardan bazıları; müşteriler, rakipler, teknoloji, çalışma tarzındaki eğilimler, fiyat duyarlılıkları ve talep esneklikleridir. Tüm bu unsurlar örgütün kâr potansiyelini artırmakta veya aksine düşürmekte etkili olmaktadır. (Luecke, 2008) Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme açısından olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslararası çevre unsurları sürekli değişim içindedir. Ayrıca işletmenin yakın çevresinde yer alan müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, olası rakipleri de değişim içerisinde. Bazı değişimler işletme için olumlu sonuçlar yaratabilir. İşletmeler bu fırsatlardan yararlanarak varlıklarını daha rahat sürdürebilmekte, rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. (Ülgen ve Mirze, 2010) Fırsatların değerlendirilmesi aşamasında üst yöneticilere büyük görev düşmektedir. Üst yöneticiler örgütü, yetenekler portföyü olarak görüp mevcut yetenekler portföyünü veri olarak hangi fırsatları tam olarak değerlendirmeleri gerektiğine karar verirler. Bu sorunun yanıtlayan yöneticiler, farklı yeteneklere sahip diğer örgütlerin ulaşmakta güçlük çecekleri fırsat alanlarını ortaya çıkaracaklardır (Prahalad ve Hamel, 1996).

9.3.4. Tehditler

Tehditler ise fırsatların aksine işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevresindeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme sahip olduğu üstünlükleri ile bunlara cevap vermeye çalışacaktır. Sürekli değişen bir çevrede tehditleri yakından izlemek ve önlem almak bu noktada önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2010). İşletme tehditler karşısında üstünlüklere sahip ise tüm üstünlüklerini çevresindeki tehditleri yok edebilmek için kullanır. *Bu tehditlerden bazıları işletmeler açısından şu şekilde sıralanmaktadır:*

1. Sektöre girişte karşılaştığı bazı tehditler vardır ki bunlar, sektörün çevre içerisinde çekiciliği, yapı ve büyüklüğü, gelişme hızı, yaşam eğrisi karlılık derecesi, rekabet durumu ve rekabet şiddeti, sektöre giriş ve çıkış kolaylığı veya zorluğu, talep, sorunlar ve karmaşıklık dereceleri, belirsizlik ve riskler şeklinde sıralanmaktadır (Anderson ve Barker, 1994).

2. İkame ürünlerin tehdidi, sektördeki ürünlerle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin tehlikesi demektir (Porter, 2008). Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünleri üreten sektörlerdeki işletmelerle rekabet içerisinde. İkame ürün veya hizmet, aynı tüketici gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamaktadır. Farklı gibi görünen ancak gerçekte aynı gereksinimi karşılamada kullanılabilen ürünler veya hizmetler ikame ürün veya hizmetlerdir. Bu ürün veya hizmetlerin varlığı, karşılanabilirlik açısından bir tehdit olarak ortaya çıkabilir. Üretilen ürün veya hizmetlerin fiyatlarının yüksek olmasına karşın, ikame ürün veya hizmetlerin yüksek kaliteye ve düşük fiyata sahip olması müşterileri ikame ürünlere yönleltebilir (İnal, 2009).

3. Müşteri; işletmenin gelir kaynağıdır ve işletmeyle olan ilişkisi işletmenin alacağı kararları işletmenin faaliyetlerini etkileyecektir. Bazı durumlarda işletmeler, müşteri talep ve isteklerine kendilerini uydurmak zorunda kalabilirler. İşletme kendisinin veya müşteri grubunun pazarlık gücüne göre davranışlarını yönlendirecektir. Burada kastedilen daha çok işletmelerden ilk alıcı konumunda olan kurumsal müşterilerdir. Müşteriler, sektörü etkileyecek şekilde fiyatları aşağı çekmek isteyerek daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek rakipleri birbirlerine düşürür, sektörle rekabet ederler (Porter, 2008). Bu müşterilerin pazarlık gücü “fiyata duyarlılık ve göreceli pazarlık gücü” olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır (Grant, 2002). Fiyat duyarlılığı, marka bağımlılığı, ürün farklılaştırma, alıcıların elde ettikleri yarar aralarındaki rekabet şeklindedir. Göreceli pazarlık gücü ise alıcıların büyüklük ve yoğunlaşmaları, geçiş maliyetlerinin çok az olması, eksiksiz bilgiye sahip olmaları, geriye entegrasyon kabiliyeti ve ikame ürünlerin başarısıdır. Bu noktada işletmelerin alıcılarıyla olan ilişkileri tedarikçileri ile olan ilişkilerine benzemektedir.

4. Rekabetin olduğu ortam da doğrudan işletmeler açısından bir tehdittir. Rekabet olgusu, işletmenin rakiplerini ve aralarındaki rekabetin şiddetini ortaya çıkarmaktadır. Her sektörde genel olarak aynı veya benzer ürünleri aynı müşterilere satmaya çalışan ve bu nedenle birbiriyle rekabet içinde olan işletmeler bulunmaktadır. Bu yüzden rekabetin şiddeti bazen çok yüksek bazen de düşük olabilmektedir. Serbest piyasa ekonomisinin şartlarının geçerli olduğu sektörlerde işletmeler arasındaki yüksek düzeyde rekabet ürün geliştirme ve ürün farklılaştırma şeklinde gerçekleşmektedir (Dess ve Miller, 1993).

Bunlar dışında işletmeler açısından tehdit oluşturabilecek unsurlar, sektörde yer alan diğer işletmelerin sayısı, aralarındaki rekabetin şiddeti, daralan pazar yapısı, işletmelerin büyüme hızındaki yavaşlık, işletmelerin piyasada yapılabileceği agresif hareketler, sektöre girme engelleri, standart ürünlere göre farklılaştırılmış ürün veya hizmet sunma zorluğudur.

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Bakan, İsmail; *Girişimcilik, KOBİ'ler ve Strateji*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2015.

2) Bozacı, İbrahim; *Girişimcilik: Örnekler ve İş Planı Rehberli*, İstanbul, Beta Yayınları, 2015.

Uygulama Soruları

- 1) KOBİ'lerin mikro pazarlama çevresi hakkında bilgi veriniz.
- 2) KOBİ'lerin makro pazarlama çevresi hakkında bilgi veriniz.
- 3) KOBİ'lerin genel olarak kabule edilen güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi veriniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde açık bir sistem olan işletmeler için çevresel faktörlerin önemi hakkında durulmuştur. Buna göre, işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerini detaylı bir şekilde analiz etmeleri gerektiğinden bahsedilmiştir. İç çevre analizinden yola çıkarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin; dış çevre analizinden ise dış dünyadan gelebilecek fırsatların ve tehditlerin çok iyi tespit edilmesi ve bu tespitlerden yola çıkarak stratejilerin çizilmesi gerektiği ortaya konmuştur.

Bölüm Soruları

- 1) Girişimcilikte çevresel faktörlerin önemi hakkında bilgi veriniz.
- 2) İşletmelerin iç çevre analizinde dikkat edilmesi gereken hususları tartışınız.
- 3) İşletmelerin dış çevre analizinde dikkat edilmesi gereken hususları tartışınız.
- 4) Etkili bir SWOT Analizi hazırlamanın püf noktaları nelerdir? Bilgi veriniz.

10. GİRİŞİMCİLİĞE İLK ADIM*

* Bu bölüm, Nazlı Çağrı Küçüköksel tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

10.1. Girişimci Olma Şekilleri

10.2. Türkiye’de Girişimcilik Yapılabilecek İş Fikirleri

10.3. Yeni Gelişen Girişim Alanları

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) İş kurma süreci ile ilgili neler biliyorsunuz?
- 2) Mevcut bir işletmeyi satın almanın bazı avantajları olabilir mi? Tartışınız.
- 3) Franchising hakkında bildikleriniz nelerdir?
- 4) Türkiye’de girişimcilik kapasitesi oluşturmanın avantaj ve dezavantajları neler olabilir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Girişimci Olma Şekilleri	Yeni bir iş kurma süreci ile ilgili bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Girişimci Olma Şekilleri	Mevcut bir işletmeyi satın almanın girişimcilikteki rolü hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Türkiye’de Girişimcilik Yapılabilecek İş Fikirleri	Türkiye’de hangi alanlarda girişimcilik yapmanın daha rasyonel olduğu hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Yeni Gelişen Girişim Alanları	Gelişmeye yüz tutmuş yeni girişimcilik alanlarını öğrenmek	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- İş kurma
- Franchising
- Girişim alanları

Giriş

Günümüze kadar dünyada etkin, süper güç olmuş devletler incelendiğinde hemen hemen hepsinin temelinde bir tür girişimcilik yattığı görülmektedir. Girişimcilik, günümüz şartlarında ve küresel rekabetin giderek yoğunlaştığı küresel dünyada oldukça önem arz eden bir kavramdır.

Küreselleşme süreciyle giderek yoğunlaşan ve bilgiye dayalı bir kavram hâline gelen rekabet; girişimciliğin ve girişimcilerin önemini daha da artırmaktadır (1.Trakya Bölgesi Kalkınma ve Girişimcilik Stratejileri Sempozyumu, 2009).

Her düzenin vazgeçilmez unsurları, “olmazsa olmaz”ları mutlaka vardır. Serbest rekabet sistemi ya da pazar ekonomisi düzeninin de böyle vazgeçilmezleri vardır. Girişimci ve girişimciler vasıtasıyla kurulan işletmeler bunların başlıcası hatta en önemlileridir.

Serbest piyasa ekonomisi; insanların zihinsel ve bedensel güçlerini kullandığı, rekabete dayalı bir sistemdir. Bu koşullarda başarılı olan işletmeler ayakta kalmaktadır. Serbest piyasa sistemi ve ekonomisi içinde kalan işletmeler, bu sistemin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin kurulması, çoğalması ve büyümesi ise girişimcilerin piyasadaki fırsatları izleyen, risk alan ve yenilikçi bir bakış açısını barındıran bireyler aracılığıyla olmaktadır. Bu bağlamda bir ekonominin gücü, ekonomik sistem içerisinde yer alan girişimci ve işletme sayısına bağlı olmaktadır (Çetin, 2012).

10.1. Girişimci Olma Şekilleri

Girişimci olabilmek için izlenecek üç yol vardır. Bunlar:

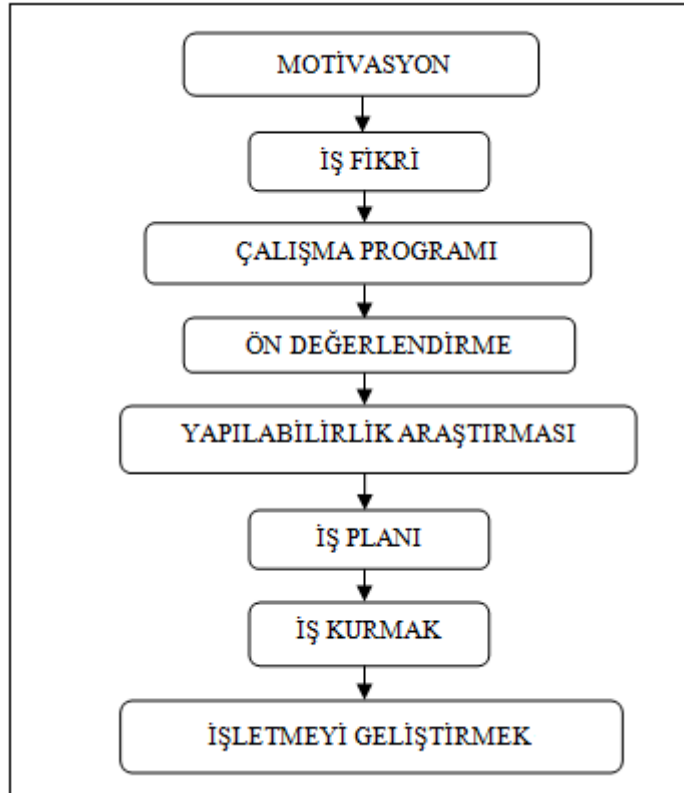
- Kendi işini kurmak,
- Mevcut bir işletmeyi satın almak,
- İmtiyaz hakkı (Franchising).

Piyasaya girişte izlenebilecek olan bu üç yöntemin de kendine has gl ve zayıf yönleri vardır. Bu noktaları çok iyi analiz ederek girişimcinin piyasaya giriş yöntemini belirlemesi gerekmektedir.

10.1.1. Yeni Bir İş Kurma Süreci

- *Yeni bir iş kurma sürecinin temel adımları:* Yeni bir işletmenin kurulması finansal, ekonomik, teknik ve hukuki boyutlarıyla ele alınması gereken çok yönlü bir süreçtir. İş kurma sürecinin temel adımları sekiz aşamadan oluşmaktadır (Tablo 10.1).

Tablo 10.1. İş Kurma Süreci İş Akış Şeması



1. Motivasyon: Yeni bir iş kurma sürecinde motivasyon, diğeri bir ifadeyle girişimcinin iş kurma sürecinde istekli olması ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansman dâhil, tüm diğeri etkenler gl bir motivasyondan daha anlamlı değıldir. Girişimcileri kendi işini

kurma noktasında motive eden konular; kendi fikrini gerçekleştirme isteği, daha yüksek maddi-manevi kazanımlara ulaşma isteği, tam bağımsız çalışma isteği, mevcut iş fırsatlarını değerlendirme isteği şeklinde sıralanabilir.

Söz konusu motivasyonda devletin ya da sivil toplum kuruluşlarının teşvik politikaları ve çabalarının yanı sıra toplum kültürü, sosyo-ekonomik faktörler, bilgiye ulaşma imkânı, finansal ve kişisel faktörler de etkili olmaktadır (Küçük, 2011).

2. *Başarılı bir iş fikri belirlemek:* Kurmak istediğimiz işin başarılı olabilmesi için, girişimcinin iyi bir iş fikrine sahip olması gerekir. İş fikri, deneyim ya da gözlemlerden, kurulan iş ilişkileri ve bağlantılardan çıkabilir. Ancak, başarılı bir iş fikri oluşturabilmenin en temel yollarından biri yeni fırsatlara ilişkin gelişmeleri yakından izlemektir. Bu gelişmeler farklı kaynaklardan öğrenilebilir. Yeni trendlerin yer aldığı gazeteler, ekonomideki değişimlerin yer aldığı dergiler, ticari gazeteler, üniversiteler, şirketler, patent kurumu ya da çeşitli kamu kuruluşlarının çıkardığı yayınlar farklı fırsatların kaynakları olabilir (Güney, 2008).

3. *Çalışma programını hazırlamak:* İş fikrinin bulunmasından ilk müşterilere kadar yapılması gereken aktivitelerin, dolayısıyla tüm operasyonel sürecin tasarlandığı aşamadır. Bu aşama; kaynakları verimli kullanabilmek ve zamanı iyi değerlendirmek için gereklidir.

4. *İş fikrinin ön değerlendirmesini yapmak:* Fizibilite etüdü öncesinde, işin başarı şansı ve getiri potansiyeli araştırılmalıdır. Diğer yandan girişimci, bu araştırmaya paralel olarak işin kurulması ve başarılı olarak yürütülmesi için neler gerektiğini belirlemelidir.

5. *Yapılabilirlik (fizibilite) araştırması yapmak:* Girişimcinin iş fikrinin gerçekleştirilebilir olup olmadığını görmek için proje fikri ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel açılardan incelenmelidir. Yatırımın beklenen karlılığı sağlamayacağı anlaşılırsa, yatırım yapma fikrinden vazgeçilmelidir.

Gerçekten de kurulan işletme başarısızlığa uğradığında sadece girişimcinin parası değil, son derece kıt olan toplumsal kaynaklar da israf edilmiş olacaktır.

6. *İş planı hazırlamak:* Girişimcinin amaç ve hedeflerinin yer aldığı işletme fonksiyonlarına ilişkin yapılması gereken işlerin ayrıntılı bir biçimde tasarlandığı bir süreçtir. İş planında şu başlıkların olması gerekir;

-İşletmenin tanıtım sayfası

-Özet

-Sektörün analizi

-Yatırım analizi

-Üretim planı

- Pazarlama planı
- Örgütsel plan
- Risk değerlendirme
- Finansal plan

7. *İş kurmak*: İş planının uygulamaya döküldüğü ve yatırımın fiziksel olarak gerçekleştiği aşamadır. İşletme, bu aşamada faaliyetine başlar.

8. *İşletmeyi geliştirmek*: İşletme kurulduktan sonra, işletmenin kârlı-etkin-verimli ve iktisadi bir şekilde çalıştırılması için gerekenlerin araştırıldığı aşamadır. İşletme fonksiyonları tekrar değerlendirmeye alınır; üretim ve pazarlama politikaları bu aşamada belirlenir.

10.1.2. Mevcut Bir İşletmeyi Satın Alma

Mevcut bir işletmeyi satın almak, yeni bir iş kurmaya göre pek çok yönden daha avantajlı olabilir. Ancak yine de mevcut bir işletmeyi satın alma kararının avantajları yanında dezavantajları da vardır.

Bir işletmeyi satın alma kararı verilirken söz konusu avantaj ve dezavantajlar çok iyi değerlendirilmelidir. Zira dikkatli incelenmediği takdirde dezavantajlardan biri tüm avantajları ortadan kaldıracaktır. Şayet avantajlar, dezavantajlara ağır basıyorsa satın alma kararı verilebilir. Aksi durumda, bu karardan vazgeçilmelidir.

- ***Mevcut bir işletmeyi satın almanın avantajları***: Mevcut bir işletmeyi satın almanın yeni bir iş kurmaya kıyasla avantajlarını; risk, kar, planlama, maliyet ve finansman kolaylığı olacak şekilde beş başlık altında toplayabiliriz.

1. *Risk*: Yeni bir iş kurmak, özellikle ilk bir yıl için daha fazla risk taşımaktadır. Dolayısıyla hâlihazırda başarıyla işleyen bir işletmeyi satın almak, yeni bir iş kurmaya göre daha az risklidir. Zira devralınan faaliyet konum itibarıyla uygun bir yerde olabilir. İşletmenin müşterileri, mevcut pazar payı ve tüm işleyişi satın alınmış olur. Bunun yanı sıra işletmeyi satın almak suretiyle yönetimin bankalar-tedarikçiler ve müşterilerle olan iyi ilişkileri de transfer edilmiş olur. İşletmede çalışanların tecrübesi işleyişi kolaylaştırır. İşletmenin eski sahibinin tecrübelerinden faydalanmak da olasıdır. Neticede kârlı ve başarıyla işleyen bir işletmeyi satın almak, onun tüm pozitif yönlerini de direkt olarak transfer etmek anlamına gelir. Yeni bir iş kurmanın riskini asgariye indirmiş olur.

2. *Kâr*: Yeni kurulan bir işletmede kâra ulaşma süresi, ilk kuruluş giderlerinin yüksek olması nedeniyle zaman alabilir. Hatta işletmenin ilk yıllar kar etmemesi ya da düşük kâr düzeyine sahip olması muhtemeldir. Dolayısıyla hâlihazırda kâr eden-başarılı bir işletmenin kârlılığının devam ettirilmesi, sıfırdan kurulacak bir işletmeye kıyasla daha olasıdır.

3. *Planlama:* Satın alınan işletmenin geçmiş dönemde finansal alanda ve pazara yönelik yapmış olduğu planlar, geçmiş faaliyetlerine yönelik bilgiler geleceğe dönük planlara ışık tutarak kolaylaştırır.

4. *Maliyet:* Mevcut bir işletmeyi satın almak, çoğu zaman yeni bir iş kurmaya kıyasla daha düşük maliyetli olabilmektedir. Satışa çıkarılan girişim, piyasa fiyatının altında bir bedelle satın alınabilir.

5. *Finansman kolaylığı:* Kurulu bir işletmenin satın alınması durumunda, o işletmenin fon kaynaklarıyla olan ilişkileri de satın alınmış olacaktır. Geçmiş olan bir işletmenin finansmanı ve piyasadan borç alması, yeni kurulacak bir işletmeye kıyasla daha kolay; borç maliyeti daha düşük olacaktır.

- ***Mevcut bir işletmeyi satın almanın dezavantajları:*** Mevcut bir işletmenin satın alınması durumunda, o işletmenin kazancı ve varlıklarının yanı sıra mali ve/veya idari sorunları da satın alınmış olmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, önemli bir dezavantaj tüm diğer avantajları ortadan kaldıracıdır. Bu nedenle, satın alma işleminin getireceği kazanç ile alınan risk karşılaştırılarak karar verilmelidir.

1. *İşletmeyle ilgili hastalıkları miras alma:* Satın alınan işletmede ürün ya da hizmet kalitesi düşmüş, işletme pazar payını kaybetmiş ve piyasadaki firma imajı bozulmuş olabilir. Böyle bir durumda girişimci, satın aldığı firmanın tüm sorunlarını da satın almış olmaktadır.

2. *Yetersiz ve niteliksiz personel:* İşletmenin satın alınmasıyla birlikte girişimci, personele ait tüm sorunları da transfer etmiş olmaktadır. İşletme sahibinin işletmeyi elden çıkarmasının sebebi, mevcut personelin yetersiz ve gerekli niteliklerden yoksun olması olabilir.

3. *Kötü uygulamalar:* Kötü uygulamalar dış çevreyle ilgili olabileceği gibi işletme içi faaliyetlerle de ilgili olabilir. İşletmedeki tahsilat ve ödeme problemleri, sağlıksız çalışma koşulları, müşterilerin işletmeye olan güvensizliği, çalışanların tutarsız maaş programı buna örnek gösterilebilir.

4. *Eskimiş bina ve teçhizat:* Kullanılan makine ve teçhizat eskimiş, yıpranmış ve verimsiz çalışıyor olabilir. Kullanılan üretim teknolojisi çağın gereklerine uygun olmayabilir. İşletme binası ekonomik ömrünü tamamlamış olabilir. Bu durumda sistemi güncelleştirip işler hâle getirmek maliyetli ve meşakkatli olacaktır.

5. *Eskimiş envanter:* İşletme defterlerine maliyet değerince kayıt edilmiş ham madde, yarı mamul ve mamuller eskimiş-değerini yitirmiş-kullanılmaz hâle gelmiş olabilir (www.ugurdemir.info). İşletme envanterlerinin kullanılabilirliğini saptamak çoğu zaman zor olabilir. Satıcı, envanter değerini orijinal değer üzerinden hesaplar. Girişimci bunun farkında olmadığında değersiz stoklara fazla ücret ödemek durumunda kalabilir.

6. *Fazla ödeme yapma:* İyi analiz edilmemesi durumunda, ilgili işletmenin değerinden daha yüksek bir fiyata satın alınması olasıdır. Bu durum, girişimci açısından dezavantaj

yaratacaktır. Zira bu husus girişimcinin kârını sınırlandıracak; kaybın telafî edilmesi de zaman alacaktır. İşletme kârlılığını artırmak için planlarını proaktif olarak yapmalıdır.

- ***Mevcut bir işletmeyi satın alma sürecinin aşamaları:***

-Girişimcinin becerileri ve ilgi alanları ışığında, ne tür bir işletme istediğini saptayarak gerekli analizlerin yapılması

-Potansiyel adayların listesinin hazırlanması

-Tekliflerin derinliğine incelenmesi ve alternatifler arasından en iyisinin seçimi

-Değerleme ve işletmeyi fiyatlandırma

-Satın alma işlemini bir sözleşmeyle sonlandırma

-Sağlıklı ve yumuşak bir geçiş sağlama

10.1.3. Franchising (İmtiyaz Hakkı)

Herşey 1952 yılında, California-San Bernardino’da 52 yaşında bir satıcının, bir hamburger büfesine gidip, büfenin sahibi iki kardeşe bir dondurma makinesi satmak istemesiyle başlamıştı. Orada gördüğü bir mucizeydi. En azından, dondurma makinesinin satıcısı olan Ray Kroc böyle tarif etmişti. Daha önce, bu ilk Mac Donald’s (sonradan Mc Donald’s olmuştur.) hamburger büfesi gibi bir şey görmemişti. Bir İsviçre saati gibi çalışıyordu. Hamburgerler, daha önce hiç görmediği bir hız-etkinlik-ucuzluk ve benzerlikle üretiliyordu. En güzeli, bunu herkesin yapabilecek olmasıydı. Dükkân sahiplerinin gözetiminde çalışan, büfenin önünde uzun kuyruklar oluşturmuş müşterilere memnuniyetle hizmet eden lise öğrencilerini izlemeye koyulmuştu. Ray Kroc, Mac Donald kardeşlerin sıradan bir hamburger tezgâhı değil bir para makinesi yarattıklarını hemen anlamıştı. İlk ziyaretinden kısa süre sonra ve daha önce hiç hissetmediği bir tutkuyla Mac ve Jim Mac Donald kardeşleri, onların yönetimini taklit etmesine izin vermeye ikna etti. Aradan 10 yıl geçip milyonlarca hamburgerci açıldıktan sonra, dünyanın en büyük hazır yiyecek dağıtım sistemini yaratmaya koyuldu (Döm,2008)

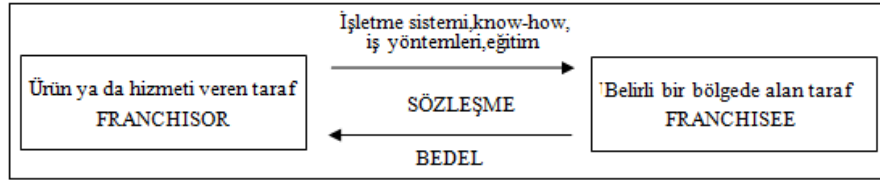
Ray Kroc sadece başarılı ve kârlı bir işletme yaratmamış, o günden günümüze kadar gelen işletmecilik hayatına damgasını vurmuş “franchise” işletme modelini ekonomik hayata kazandırmıştır. Bu sistem hamburgerle başlamış, günümüzde tüm dünyada ve çoğu sektörde milyonlarca işletmenin uyguladığı bir yöntem hâline gelmiştir.

Franchising kelimesi sözlükte “imtiyaz” anlamına gelmektedir. Ticari anlamda franchising; bir sistem ve markanın imtiyaz hakkı sahibinin (franchisor), belirli süre-koşul ve sınırlar içinde, işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin sürekli disiplin ve destek sağlayarak belirli bir bedel karşılığında bağımsız yatırımcılara (franchisee) sistem ve markasını kullandırmasına dayanan, uzun vadeli ve sürekli bir iş ilişkisidir (www.franchising.nedir.com).

Bu sistem; işletmelerin mal ve hizmetlerini pazarlamada ortaya çıkan güçlükleri aşmak, pazar paylarını artırmak, pazarlama maliyetlerini düşürmek şeklinde ifade edilebilecek isteklerinden dolayı ortaya çıkmıştır.

Dünya üzerinde franchising sistemiyle çalışan sektörlerden bazıları; araç kiralama, eğitim, fast-food, sağlık ürünleri, perakende satış mağazalarıdır. Özellikle hizmet sektöründe, çeşitlendirme hızla artmaktadır.

Tablo 10.2. Franchise Veren ve Franchise Alan İlişkisi



Bir franchising işleminde iki taraf bulunur (Tablo 10.2.). Taraflardan birisi “franchisor”; geliştirilmiş, eşi olmayan bir ürün, fikir, hizmet veya bir karışıma sahip olan ve bunları patent, copy-right veya ticari marka ya da ticari isim altında korumaya alan işletmedir. Diğer taraf ise “franchisee” olarak nitelendirilir ve franchisor’a ait fikir ya da ürünün kullanma ya da işletme hakkını “franchise” sözleşmesine dayalı olarak alan işletmeyi tanımlar (Güney, 2008).

- *Franchising çeşitleri:*

Franchising sistemi, çeşitleri açısından üç başlık altında ele alınmaktadır:

- Ticari isim franchising sistemi
- Ürün dağıtım franchising sistemi
- Tam franchising sistemi

- *Ticari isim franchising sistemi:* Franchise alana, franchise verenin; bu firmanın ürünlerini dağıtmaksızın ticari ismini-firma adını kullanma hakkı veren sistemdir. Diğer bir

ifadeyle franchise alanın, franchise verenin markasını kullanarak iş hayatını sürdürmesi anlamına gelmektedir.

- *Ürün dağıtım franchising sistemi:* Franchise verenin ürünlerinin, yine franchise verenin markası altında satılmasıdır. Genellikle otomobil (Opel, Hyundai, Renault), petrol (Shell, Total, Opet), içecek (Coca-Cola), kozmetik (Clinic, Lancome) vb. endüstrilerde yaygın olarak kullanılır.

- *Tam franchising sistemi:* Franchise verenin, franchise alana tüm işletme sistemini ve formatını tamamen sattığı sistemdir. Diğer çeşitlerden farklı olarak faaliyet yöntemleri, tesis yerleşim düzeni, pazarlama stratejileri, kalite kontrol süreçleri gibi sistemlerin hepsi üstlenilmiş olmaktadır. Fast-food zincirleri, oteller, araç kiralama şirketleri, eğitim kurumları gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

- *Firmalar neden franchising verirler?*
- Büyüme ve iş hacminin artması, verimlilik artışını getirir.
- Mal ve hizmetlerin daha fazla satılması, franchisor'ın finansal kuruluşlardan kredi bulma imkânını kolaylaştırır.

- Daha hızlı ve selektif bir dağıtım söz konusu olur. Dağıtım sisteminin denetimi ise daha kolaydır.

- Pazar ile ilgili hızlı ve sürekli bilgi akışı sağlanır.
- *Franchising almanın avantaj ve dezavantajları:*

Franchising sisteminin işletmelere sağladığı avantajlar yanında bir takım dezavantajları da vardır.

Franchising almanın avantajları:

a. Marka isminin gücü:

- Franchise alan işletme, aldığı markanın pazar payına hitap etme şansına sahiptir. Dolayısıyla, yatırımcı için sıfırdan başlamaktan daha kolay ve avantajlı olmaktadır.
- Belirli bir marka ile işe başlama, potansiyel müşterilerin işletmeye fazla çaba göstermeden gelmesine olanak tanır.

b. Yönetim desteği ve eğitim faaliyetlerinden yararlanma:

- Yapılan bir araştırmaya göre yönetim eksikliğinden kaynaklanan kapatma oranı %90'dır. Franchise alan işletmenin gerek başlangıçta gerek işletme faaliyetleri devam ederken ana firmanın eğitim desteğinden yararlanma hakkı vardır.

- Bu durum, kısıtlı tecrübe ve kaynak sahibi franchise alan için çok avantajlıdır.

c. Mal ve hizmetlerde kalite standardizasyonu:

• Franchise verenler, franchise alanların belirli standartlara uymalarını isterler. Bu standardın sağlanması için de destekler verirler. Burada amaç, franchise zinciri içinde birliğin sağlanmasıdır. Müşteriler; zincire dâhil olan her işletmede alacakları ürün/hizmetin kalitesinden emin olduklarından, franchise alan açısından rekabet avantajı yaratacaktır.

d. Ulusal düzeyde yapılan reklam programlarından faydalanma:

• Özellikle küçük işletmelerin boyutunu aşan düzeydeki bölgesel ve özellikle ulusal çaptaki tutundurma faaliyetleri, franchise veren firma tarafından yapılabilir.

• Franchise verenler, ulusal ve bölgesel reklamlar için bağımsız iş sahiplerinin üstlenemeyecekleri maliyetleri gözden çıkarırlar.

e. Mali destek:

• Franchise alan firma işletmesini büyük bir yatırımla kurmak zorundaysa franchise veren firma, kurulumun kiralama ve vadeli yollarla yapılabilmesi için yardımcı olur.

• Ana firma bazı durumlarda, direkt mali destek sağlama ihtiyacı ve gerekliliği duymaktadır.

f. Merkezi satın alma gücü:

• Ana firma, yaptığı büyük ölçekteki mal, araç-gereç ve malzeme alımları sayesinde maliyet avantajı elde ederek bunu franchise alan firmaya yansıtabilmektedir.

• İhtiyaca yönelik ürünlerin geliştirilmesi, bu satın alma gücü sayesinde olabilir.

g. Yer seçimi ve bölge koruması:

• Her işletme için hayati önem taşıyan kuruluş yeri seçimi noktasında ana firma etkili olmakta ve bu anlamda son onayı vermektedir.

• Belirli bir bölgede tek firmaya franchise hakkı verildiğinden franchise alan önemli bir avantaj elde etmektedir.

h. Başarılı olma şansı:

– Özellikle, yeterli tecrübe-birikim ve kaynaklara sahip olmayan KOBİ'ler açısından, franchising sistemiyle piyasaya girmek başarı şansını artırabilir.

Franchising almanın dezavantajları:

a. Franchise ücretleri ve kar paylaşımı:

- Franchise alan işletme ana firmaya markanın kullanımı, mal ve hizmetleri ve işletmenin sistemini kullanıyor olmasından ötürü belirli bir ücret ödemek durumundadır.

- Ana firma kar paylaşımı esasıyla çalışıyorsa, franchise alanın brüt satışlarından düzenli olarak pay alabilir.

b. Standardize edilmiş faaliyetlere zorunlu bağlılık:

- Franchise veren firma, franchise alan firmayı belli standartları uygulamaya ve kendi kurallarına sıkı sıkı bağlı olmaya zorunlu tutacaktır.

- Katı standartlar, franchise alan açısından ek yük anlamına gelebilir.

c. Satın alma sınırlılıkları:

- Ana firma kalite standartlarını koruyabilmek adına franchise alan firmanın ürünlerini, özel ekipmanlarını ya da diğer teçhizatlarını kendi belirlediği tedarikçi firmalardan satın almak durumunda bırakabilir.

d. Sınırlı mamul hattı:

- Franchise anlaşmasına göre, firmanın sadece ana firmanın onayladığı ürünleri satmasına imkân tanınabilir. Franchise alan işletme buna uymadığı takdirde anlaşma bozulabilir. Bu durum, franchise alan işletmeyi zarara uğratabilir.

e. Pazarın doyma noktasına ulaşması:

- Bazı franchising anlaşmaları, bölgesel koruma sağlamamaktadır. Böylesi bir durumda franchise alan firmalar için temel risklerden biri pazarın, bu tür ürünlerde doyma noktasına gelmesidir. Dolayısıyla, satışlar olumsuz olarak etkilenmektedir.

f. Tatmin edici olmayan eğitim programları:

- Ana firmanın vermeyi taahhüt ettiği eğitim, danışmanlık, teknik destek gibi hususlar franchise alan firma için tatmin edici olmayabilir; yüksek maliyetli bulunabilir.

10.2. Türkiye’de Girişimcilik Yapılabilecek İş Fikirleri

Günümüzde girişimcilerin en fazla sıkıntı çektiği ve kafa yorduğu konu, hangi alana yatırım yapılacağıyla ilgilidir. Geçmişle mukayese edildiğinde, globalleşen dünyada yeni bir iş kurmak ve bir iş alanı yaratmak bir hayli zorlaştı.

İş fikri belirlenirken girişimci öncelikle “piyasadaki iş fırsatlarını, iş deneyimlerini, ustalıklarını ve becerilerini” göz önünde bulundurarak iş fikri kaynağını oluşturabilir.

Piyasada neler olduğunu izleme ve fırsatları sezebilme, girişimcilerin temel özellikleridir. Bilgi, beceri ve deneyimler dışında girişimcilerin iş fikrine çevirdikleri konular,

onların yakaladıkları fırsatlardır. Bu fırsatlar; piyasaya yeni bir ürün ya da hizmet sunma şansını yakalamak, güçlü ve avantajlı bir ortaklık için gerekli ilişkilere ulaşmak, rakiplerine karşı çok güçlü rekabet şansı olan ürün ya da hizmetleri temin etmek olabilir (www.isfikirlerivefirsatlari.com). Türkiye’de girişimcilik yapılabilecek iş fikirleri, iki ana grupta toplanmaktadır.

10.2.1. Hizmet Üretimi Yapılabilecek İş Fikirleri

Hizmet üretimi yapılabilecek iş fikirleri, temelde beş ana başlık altında toplanabilir.

- Eğitim ile ilgili iş fikirleri
- Serbest meslek iş fikirleri
- Genel hizmet ile ilgili iş fikirleri
- Turizm ile ilgili iş fikirleri
- Pazarlama ve ticaret ile ilgili iş fikirleri

Reklamcılık-grafik tasarımı, emlak ofisleri, beyaz eşya ticareti, sigorta acenteleri hizmet üretimi yapılabilecek iş fikirlerinden birkaçıdır.

10.2.2. Mal Üretimi Yapılabilecek İş Fikirleri

Mal üretimi yapılabilecek iş fikirleri, temelde on ana başlık altında toplanabilir.

- Tarım, hayvancılık ve gıda sanayii iş fikirleri
- Orman malları sanayii iş fikirleri
- Tekstil, hazır giyim ve deri sanayii iş fikirleri
- Petrokimya ve kimya sanayii iş fikirleri
- Plastik ve lastik sanayii iş fikirleri
- Cam sanayii ve toprak seramik iş fikirleri
- Madencilik sanayii iş fikirleri
- Elektrik, elektronik makine ve malzeme sanayii iş fikirleri
- Kâğıt sanayii iş fikirleri
- Demir-çelik, makine imalat ve madeni eşya iş fikirleri

İlgili iş fikri konuları,değişen dünya koşullarında çeşitlilik göstermekte ve her geçen gün yeni fikirler ortaya çıkmaktadır (www.antalyakadin.giri.simciler.org).

10.3. Yeni Gelişen Girişim Alanları

İş hayatının zorlukları ve geçim sıkıntısı; ek gelir ya da daha iyi/kazançlı iş yapma ihtiyacı doğuruyor. Düşük sermayeyle başlayıp yüksek kazançlar elde etmek mümkün. Bilindik işlerin dışında, az sermayeyle yapılabilecek fakat yeni gelir kapısı açabilecek birçok iş fırsatı mevcut. Örneğin, bir internet sitesi kurarak olmayan bir hizmeti vermek, son yılların gözdesi olan doğal ürünler yetiştirmek, var olan ürünleri farklılaştırarak yeni bir pazar yaratmak tamamen girişimcinin hayal dünyasına bağlı. Kısıtlı sermayeyi değerlendirerek yatırım yapmak için, öncelikle hangi alana yatırım yapılacağını çok iyi araştırmak gerekiyor (www.sektorelfikirler.com).

Son yıllarda cazip hâle gelen, tüketicilerin yoğun ilgisiyle karşılaşan ve gelişmekte olan girişim alanlarından bir kısmı aşağıda detaylandırılmıştır.

- **Internet girişimciliği:** Internet girişimcileri, diğer alanlardaki girişimcilere kıyasla çok daha hızlı ve daha az sermaye ile büyüme fırsatı elde ederler. Internet girişimcisi, daha düşük maliyetle daha geniş kitlelere girişimini ulaştırma imkânına sahiptir.Bu konuda yapılan araştırmalar da günümüz insanının artık on-line alışverişe daha sıcak baktığını göstermektedir (www.sosyalmedyakulubu.com.tr).

- **Kahvenin kokusu girişimciyi çekiyor:** Çeşitli kahveleriyle franchise veren dünyaca ünlü markalar, Türkiye’de yeni girişimcilerle büyümeye devam ediyor. Sadece üretiminde 20 milyon insanın çalıştığı kahve pazarı, Türkiye’de franchise sisteminin de yaygınlaşmasıyla birlikte son dört yılda %300 büyüme sağladı. Pazarda, Türkiye’ye giriş yapmış yabancı menşeli markalarla birlikte, Türk markaları da önemli bir yere sahiptir (www.fikiravcisi.com).

- **Sosyal medya/Soyal oyun:** Özellikle son beş yıl içinde, çoğumuzun yaşamının vazgeçilmez bir parçası hâline gelen sosyal medya sadece bir sektör olarak değil; diğer sektörlerle büyük imkânlar sunan bir platform olarak dikkat çekiyor. 2002’den bu yana, her yıl ortalama %18 büyüyen sosyal oyun sektörü, ilerleyen yıllarda da büyüme hızını koruyarak 2014’ün ardından büyüme hızı azalacak da olsa 2017’ye gelindiğinde karşılaştırılan diğer alternatifler arasında hâlen en hızlı büyüyen üçüncü sektör olma özelliğini korumayı başaracak.

- **3D Printing:** Bu teknoloji ile bilgisayar üzerinde tüm detayları tasarlanan ürün o anda hızlıca üç boyutlu olarak basılabiliyor. Henüz, her türlü materyalin kullanımı söz konusu olmasa da oldukça geniş bir materyal yelpazesi var (plastik, alüminyum, titanyum, PVC gibi). Sektörün, 2016’ya kadar her yıl %20’nin üzerinde büyüme göstereceği tahmin ediliyor. Maliyetlerin düşmesi ve teknolojinin yaygınlaşması sayesinde tüketicilerin de daha çok ilgisini çekmeye başlayan 3D Printing ekosisteminde yer almak, girişimciler için mantıklı bir adım olacak gibi görünüyor.

- **Yeşil teknolojiler:** Doğa dostu teknolojiler, hızla büyüyen sektörler arasında yer alıyor. Yeşil teknolojilerin ilgi görme nedenleri olarak bu konuda artan bilinç, internet şirketlerinin de konsept olarak yeşil teknolojileri hesaba katmaları ve doğa dostu ürünlerin önümüzdeki dönemlerde daha çok talep görmeye başlayacağı gösteriliyor (www.webrazzi.com).

- **Organik girişim:** Dünyada 20 milyar dolarlık bir pazar büyüklüğü bulunan organik ürünler, girişimciler için çok farklı alanlarda fırsatlar yaratıyor. Bu alan, Türkiye’de de hızla büyüyor. Ekolojik pazarlardan on-line gıdaya, kozmetik, giyecek siparişine kadar farklı girişimlerin oluşmaya başladığına tanıklık ediyoruz. Pazarda üreticiliğin yanı sıra ithalat ve ihracat kanalında yer almak, dağıtım ve pazarlamaya odaklanmak, sözleşmeli çiftçilerle büyük çaplı tedarikçilerin arasına katılmak mümkün. Pazarda etkin olmanın püf noktası ise pazara farklı ve işlenmiş ürün çeşidi sunmaktan geçiyor (Tuvay,2014).

- **Açık hava reklamcılığı/Dijital reklamcılık:** Lüks inşaatların birbiri ardına yükseldiği, her semte en az iki AVM düştüğü günümüzde, “açık hava reklamcılığının” önemi giderek artıyor. Kimi zaman yolda yürürken karşılaştığımız, kimi zaman trafikte yanından hızla geçtiğimiz “açık hava reklamlarına” AVM’ lerdeki billboardlar, merdiven giydirmeler, otopark alanları ve daha yeni birçok alan dâhil oluyor. Maliyeti düşük ama etkisi yüksek olan bu mecraaya reklamverenlerin ilgisi her geçen gün artıyor (Özel,2013).

Dijital dönüşümün hayatımızın her alanında yer alması ise reklam dünyasında markaların farklı anlatım süreçlerine odaklanmalarını sağladı. Dijital platformlarda yer alan reklamlar yepyeni bir sektör doğurdu.

- **Sağlıklı yaşam pazarı:** Sağlıklı yaşam pazarı; beslenme, yiyecek-içecek, egzersiz, önleyici sağlık, isteğe bağlı tıbbi müdahaleler (kozmetik operasyonlar ve yaşam tarzı ilaçları), alternatif yöntemler, sağlıklı yaşamla ilgili kaynaklar (özellikle medya ve iletişim sektöründe), sağlıklı yaşam turizmi, sağlıklı yaşam sigortası gibi farklı alanlarla ilgili ürün ve hizmetleri kapsamaktadır.

Örneğin; kaliteli bir uyku vaat eden ürünler, yürüme konforu sağlayan kişiye özel tabanlıklar, detoks kürleri, ergonomik mobilyalar...

Tüketicilerin, sağlıklı yaşam konusundaki farkındalığının artması ilgili pazarı büyütmektedir (Bozkurt ve Ergen, 2014).

Uygulamalar

- 1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Thackray, Rachelle; *Adım Adım Girişimcilik*, Çev. Gonca Çetinkanat, Ankara, Elips Kitap, 2004.
- 2) Tutar Hasan, Fırat Altınkaynak; *Girişimcilik: Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2014.

Uygulama Soruları

- 1) Başarıya hazırlık dendiğinde ne anlıyorsunuz? Başarıya hazırlığın aşamaları hakkında bilgi veriniz.
- 2) Fizibilite araştırması önemli midir? Neden?
- 3) Girişimcilikte başarısızlık nedenleri neler olabilir?
- 4) Motivasyonun etkili girişimcilik kapasitesi oluşturmadaki yeri ve önemini tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde girişimciliğe adım atmak isteyenlere yönelik geniş bir perspektif sunulmuştur. Buna göre, yeni bir iş kurma, mevcut bir işletmeyi satın alma ya da imtiyaz hakkını satın alma süreçleri, sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar eşliğinde incelenmiştir. Bununla birlikte, Türkiye’de girişimcilik faaliyeti icra edecekler için bazı ipuçları sunulmuştur. Bu ipuçları içerisinde hizmet ve mal üretimi yapılabilecek sektörel alanlar hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak dünyada yeni gelişen girişim trendlerine değinilmiştir.

Bölüm Soruları

- 1) Kaç tür girişimci olma şekli bulunmaktadır?
- 2) Yeni bir iş kurma sürecindeki karşılaşılabilecek sorunlar neler olabilir?
Tartışınız.
- 3) Mevcut bir işletmeyi satın alma süreci hakkında bilgi veriniz.
- 4) Türkiye’de etkili Franchise örneklerini araştırıp raporlayınız.

11. GİRİŞİMCİLİĞE BAŞLAMA*

* Bu bölüm, Aydın Şenol tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 11.1.** Başarılı Bir İş Fikri Belirleme
- 11.2.** Çalışma Programı Hazırlama
- 11.3.** Ön Değerlendirme ve Fizibilite
- 11.4.** İş Planı Hazırlama

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Girişimciliğe başlarken nasıl bir rota izlenmelidir? Tartışınız.
- 2) İş fikri tespit ederken nelere dikkat edersiniz?
- 3) Çalışma planı dendiğinde aklınıza neler gelmektedir?
- 4) Fizibilite çalışmasının içeriği hakkında neler biliyorsunuz?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Başarılı Bir İş Fikri Belirleme	Başarılı bir iş fikri oluşturmanın püf noktalarını öğrenmek	Okuyarak/Araştıracak
Çalışma Programı Hazırlama	Çalışma programının içeriği hakkında detaylı bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
Ön Değerlendirme ve Fizibilite	Fizibilite çalışmasının içeriği hakkında detaylı bir bilgi birikime sahip olmak	Okuyarak/Araştıracak
İş Planı Hazırlama	KOSGEB iş planı hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- İş fikri
- Çalışma programı
- Fizibilite
- İş planı

Giriş

Girişimcilikte başarılı olunabilmesi için mutlaka girişimciliğe başlanması gerekmektedir. Fikir boyutunda birçok fırsatlar olabilir. Ancak bunların reel olarak hayata geçirilmesi hedeflenmelidir. Aksi takdirde başarılı olabilecek bir fikir hiç hayat bulamayabilir veya bu fırsatı başka biri değerlendirebilir. Bu aşamada önemli soru “Nereden başlamalıyım?” olmalıdır. Başarılı bir girişimci fikrini hayata geçiren, bunun için gerekli çalışmaları ve atılımları yapan kişidir. Başarılı bir girişimci amaçlarını gerçekleştirmek arzusu, isteği ve motivasyonu en yüksek olan kişidir.

Bu aşamada motivasyon, bir girişimci için en önemli güçlendirici ve harekete geçirici unsurdur. **Motivasyon**, bireylerin belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmek için kendi arzu ve isteklerine göre harekete geçmeleridir. Bunun için bireyin kendini harekete geçirmesi veya etrafındaki kişileri harekete geçirmeleri, onları etkilemeleri ve isteklendirmeleri süreci olarak da ifade edilebilmektedir. İnsanları harekete geçiren en önemli unsur ihtiyaçlardır. İhtiyaçları karşılamak için harekete geçmeye güdülenme veya motive olmak olarak da ifade edilebilir.

11.1. Başarılı Bir İş Fikri Belirleme

Girişimcilerin başarılı olabileceklerine inandıkları, yeteneklerine, bilgi ve beceri düzeylerine uygun sahip olduğunu düşündükleri ve uygulamaya karar verdikleri fikirlere “**iş fikri**” denir. İş fikirleri geçmiş deneyimlerden, elde edilen bilgi ve becerilerden veya piyasadaki fırsatlardan elde edilebilir. Fakat her şeyden önemlisi iyi bir iş fikri, pazar potansiyeline sahip bir ürün ya da hizmet ve bu fikri hayata geçirecek beşeri ve fiziki kaynaklardır.

Girişimcilikte esas olan iş fikri ve iş modelidir. İş fikri girişimciden, iş modelinin nasıl olacağı büyük oranda uzmanından, işi büyütmek ise müşteriden gelir. İş ve model somut bir ihtiyacı gidermeli, bir açığı görüp kapatmalı, kısaca bir fayda üretmelidir.

İş fikri bulabilmenin birçok yolu mevcuttur. Girişimci adayı yeni bir fikir geliştirebilir. Başkasının fikrini model alabilir veya değiştirerek kullanabilir. Başka birisinden iş fikri satın alabilir. Ancak iş fikri arayan bir girişimci piyasayı bir projektör gibi taramalı, tecrübeli, başarılı kişileri dinlemesini bilmelidir. Girişimcilik açısından iş fikirleri elde edebileceği ve sık kullanılan kaynaklar şunlardır:

- **Geçmişte elde edilen bilgi ve deneyimler (tecrübeler):** İnsanlar kişisel ve çalışma hayatları boyunca farklı bilgiler edinirler ve belirli becerilerde uzmanlaşırlar. Tecrübe elde ederler. Bu bilgi ve beceriler uygulanabilir pratiklerle birleştirildiği zaman başarılı işlere dönüşürler. Bu durumda iş fikri seçmek için çaba harcanmaz, sadece faaliyete geçmek gerekir. Geçmiş iş tecrübelerinin iyi tarafı girişimcinin teknoloji, iş piyasası, pazarlama, maliyet, muhasebe, ekipman ve araçlar, tedarikçiler hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Bu sayede yanlış iş fikri seçme riski oldukça azalmış olur. Girişimcilerin iş fikri seçmede faydalı olacak kaynaklar şunlardır:

- **Çevredeki iyi örnekler, uygulamalar(Benchmarking, model uygulamalar):** Girişimcinin iş fikri seçerken kullandığı en yaygın yöntemlerden biri, taklit etme metodu olarak adlandırılır. Bu yöntem ile yeni girişimci çevresindeki başarılı örnekleri göz önünde bulundurur, bu örneklerin başarılı olma nedenlerini araştırır, seçilen fikri potansiyel olarak geliştirir, iş piyasası taleplerine göre düzenler ve işini kurar. Bu gibi durumlarda yeni girişimcinin bilgi almak amacıyla örnek aldığı işin sahibiyle iletişim kurabilmesi oldukça yararlı olacaktır.

- **Yenilikler (İnovasyonlar):** Mevcut bir problemin yeni fakat daha önce denenmemiş bir şekilde çözülmesi imkânı varsa o zaman yenilik kavramından bahsedilebilir, bu durumda problemin çözümü hakkında fikirler üreten kişi bir yenilikçidir. Bulunan her yenilik kullanılabilir ya da uygun maliyetli değildir, aynı zamanda her yenilikçi/kâşif girişimci dedegildir. Bu bölümde ticari değeri olan ve gelecekteki tüketicilere hitap edebilecek bir iş fikrinin kaynağı olacak yeniliklerden bahsedilmektedir. Yenilikçiler buluşlarını ticarileştirilebildiğinde, iş piyasasında kendilerine belirli bir süre rekabet ve kar sağlayabilecek bir yer edinebilirler. Girişimci; onların daha iyi bir konumda olmasını, fikri mülkiyeti (patent) haklarını almalarını sağlayabilir.

- **İthalat ve ihracat analizleri (Gözlemler, yurtdışı gezileri, fuarlar):** İthalat analizleri sayesinde iç piyasada henüz üretilmemiş ürünler hakkında bilgi alınabilir. Eğer üretilmişse iç piyasada kabul edilebilecek miktarda üretilmediği anlaşılabilir. İthalat analizlerinin elde edilebileceği bilgi kaynakları:

- İstatistik kurumlarının dış ticaret (ithalat-ihracat) istatistikleri,
- Gümrük tarifesi uygulanması için temel kurallar,
- Ticaret odaları, meslek örgütleri, özel yayınlar olabilir.
- Meslek örgütleri ya da belirli yayınlarda yer alan veriler vb. olabilir.

- **Yaşanılan bölgenin gelenekleri, yerel potansiyelleri ve coğrafi özellikleri:** Bazı bölgelerde geleneksel olarak belirli iş alanlarına yönelme olduğu görülür. El işçiliği ve gıda imalatı, hazır giyim, tekstil ürünleri vb. bu üretim alanları turizm, tarihi yerlere yakınlık, ham madde ile yan sanayi ürünlerine ulaşma, yaşam tarzı, gelenek ve yerel alışkanlıklar gibi etmenler tarafından belirlenmektedir. Bölgede girişimcilikle ilgili kurulmuş bir organizasyon, şirket vb. olması durumunda yeni girişimcinin işi daha da kolaylaşacaktır

- **Hobi ve sporlar:** Hobi ya da başarılı bir spor kariyerinin başarılı bir işe dönüştürülmesi oldukça sık rastlanan bir durumdur. Balıkçılık ekipmanları, futbol okulları, tenis malzemeleri üretimi ve satışı vb.. Girişimciliğin bu şekilde gerçekleştirilmesinin iyi tarafları; piyasada tanınma, sunulacak ürün ya da hizmet hakkında tecrübeye sahip olunması, daha kolay markalaşma olarak düşünülebilir.

- **İnternet, sosyal medya, spesifik literatürler, dergiler ve TV:** Bir girişimci girişimcilik alanında gelişmiş bir literatürde iş fikri için ilham verecek konular bulabilir. Büyük kütüphaneler ve kitapçıların çoğunda farklı iş fikirlerinin yer aldığı çeşitli kitaplar, el kitapları, broşürler bulunmaktadır. Ayrıca girişimcilik üzerine iş fikirlerinin teşvik edildiği literatür ve dergiler yer almaktadır. Ayrıca internet iş fikirleri, irtibat kişileri, belirli faaliyetler için ekipman tedarikçileri hakkında bilgi almanın kolay ve en ucuz yoludur.

- **Uzmanlara danışma:** Yeni girişimciler; kurumsal ya da kurumsal olmayan girişimcilik destekleri çerçevesinde aşağıda belirtilen kurum/kuruluşların danışmanların tavsiyelerini alabilirler:

- İş merkezleri,
- Bölgesel kalkınma ajansları,
- KOBİ'lere destek veren kurum/kuruluşlar (özellikle KOSGEB),
- Özel danışmanlık büroları vb.

- **Cazip pazar imkânları (Fırsatlar):** Daha sonra farklı tüketici gruplarını ve bu grupların ihtiyaç/isteklerini belirler ve kendisini ilgilendiren ya da kâr etmesini sağlayacak

ürün/hizmetleri tanımlamaya çalışır. Bu yaklaşımdaki temel avantaj; benzer ya da aynı ihtiyaçlar, mali imkânlar vb. sahip olan gruplar için bir iş fikri bulmaktır. Orta sınıf; kilolu - aşırı kilolu erkekler/bayanlar; yaş – okul öncesi çocuklar; diyet – vejetaryenler, sağlık – diyabet hastaları vb. Bu yaklaşımın pazar bölümlemesindeki dezavantajı, metodun tek başına uygulanmasının zor olmasıdır. Söz konusu yaklaşım başka metotlarla (teknikler) birlikte uygulandığı zaman daha iyi sonuç vermektedir. Örneğin, piyasa doygunluğu metodu. Belirtilen diğer metodun uygulanması belirli iş türlerindeki belirli istatistiksel verilerin gözlemlenmesine olanak sağlamasıdır.

- **Başarı hikâyeleri:** İnsanlar son yıllarda görsel medyadan çok etkilenmektedir. Yazılı ve özellikle görsel medyada, zaman zaman da genele açık toplantılarda başarılı girişimcilerin yer alması, deneyimlerini ve dolayısı ile başarılarını anlatması diğer insanların motive olmasına neden olmaktadır. TV programlarında “girişimcilik” programlarına çok yer verilmesi de bunun göstergesidir.

İş fikrinin gelişimini birçok unsur etkilemektedir. Geçmiş deneyimler, yaşanan başarıya da başarısızlıklar, gözlemlenen olaylar, işletmeler ve bireylerle olan ilişkiler iş fikrinin doğmasını etkileyen başlıca unsurlardır. İş fikrini mevcut işletmelerden, tüketicilerden, dağıtım kanallarından, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden, yeniliklerin takibinden, patentler ve lisans anlaşmalarından, araştırma kurumlarından, devlet kurumlarının çalışmalarından (KOSGEB, DPT, Bakanlıklar vb.), sanayi ve ticaret bağlantıları ile fuarlar gibi kaynaklardan yapılacak araştırmalarla da elde edilebilir:

Tüm bu kaynaklardan elde edilen bilgiler ciddi bir şekilde analiz ve araştırma sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Bu süreçler sonunda iyi bir çalışma programının hazırlanması gerekmektedir. Özellikle başarı hikâyeleri analiz edilirken şu sorular sorularak cevap aranmalıdır;

- Bilgi ve deneyimini nereden elde etmiştir?
- Fırsatları nasıl değerlendirmiştir?
- Hangi riskler üstlenilmiştir veya katlanılmıştır?
- Yaşanan zorluklar nelerdir ve bunlar nasıl atlatılmıştır?
- Doğru zamanda doğru yapılan şeyler nelerdir? Yanlış yapıp alınan dersler neler olmuştur?
- Başkalarını göremediği ve girişimcinin gördüğü yenilikler neler olmuştur?
- Çok küçük yaşlardan beri elde ettiği hangi tecrübeler ileride kuracağı girişimcilikte başarılı olmasına neden olmuştur?

11.2. Çalışma Programı Hazırlama

İş fikrinin belirlenmesinde; işin kurulması, ürün ve hizmetlerin ilk müşterilere ulaştırılmasına kadar geçen tüm süreçte yer alan araştırmalar, planlamalar ve uygulamalar eksiksiz ve gerektiği kapsamda yapılmalıdır. Girişimcinin bunu başarabilmesi için iş kurma sürecinin tamamını içeren bir çalışma programı yapması ve süreç boyunca bu programı geliştirmesi gerekmektedir. İş fikrini gerçekleştirmek için, kendi işini kurmak amacı ile harekete geçen girişimci:

- Araştırma
- Planlama
- Organizasyon (örgütlenme)
- Koordinasyon
- Kontrol (Denetim) çalışmalarını yapması gerekmektedir.

11.2.1. Araştırma

Kurulacak işletmenin başarısı; zamanın iyi kullanılmasına, iş fikrinin, piyasanın ve girişimcinin özelliklerine bağlıdır. Girişimci iş kurma sürecinin başında öncelikle kurmak istediği işin doğru sektör, doğru iş fikri, doğru ölçek, doğru zaman, doğru ortaklar, doğru yer, doğru müşteriler, doğru makineler vb. konuları kapsadığından emin olmalıdır. Girişimcilerin kurmak istedikleri işlerle ilgili olarak araştırmaları gereken pek çok soru vardır. Örneğin; iş fikrinin piyasadaki arz-talep ve rekabet ilişkileri içindeki yeri, buna bağlı olarak müşteri kitlesi, ürün ve hizmet özellikleri, işletmenin kuruluş modeli için yasal seçenekler, makine türleri ve kapasiteleri, personel gereksinimi, teknik bilgi ve beceriler, finansal gereksinim ve finansal kaynak seçenekleri bunların arasında hemen akla gelenlerdir. Girişimci, zamanı en iyi biçimde kullanılabilmek için henüz işin başında iken bir çalışma programı yapmalıdır. Bu programda araştırılacak tüm konular belirlenmeli ve soruların cevapları bulunmalıdır.

11.2.2. Planlama

Plan, geniş anlamda, tutulacak yol ve davranış biçimi demektir. Planlama ise bir amacı gerçekleştirmek için en iyi yolu seçme ve geliştirme özelliği olan bilinçli süreçtir. Diğer bir deyişle işletmeler; amacına ulaşmak için ne gibi işlerin yapılması gerektiğini, bunların sırasını, zamanını, süresini, kimler tarafından ve hangi yollar izlenerek yapılacağını gösteren tasarıya planlama denir.

Planlama; akılcı bir yönetim biçiminin temelini oluşturur, ileriye görme avantajı sağlar. Planlama ile neyi, niçin, ne zaman, nerede ve kimin tarafından yapılacağını belirlersiniz.

Planın yararları:

- Planlama; iş gücünü, personelin, malzemenin, para, zaman ve yerin en etkili ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar.

- Yöneticilerin çalışmasını kolaylaştırır.
- Belirtilen süreler içerisinde çalışmaları gerçekleştirmeyi sağlar.
- Tüm imkânların amaca yönelip yönelmediğini denetler.
- Daha rasyonel (gerçekçi) kural ve ilkelerin geliştirilmesine yol açar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Denetlemede kullanılacak standartları ortaya çıkarır.
- Çalışmaların bir düzen içerisinde olmasını sağlar.

İyi bir planda bulunması gereken özellikler:

- Plan; açık, net ve geçerli bir amaca yönelik olmalıdır.
- İşletmenin gerek iç ve dış koşullarına her zaman uyabilecek esneklikte olmalıdır.
- Yapılması ve uygulanması en az giderle gerçekleştirilmelidir.
- En uygun bir süreyi kapsamalıdır.
- İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.
- Karşılaşılması beklenen aktif ve pasif direnme elemanlarını en az kayıpla giderme konusundaki tedbirleri de beraberinde getirmelidir.
- Plan, kapsadığı elemanlar arasında bir denge sağlayabilmelidir.
- İşletmenin var olan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmelidir.

11.2.3. Organizasyon

İşin, iş gücünün yer ve araç gerecin organizasyonu işletmenin amaçları ve planları saplandıktan sonra bunları başarmada yardımcı olacak organizasyon yapısına ihtiyaç duyulur.

Planlamada belirlenen işletme amaçlarına ve bunlara ulaşmak için seçilen işler, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüne organizasyon (örgütlenme) denir.

Amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, bir sıra ve düzene konularak bölümlenmesi ile işletmenin organizasyonunu ortaya çıkar.

Organizasyonun aşamaları şunlardır:

- İşlerin organizasyonu,
- İnsan gücünün organizasyonu,
- Yer, araç ve yönetimlerin belirlenmesidir.

• ***İşlerin organizasyonu:*** Organizasyon işleminin birinci basamağı, amaca ulaşmak için gereken iş ve faaliyetleri ayrıntılı bir biçimde tespit etmektir. Planlamada; tasarlanan işlerin programlanması yapılarak işler benzerliklerine göre gruplara ayrılır, departmanlara oluşturulur. İşlerin gruplandırılması ve bölümlere ayrılması sonucunda, her görevlinin yapabileceği ölçüdeki iş birimler ortaya çıkar. Amaç işletmenin verimli ve etkili bir şekilde faaliyet göstermesidir.

• ***İnsan gücünün organizasyonu:*** İşlerin belirlenmesinden sonra, sıra bu işlerin kimler tarafından yapılacağını belirlenmesine gelir. İşlerin yapılabilmesi için iş yapanlarda bulunması gereken bilgi, ustalık, deneyim, öğrenim düzeyi gibi özellik ve yetenekler belirlenir. Görevlendirilecek kişilerde bu özelliklerin bulunup bulunmadığı araştırılarak işler ile kişiler arasında uyum sağlanır.

• ***Yer, araç yönetimlerin belirlenmesi:*** Organizasyon çalışmalarının başka bir aşamasını da işlerin yapıldığı yer, araç ve yöntemler oluşturur. İşletmede kullanılacak ham madde, makine, bina, araç gereçler vb. elde edilmesi ve işlerin konusuna göre düzenlenmesi gereklidir.

11.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içerisinde yürütülmesidir. Koordinasyonun etkili olabilmesi, iyi bir iletişim sisteminin kurulmuş olması ile yakından ilgilidir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmayı sağlar.

Koordinasyon; bireylerin çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmayı sağlayacak biçimde iş ve işlemlerin birbiri ardından gelebilmesi ve birbirini bütünlemesi için gerekli olan bir işlemdir.

Koordinasyonun ilkeleri ve tekniği:

- Koordinasyon, sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmeler yolu ile sağlanmalıdır.
- Plan yapılıp politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır.

- Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbirlerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.

- Koordinasyon, sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

Koordinasyon, yönetimin öteki fonksiyonları ile çok yakından ilgilidir. Koordinasyon; araştırma, planlama, organizasyon ve iş görenlerin yetiştirilmesi gibi yönetim fonksiyonlarının bir araya gelmesi ile oluşur. İşletmenin başarılı olması, çalışmaların uyumlu olmasına ve fonksiyonların eksiksiz yerine getirilmesine bağlıdır.

11.2.5. Kontrol

Kontrol etmediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz. Denetim mutlaka yapılması gereken bir süreçtir. Feedback (Geribildirim) de diyebileceğimiz sürecin mutlaka çalıştırılması gerekmektedir. Belli aralıklarla yapacağımız kontroller ileride yaşanabilecek çok önemli olumsuzluklara karşı tedbir almamızı sağlayacaktır. Hatta yaşanabilecek büyük zararları ortadan kaldıracaktır. Kontroller neticesinde tüm süreç tekrar gözden geçirilmeli ve buna göre yapıcı kararlar alınmalıdır. Ve tekrar planlanmalı, uygulanmalı ve kontrol edilmelidir.

11.3. Ön Değerlendirme ve Fizibilite Araştırması

Girişimcinin beyninde bir proje fikri oluştuğundan sonra bu düşüncenin uygulanabilir nitelikte olup olmadığı yapılacak çeşitli ön araştırmalar veya ön değerlendirmeler sonucu ortaya çıkacaktır. İş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırmak uzun süreli ve yoğun kapsamlı bir çalışmadır. Girişimciler iş fikirlerini, yapılabilirlik araştırması detayında incelemeye almadan önce, genel özellikleri çerçevesinde kurulmalarına engel bir faktör olup olmadığını araştırmalıdır.

İş kurma sürecinde ön değerlendirme çalışması doğru bir seçime dayanmayan iş fikirleri için girişimcinin detaylı yapılabilirlik araştırması sürecinde zaman kaybetmesini engeller. Ayrıca birden fazla iş fikrinin hangisinin uygulanacağını belirlenmesi amacıyla da ön değerlendirme çalışması yapılır ve iş fikrini teke indirir.

Girişimcinin sahip olduğu iş fikrinin/fikirlerinin uygulanmasında yerine getirilmesi mümkün olmayan bir yasal gereklilik, izin ya da ruhsat var mı?

İş fikrinin uygulanması ve başarılı bir işletmenin kurulması için zorunlu olan ve girişimci tarafından temini olanaklı olmayan özel bilgi, beceri, ustalık ve iş gücü girdileri var mı?

- Kurmak istediği işin genel çalışma şekli ve kendisinden talep edeceği çabalardan girişimcinin yerine getirmekte zorlanacağı noktalar var mı?

- Hedeflenen ürünlerin üretiminde gerekli olan teknik ve idari süreçlerin oluşturulması ve uygulanması girişimci için olanaksız mı?

- İş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli finansmanın yaklaşık büyüklüğü nedir? Girişimcinin ulaşabileceği potansiyel kaynaklar açısından gerekli finansman miktarı karşılanması olanaksız bir düzeyde midir?

- Girişimcinin iş fikrinin temel başarı kriteri nedir? Girişimcinin kuracağı işin başarı şansına yönelik genel değerlendirmesi nedir?

Fizibilite (Yapılabilirlik) Araştırması: Fizibilite çalışması yeni bir iş veya proje geliştirme sürecinde belirli varsayımlar ve tahminler dâhilinde girişilecek yatırımın gerçekleşmesi ve sonuçları ile ilgili tespit ve değerlendirmeleri içeren bir süreçtir. Yeni bir iş veya projenin belirlenmesi ve tanımlanması oldukça önemlidir. Fizibilite çalışması doğru kararın verilmesine yardımcı olan en önemli araçlardan biridir. Henüz başlangıç aşamasında verilecek yanlış bir karar projenin veya işin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olur.

İşletmeler kurulmadan, proje fikrinin yatırıma dönüştürülmesinden önce yapılan ve fikrin, ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel açıdan uygun olup olmadığını belirlemeye yarayan kapsamlı araştırmalara denir. Fizibilite etüdü; küçük ya da büyük her işletme tarafından yapılması gereken bir çalışmadır.

11.3.1. Ekonomik Araştırma

Ekonomik faktörler zamanla çok sık değişmesi, ekonomik araştırmayı sadece kuruluş aşamasında değil; kuruluştan sonra da sürekli yapılması gereken bir eylem hâline getirmiştir. Kurulacak işletmenin ekonomik açıdan verimli ve rasyonel (akılcı) olup olmadığının araştırılmasıdır. Üretilmesi planlanan mal veya hizmete ilişkin talep ve pazar payının tahmini yapılır ve kuruluş yeri belirlenir. *Bu kapsam içerisinde şu unsurlar araştırılır.*

- Tüketim eğilimleri, talep tahminleri,
- Geçmişte ve içinde bulunulan dönemdeki arz durumu,
- Üretim imkânları ve kısıtları,
- İç ve dış pazar durumu,
- Rekabet,
- Tüketici veya kullanıcı davranışları, amaçları, motivasyonları, yaklaşımları, tercihleri,
- Dağıtım kanalları ve pazarlama politikaları,
- Proje ürünü veya hizmetinin pazarlanmasına yönelik idari, teknik ve hukuki kısıtlar,
- İşletmenin kapasitesinin belirlenmesi,

- Kuruluş yerinin ve konumluluk yerinin belirlenmesi.

11.3.2. Teknik Araştırma

Teknik araştırma genellikle mühendislik çalışmalarını kapsar. İşletmelerin seçeceği teknolojinin belirlenmesinde temel olur. Üretim süreci aşamalarının tanımlanması, üretim teknolojisinin seçimi, varsa makinelerinin seçimi ve fabrika içindeki yerleşimi, bakım onarım olanaklarının araştırılması bu çalışmalar kapsamındadır.

- Üretim yönteminin seçimi ile ilgili çalışmalar,
- Makine ve donatım değerlemesi çalışmaları,
- Arazi, bina ve inşaat etüdü gibi çalışmaları kapsar.

11.3.3. Finansal Araştırma

Kurulacak işletmenin yatırım tutarının tespit edilmesi, sermaye ihtiyacının belirlenmesi, gelir ve gider tahminlerinin yapılması, kâra geçiş analizinin yapılması, finansman kaynaklarının ve işletme kârlılığının saptanmasıyla bununla ilgili değerlendirmelerin yapılmasını içerir.

Fizibilite çalışmasının ekonomik kısmı genellikle fayda ve maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Girişimci, projenin yapılabilirliğine ilişkin olarak sermaye maliyetinin ve ürün veya hizmetlerin maliyetlerinin piyasada oluşacak satış fiyatları ile karşılanıp karşılanmayacağıyla ilgilenmektedir. Finansal fizibilitede ise işletmelerin faaliyete başlama ve faaliyetini sürdürme maliyetlerinin tahmin edilmesi kadar, beklenen nakit girişlerinin tahmin edilmesini de içerir.

Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde ve alternatifler arasında seçim yapılmasında firmalar çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bu yöntemler nakit akımlarının değerlendirilmesine ilişkin yöntemlerdir.

1. Geri Ödeme Süresi (Payback period)
2. Net Bugünkü Değer (NPV - Net Present Value)
3. Kârlılık İndeksi (PI – Profitability Index)
4. İç Getiri Oranı (IRR - Internal Rate of Return)

Nakit akımları kullanılan yöntemlerde, finansal yöneticiler veya analistler ilk olarak bir yatırım projesine bağlı olarak gerçekleşecek nakit girişleri ve nakit çıkışlarını tahmin ederler. Daha sonra bu nakit akımları, projenin kabul edilip edilmemesi noktasındaki değerlendirmelerde kullanılır.

11.3.4. Hukuksal Araştırma

Girişimciler ve yeni projeler geliştirenler, yeni geliştirilen iş ve proje süreçlerine ilişkin yasal ve idari konuları da araştırmak zorundadırlar. Bu konuların bazıları organizasyonun hukuki şekli, farklı kamu ve sivil toplum kuruluşlarını ilgilendiren izinler ve kayıtlardır. Sermaye gereksinimi; mali sorumluluğu sınırlama, vergilendirmedeki farklılık, kredi sağlama olanakları, kuruluş giderleri, işletme yapısından gelen zorunluluk gibi etkenlerin değerlendirilmesini kapsar. Özellikle yasal model seçimi ve yasal olarak yapılması gereken işlemler ve izinler üzerine yoğunlaşır. Ticaret ve Sanayi Odasına üye olma, Sağlık yönünden izin ve işlemler, Bölge Sanayi Müdürlüklerine başvurma, Belediyelerden izin ve ruhsat alma, vergi dairelerine kayıt işlemleri, Sosyal Güvenlik Kurumlarına başvuru ve kayıt işlemleri gibi yasal olarak yapılması gerekenler araştırılır.

11.3.5. Örgütsel Araştırma

İşletmedeki fiziksel yerleşim, iş akışı, atölye ve büroların düzenlenmesi ve organizasyon çalışmalarının yapılmasıdır. Ayrıca proje ya da iş girişiminde çalışacak kişilerin belirlenmesi, bunlar arasındaki hiyerarşik yapı, kurumsal organizasyon yapısı, çalışanlar arası iletişim kanalları, yetki ve sorumlulukların dağılımı, iş analizi, iş bölümü ve bunlara benzer konularda varsayımların ve tespitlerin yapılarak fizibilite çalışmasına dâhil edildiği aşamadır. *Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalar is şunlardır:*

- Ortak girişim yapılabilecek kişi veya kurumların olup olmadığı,
- Yeterli bilgi ve beceriye sahip uzman kadronun oluşturulup oluşturulamayacağı,
- Örgütsel yapılanmanın ve örgütsel ağın ne şekilde oluşturulacağı, gibi sorulara cevaplar aranır.

Fizibilite çalışmaları belirli bir uzmanlık isteyen hatta uzmanların çalışması gereken bir süreçtir. Bu çalışmaları gerçekleştirirken mutlaka uzmanlardan bilgi ve destek alınması gerekmektedir. Fizibilite araştırmaları neticesinde bir rapor hazırlanır. Hazırlanacak raporun çeşitli formatları olabilir. Araştırma sonuçları, fizibilite raporunun sonuçlarının kullanılacağı ve sunulacağı kurum veya kuruluşların formatına uygun hazırlanabilir. KOSGEB iş planının temel noktalarını fizibilite çalışmalarından elde edilen bilgilerle hazırlanmaktadır.

11.4. İş Planı Hazırlama: KOSGEB İş Planı

En geniş anlamıyla planlama; bir amaca ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tasarlanarak saptanması anlamına gelir. Girişimci açısından plan; işletmesinin amacına ya da amaçlarına ulaşabilmesi için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların nasıl, ne zaman ve ne şekilde yapılması gerektiğini gösteren bir tasarıdır. Başka bir ifade ile plan, tasarlanan bir eylem biçimidir.

İş planı, belli bir iş fikrini ayrıntılı bir şekilde inceleyen amaç odaklı planlı bir dokümanı ya da belli bir süre içerisinde yürütmeye karar verdiğiniz işletme faaliyetleridir. İş planı özellikle seçilen işin başlangıcında yapıldığında gerçekleşen sonuçları ve karşılaştırmaları izlemeye ve kontrol etmeye oldukça yararlı olacaktır. Yapılabilirlik araştırmasında projenin kapsamı belirlenmiştir. Ancak uygulama aşamasına geçilmesi için bir “İş Planı”na gereksinim vardır. Girişimcinin kurulu veya kurmayı düşündüğü iş ve işletmesi ile ilgili düşüncelerinin, hedeflerinin, planlarının yer aldığı bir dokümandır. *Bir iş planında;*

- Girişimcinin özelliklerini ve hedeflerini,
- Kurulacak işletmenin temel niteliklerini, yasal yapısını, ortaklarını,
- Hedeflediği piyasanın özelliklerini,
- Müşteri kitlesine ulaşmak için uygulayacağı satış ve pazarlama çalışmalarını,
- Ürün ya da hizmetlerini üretmek için uygulayacağı süreçleri,
- Kuracağı işletmenin teknik sistemlerini,
- İşletmeyi yürütmek için gerekli idari süreçleri ve örgütlenmeyi,
- İşletmenin tahmini üretim ve satış planlarını,
- İşletmenin finansal hareketlerini,
- İşletmenin finansal varlığını gösteren bir dosyadır.

İş planında yer alması gereken önemli hususlar şunlardır:

1. İş planı özeti,
2. Girişimcinin hedefleri,
3. İşletmenin nitelikleri ve kuruluş dönemi planı,
4. İşletmenin piyasa ve talep özellikleri araştırması,
5. İşletmenin uygulayacağı pazarlama planı,
6. Üretim temel süreçleri ve üretim planı,
7. Örgütlenme ve yönetim planı,
8. İşletme finansal planı.

İş planının kullanım alanları:

- İş planı; yeni kurulacak bir işletme için yol gösterici bir rehber olmanın yanında, mevcut durumunu kontrol etmek ve büyümek isteyen kurulu işletmeler tarafından da kullanılır.

- İşletmenin dış finansman ihtiyacı olduğunda, risk sermayesi şirketlerine, bankalara, olası ortaklara veya üniversite ve kamu kurumlarına işletmeyi tanıtım amaçlı hazırlanır.

- İşletme içi kullanımda yeni iş kurmak, mevcut işi büyütmek, yeni ürün/hizmet sunmak, üretim sürecini gözden geçirip verimliliği arttırmak v.b. amaçlarıyla kullanılabilir.

İş planının faydaları:

- *İş planının girişimciye sağladığı faydalar:*
- Girişimcinin işletmeyi eleştirel ve objektif bir bakış açısıyla görmesini sağlar.
- İşletmenin başarısı için yapacağı varsayımları dikkatli bir şekilde oluşturmasında yardımcı olur.
- Girişimci için çalışma rehberi olma ve iletişim aracı olma görevi yapar.
- Tahminler ve gerçek sonuçların karşılaştırılmasında ölçütler oluşturur.
- Dışarıdaki değerlendiriciler için de sonuçlar üretir.
- *İş planının fon sağlayıcı ve yatırımcılara sağladığı faydalar:*
- Yatırımcılara ve fon sağlayıcılara pazar potansiyeli hakkında bilgiler verir ve pazar payının nasıl korunacağını planlar.
- Detaylı finansal tablolar aracılığıyla işletmenin ihtiyacı olan borç çeşidi ve miktarı ile öz sermaye bileşimini gösterir.
- Kritik riskleri ve önemli olayları tanımlayarak işletmenin başarısı için olası senaryoları ve eğer/ne (what/if) analizleri üretir.
- İşletmenin bütünü hakkında detaylı bilgiler sağlayarak fon sağlayıcılara ve yatırımcılara finansal değerlendirme konusunda bilgi verir.
- Fon sağlayıcı ve yatırımcılar, girişimcilik geçmişi olmayan bireylerin planlama ve yönetim yeteneği konusunda bilgi sahibi olur.
- Yatırımcıların, yatırımdan beklediği özsermaye getirisini de gösterir.

İş planınızın nihai amacı karşı tarafı planınızın sosyal yararlılıkta, piyasaya yönelik, kiralanabilir ve uygulamada gerçekçi bir şekilde ulaşılabilir ve desteklenebilir bir plan olduğuna ikna etmektir.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 20 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı Kanun ile kurulmuştur. KOSGEB; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın "ilgili" kuruluşu olup özel bütçeli bir kamu kurumudur. KOSGEB'in kuruluş amacı; ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmektir. KOSGEB son yıllarda özellikle girişimciliğin gelişimi için çok önemli görevleri yerine getirmektedir. Özellikle yeni girişimcilerin yetişmesinde ve girişimciliğe başlamasında hem teorik bilginin verilmesinde hem de finansal desteğin sağlanmasında gerekli destekleri vermektedir.

KOSGEB İş Planı temel amaç girişimcileri yönlendirecek bir çalışma sistemi geliştirmek ve iş kurma noktasına gerekli kapsamda yapılmış bir hazırlık sürecinden sonra ulaşmalarını sağlamaktır. Girişimciler bu süreci, iş kurmak için gerekli tüm araştırma sonuçlarını, hedeflerini ve planlarını gösteren iş planlarını hazırlayarak tamamlayacaklardır. KOSGEB İş Planı Örneği ekler kısmında mevcuttur.

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Kawasaki, Guy; *Kendi İşini Kurmak İsteyen Girişimcinin El Kitabı*, Çev. Dinç Tayanç, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2007.

2) Büyük, Özge; *Girişimcilik Üzerine Notlar*, İstanbul, Paradigma Akademi Yayınları, 2014.

Uygulama Soruları

- 1) İş planı yazmayı bir sanat olarak görebilir miyiz? Nedenleriyle anlatınız.
- 2) İş planı sunarken dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?
- 3) Konumlandırma ne demektir? Bir girişimcinin konumlandırma yaparken dikkat etmesi gereken hususlar nelerdir?
- 4) Ortaklık oluştururken önem verilmesi gereken hususlar nelerdir? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Girişimciliğe başlayan bir girişimcinin yol haritasını vermeye başlayan bu bölümde, başarılı bir iş fikrinin tespitinde önem verilmesi gereken hususlar belirtilmiş; daha sonra ise çalışma programı hazırlığı hakkında bilgi verilmiştir. Bu çerçevede, araştırma, planlama, organizasyon, koordinasyon ve denetim gibi temel yönetim fonksiyonları gözden geçirilmiştir. Son olarak ön değerlendirme ve fizibilite araştırması kapsamında ise, ekonomik, teknik, finansal, hukuksal ve örgütsel araştırma metodolojisi üzerinde durulmuştur.

Bölüm Soruları

- 1) Başarılı bir iş fikri belirlemede önem verilmesi gereken hususlar nelerdir? Tartışınız.
- 2) Çalışma programı hazırlamada gözden geçirilmesi gereken yönetim fonksiyonları nelerdir?
- 3) Ön değerlendirme ve yapılabilirlik araştırmasında incelenmesi gereken belli başlı araştırma başlıklarını sayıp tartışınız.

12. İŞ KURMA SÜRECİ VE İŞ GELİŞTİRME*

* Bu bölüm, Aydın Şenol tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

12.1. İşi Kurma

12.2. İş Geliştirme

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) İş kurma sürecinde girişimcilere destek olabilecek kurumlar var mıdır?
- 2) İş dünyasında dezavantajlı gruplar arasında yer alan kadınlara özel girişimcilik destekleri nelerdir?
- 3) İş geliştirme dendiğinde aklınıza ne gelmektedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İş Kurma	İş kurma sürecinin önemli kıstasları hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
İş Kurma	İş kurma sürecinde destek olan bazı kurumlar hakkında bilgi sahibi olmak	Okuyarak/Araştıracak
İş Geliştirme	İş geliştirmenin fonksiyonalitesi hakkında bilgi birikimine sahip olmak	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- İş kurma
- İş geliştirme

Giriş

Girişimcilikte yeni bir iş kurarken pek çok sorunlar ve zorluklar girişimciyi beklemektedir. Girişimcinin bu zorluklara karşı koyabilmesi için çok güçlü bir motivasyona ihtiyacı olacaktır. Kendi işinin patronu olması, başkalarından emir almayacak olması, daha çok maddi ve manevi kazançlar elde etmesi, kendi fikirlerini hayata geçirme imkanına kavuşması, tamamen bağımsız ve esnek bir iş ortamına sahip olması, iş fırsatlarını görüp hemen değerlendirebilecek olması gibi etkenler girişimciliğe başlamada önemli motivasyon kaynaklarıdır.

12.1. İŖi Kurma

İŖ kurma sürecinde yeterli motivasyona sahip giriŖimciler belirledikleri iŖ fikirlerini ön değerlendirmeden geçirdikten sonra uygulama detaylarını araŖtıracakları kesin iŖ fikirlerine ulaŖırlar.

İŖ kurma süreci detaylı aktivite planı:

- İŖin fiilen kurulması,
- İŖyerini kiralama,
- Makine-ekipman ve malzeme satın alınması,
- Yasal kuruluş iŖlemleri,
- Kredi iŖlemleri,
- Personel temini,
- Deneme üretimi vb.

12.1.1. İŖ Kurma Sürecinde Destek Olan Kuruluşlar

Dünyada ve ölkemizde giriŖimcilik; oluşturduğu istihdam olanakları, ihracat ve ekonomiye katkıları nedeniyle geliŖmekte olan ekonomilerde önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Günümüzde bir giriŖimin hayata geçirilmesi o kadar kolay değildir. GiriŖimciler çeŖitli konularda sorunlarla karŖılaŖmaktadır. GiriŖimciler bu sorunların üstesinden gelebilmesi için devlet kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının desteğine ciddi bir biçimde ihtiyaç duyarlar. Ölkemizde giriŖimcilere destek sağlayan pek çok kuruluş vardır. *Bu kuruluşlar giriŖimcilere:*

- Finansman desteği,
- Eğitim desteği,
- Yatırım desteği,
- DanıŖmanlık desteği,
- Pazar desteği,
- İhracat desteği,
- Bilgi desteği,
- AraŖtırma ve geliŖtirme desteği,

- Mikro kredi ve özel konularda destek sağlamaktadır.

Girişimcilere destek sağlayan kuruluşlar şunlardır(www.para durumu. tv) :

- **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi (KOSGEB):** KOSGEB, bir kamu kuruluş olmasına rağmen son yıllarda girişimcilğe danışmanlık ve eğitim hizmetinin yanı sıra kredi desteği de vermektedir. İstekli olan herkes için KOSGEB; girişimcilere 60 saatlik bir eğitim veriyor, sonrasında sunduğunuz proje onaylanırsa 30.000 TL hibe kredi alabiliyorsunuz 70.000 TL’de destek kredisi veriliyor. Daha fazla bilgi için: Çağrı merkezi 444 1 567 www.kosgeb.gov.tr.

- **KOBİ AŞ:** İşletmeniz var ve büyütmek için fırsat arıyorsunuz; kurumsal yatırımcılar, 5-6 yıl içerisinde yatırımının geri döneceğine inandıkları girişimcilerin şirketlerine maksimum yüzde 49 oranında ortak olarak yatırım yapıyorlar. Bunun için yatırım yapacakları şirketin Sanayi Bakanlığı’na yayınlanan son tebliğe uygun olması, farklılık yaratması, gelişime uygun, yeni ürün / hizmet portföyü sunuyor olması özelliklerini arıyorlar. Daha fazla bilgi için: www.kobias.com.tr.

- **KGF (Kredi Garanti Fonu):** Kendi alanında fark yaratanlar için yatırımcılar, iyi iş fikirlerinin önündeki finansman sorunu engelini aşmaları için başarı vaat eden genç, yaratıcı girişimlere ve küçük/orta ölçekli işletmelere destek veriyorlar. Kredi Garanti Fonu teminatına başvuruyorsunuz, dosyanız KGF’na gönderiliyor, uygun bulunursa finans talebinize kefil oluyorlar. Daha fazla bilgi için: www.kgf.com.tr.

- **Mikro kredi:** Ev kadınları için kendi işini kurmak isteyen dar gelirli, bankadan kredi alamayan kadınlara; ipoteksiz, kefilsiz, teminatsız küçük sermaye desteği sağlayan işletme. Kendiniz gibi girişimci ruha sahip dört kadın bir araya gelerek başvuru yapılabilir. Daha fazla bilgi için: www.kedv.org.tr – www.tgmp.net.

- **Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV):** Teknoloji alanında fark yaratanlar için başlangıç ve büyüme aşamasındaki teknoloji firmalarına yatırım yapan bağımsız bir Girişim Sermayesi Fonu yöneticisi. Amacı; yaratıcı, benzersiz fikirleri ve vizyonu olan yetenekli girişimcilere yatırım yapmak. Daha fazla bilgi için: www.ttgov.org.tr.

- **İşkur:** Uzmanlığı olmayanlar için girişimcilere mesleki eğitim veriyor. Kursiyerlere bu eğitimlerde zorluklarla nasıl mücadele edeceklerini, hangi riskler karşısında nasıl bir yol izleyeceklerini öğretiyorlar. Türkiye İş Kurumu da kursların sonunda katılımcılara sertifika veriyor. Daha fazla bilgi için: www.iskur.gov.tr.

- **Girişim Fabrikası:** Fikri olan ve girişimci olmak isteyen herkes için iş, fikir ve teknolojilerin ticarileşmesini hızlandırmak için kurulmuş bir destek merkezi. Daha fazla bilgi için: www.girisimfabrikasi.com.

- **Etohum:** İnternet, oyun, yazılım, mobil ortamlarda iş fikri / bilgisi olan girişimciler için yeni ekonomi konusunda bilgi ve fikir sahibi, kendi internet şirketini kurmak

isteyen şirketleri, yatırımcıları ve profesyonelleri bir araya getiriyor. Daha fazla bilgi için: www.etohum.com.

- **AveaLabs Kuluçka Merkezi:** Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında iş kurmak isteyenler için girişimcilere, firmasını büyütmek ve yeni pazarlara açılmak isteyen işletmelere hayallerini gerçekleştirmek için teknik altyapı ve ücretsiz eğitim veriyorlar. Daha fazla bilgi için: www.avealabs.com.

- **Endeavor Melek Yatırımcı Ağı:** Yeni bir başarı öyküsünün kahramanı olmak için yola çıkan etkin girişimciler için Seçtiği girişimcilere destek oluyor, önlerini açıyor. Örneğin Endeavor; 2010 yılında katıldığım, ABD Başkanı Obama'nın davetiyle düzenlenen Beyaz Saray Zirvesi'ne 3 başarılı girişimcisini gönderdi. Daha fazla bilgi için: www.endeavor.org.tr.

- **MIT Enterprise Forum:** Girişimcilikle ilgilenen herkes için girişimcinin içindeki tutku ve yaratıcılığı desteklemeye ve hayallerini gerçekleştirmeye odaklı. Kazanana 50 bin dolar kazandıran bir yarışmaları var. Bu sene 3.000 kişi başvurmuş. Girişimcilikle ilgilenen herkese açık bir forum sitesidir. Daha fazla bilgi için: www.mitefturkey.org.

- **İTÜ Tekno ArıKent:** Ar-Ge ve inovasyona dayalı teknolojik altyapı gelişimine ihtiyaç duyan girişimciler için Ar-Ge ve inovasyona dayalı teknolojik merkez, “bilginin işletmeye dönmesi”ne destek olmayı amaçlıyor. Daha fazla bilgi için: www.ariteknokent.com.tr.

- **Labx:** İş fikri olup sermaye desteğine ihtiyacı olan girişimciler için iş fikirlerini, melek yatırımcılar aracılığıyla şirketleştirmeyi ve devam eden projeleri geliştirmeyi amaç edinmiş bir melek yatırımcı ağı. Daha fazla bilgi için: www.lab-x.org.

- **Melek Yatırımcılar Derneği:** İş fikirleri ve projeleri için melek yatırımcı arayanlar için iş fikri olan ancak yeterli sermayesi olmayan girişimcileri, yerli ve yabancı finansman kaynaklarına rahatlıkla ulaşacak ve kendisine ortak bulabilecekleri “Ortaklık Kültürü” ile tanıştırıyor. Yani, yatırımcılarla iş fikirlerini buluşturuyor. Daha fazla bilgi için: www.melekyatirimcilar.dernegi.org.

- **Inventram:** İnovatif fikirleri olup finans ve yönetim desteği arayanlar için teknoloji yatırım şirketi. Fikri Mülkiyet Hakları yönetimi, yatırımı ve ticareti konularında ihtiyacınız olan desteği sunuyor. Daha fazla bilgi için: www.inventram.com.

- **ODTÜ Genç Girişimciler Topluluğu:** İş fikirlerini kuruluşlarla birleştirmek isteyen ve akademik danışmanlık hizmeti ihtiyacı olanlar için öğrencilerin projelerini hayata geçirmesi için “iş fikri” yarışmaları düzenliyor ve bu öğrencilere elinden gelen desteği veriyor. Daha fazla bilgi için: www.odtuggt.org.

- **Inovent:** Şirketini geliştirmek isteyenler için Türkiye'nin ilk teknolojiyi ticarileştirme ve transfer şirketi. Beğenilen teknoloji projelerine ofis desteği de sağlıyor. Daha fazla bilgi için: www.inovent.com.tr.

- **Galata İş Melekleri:** Melek yatırımcılarla bir araya gelmek isteyen arzulu girişimciler için Melek yatırımcılar ile arzulu girişimcileri bir araya getirerek yatırım olanakları ve “start-up”larla (yeni kurulan işler) ilgili fikir alışverişi yapmalarını sağlayan bir platform. Daha fazla bilgi için: www.galatabusinessangels.com

- **Startup Labs:** Fikrine güvenen girişimciler için dünyanın dört bir yanında düzenlenen bir girişimcilik yarışması. Startup Labs, girişimcileri 3 hafta içinde işlerini kurup büyütme yönünde teşvik ederken onları uluslararası yatırımcılarla da buluşturuyor.

- **KAGİDER (Kadın Girişimciler Derneği):** Kadınlarımızın “girişimci ruhunu” ortaya çıkartarak Türkiye'deki kadın girişimci sayısının gelişmiş ülkelerin seviyesine yükselmesi amacıyla bu yarışmayı düzenliyor. Daha fazla bilgi için: www.kadingirisimciyarismasi.com.

- **Yaratıcı Genç Girişimci Ödülü:** Genç girişimciler için; genç girişimcilerin yaratıcılıklarını ve başarılarını ödüllendiren uluslararası bir ödül. CYEA, iki farklı girişimci profili değerlendiriyor. Kurdukları yeni işte yaratıcılıklarını kullanan girişimciler. Var olan bir işte yaratıcılık ile mevcut iş problemlerine çözüm üretmiş girişimciler. Daha fazla bilgi için: www.cyea.turkey.org.

- **Enkuba:** Projesi olup geliştirmek için destek arayan girişimciler için yenilikçi girişimcilerin mobil ve internet şirketleri yaratmalarını hızlandırıyor. Ofis alanı, danışmanlık, sermaye kaynağı ve iletişim ağı sağlıyor. Daha fazla bilgi için: www.enkuba.com.

- **Viveka:** Web ve mobil fikirlerini gerçekleştirmek isteyen girişimciler için teknoloji fikri olup gerçekleştirmek isteyen girişimcilere zaman, maddi kaynak ve bilgi desteği veren bir merkez. Daha fazla bilgi için: www.viveka.com.tr.

- **Teknoloji Yatırım A.Ş.:** Yenilik içeren teknolojik temelli fikirleri olan girişimciler için amaçları, yaratıcı ve benzersiz fikirleri ve vizyonu olan yetenekli girişimcilere yatırım yapmak. Daha fazla bilgi için: www.teknoloji.yatirim.com.tr.

- **Ayrıca girişimcilere destek veren vakıf ve bankalar:**

- İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) <http://www.ikv.org.tr/>

- Kadın Emekini Değerlendirme Vakfı (KEDV) <http://www.ikv.org.tr/>

- Mesleki Eğitimi ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA) <http://www.meksa.org.tr/>

- Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları http://sosyal_yardimlar.aile.gov.tr/uygulamalar/sosyal-yardimlasma-ve-dayanisma-vakiflari
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) <http://www.tubitak.gov.tr/>
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) <http://www.tesk.org.tr/tr/yeni/indexhaber2.php>
- Türkiye Halk Bankası (HALKBANK) <https://www.halkbank.com.tr/>
- Türkiye Kalkınma Vakfı <http://www.tkv-dft.org.tr/>
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) <http://www.tskb.com.tr/>
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) <http://www.ttgvt.org.tr/tr>
- Birçok özel banka, <http://www.tbb.org.tr/> ve katılım bankaları, <http://www.tkbb.org.tr/> adreslerinden detaylı bilgiler alınabilmektedir.

12.1.2. Kadın Girişimcilere Destekler

Türkiye’de kadın girişimciliğini artırmak ve kadınların istihdamına katkı sağlamak amacıyla çalışmalar yapılmaktadır. Kadın girişimciliği, yeni iş alanlarının oluşturulması ve ekonomik büyümenin tetiklenmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD’nin 2004 yılında yayınladığı “Türkiye’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler - Mevcut Durum ve Politikalar” raporundaki verilere göre ülkemizde kayıtlı olarak çalışan iş gücünün ancak % 26’sını kadınlar oluşturmaktadır. Aynı rapora göre kadınların özel sektörde çalışma oranları daha düşüktür (% 16) ve kendi işine sahip kadın sayısı da sadece % 3,4 olarak belirtilmektedir. Ataerkil toplum yapısı, gelenekler, öğrenim yetersizliği ve iş gücündeki deneyim eksikliği gibi etmenlerden ötürü kadınların girişimcilikte oldukça geri kaldığı görülmektedir. Kırsal kesimdeki kadın için yeni işlerin kurulmasında, genç kadınların örnek alabileceği çok az sayıda model veya kadın girişimci bulunmaktadır. İş yeri sahibi olmayı düşünen kadınlar, sermaye yetersizliği vb. etmenlerden etkilenmektedirler. Buna rağmen henüz yeterince olmasa da başarılı kadın girişimcilerimiz de vardır ve sayıları her geçen gün artmaktadır.

2002 yılında girişimci kadın sayısını artırmak, sorunlarının çözümünde yardımcı olmak ve kadın girişimciliğinin artırılması için son yıllarda gerek devletimiz gerekse de özel kuruluşlar birçok destekler vermektedir. Özel bankalar bu destekler kapsamı içerisinde çalışmalar yapmaktadır. Ülkemizde kadın girişimcilere destek sağlayan pek çok kuruluş vardır. Bu kuruluşlar bir önceki konu başlığında açıklanmıştır. Özellikle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi (KOSGEB), Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları kadın girişimciliği üzerine daha çok yoğunlaşmaktadırlar. Ayrıca ülkemizde faaliyet gösteren finansal

kuruluşlardan bankalar, “Kadın Girişimci Destek Paketi” adı altında kredi imkânları sunmaktadırlar.

12.2. İş Geliştirme

Bir girişime başlayıp işi kurduktan sonra girişimciler için yeni ve farklı bir dönem başlar. Bu dönem kurulan işletmenin gelişme aşamasıdır. Bu gelişme önce kendi ayakları üzerinde durur hâle gelmek, sonra gelişmenin başlaması ve kullanılan kapasite yükselmesi ile devam eder. Sonuçta da işletmeye yeni kapasitelerin eklenmesi ile sürekli gelişerek devam eder. İşletmenin ayakta kalabilmesi, kapasite kullanım oranının artırılması ve kapasitenin geliştirilmesi süreçlerini kapsar. Girişimcinin işi kurduktan sonraki hedefi sürekli büyümek olmalıdır. İşletmecilikte “Büyümeyen işletme, küçülen işletmedir.” düşüncesi her zaman hâkimdir. Çünkü rakipler sürekli gelişme ve büyüme trendi içerisinde olacaktır. Aksi takdirde diğer işletmelerin gerisinde kalacak belki de büyük umutlarla başladığı girişimi ya devretmek ya da sonlandırmak zorunda kalacaktır.

Girişimci; amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, kendini işletmecilik alanında sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Girişimcinin iyi bir yönetici, lider olması ve verimli, kârlı, etkin bir yönetim sistemini kurmayı başarması gerekmektedir. Yönetim felsefesini toplam kalite yönetimi içerisinde sürekli gelişme, ilerleme ve inovasyon (yenilik) üzerine kurmalıdır. Yüzde yüz müşteri memnuniyetini hedeflemelidir. Çünkü müşterilerin arzu ve istekleri, artık kısa zamanda değişiklik göstermektedir. Kurduğunuz bir sistemi sürekli yeni teknolojilerle donatarak geliştirmeniz gerekmektedir. Başlamak yetmiyor, bunu sürekli işinizi geliştirmeniz gerekmektedir. Girişimcinin ana hedefinin kalıcılık ve sürdürülebilirlik esasına dayalı bir işletme kurmak olmalıdır.

Girişimciliğe başlamak, kısa süreliğine olan bir süreç değildir. Hatta insan ömrü ile sınırlı değildir. Sonsuzluğu hedeflemeli ve bu sonsuzluğu dönemsel olarak (1 yıllık süreç) zaman dilimlerine ayırmalı sürekli yeni hedefler koymalı buna göre planlama yapmalı; bu planların uygulanması ve sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir. Sonuçlara göre gerekli önlemler alınmalı ve süreç sürekli ileriye gidecek şekilde çalıştırılmalıdır.

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Çelik, Adnan, Tahir Akgemci, M. Şerif Şimşek; *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2013.

2) İpçioğlu, İsa; “Girişimcilik ve Kadın”, *Girişimcilik ve KOBİ’ler: Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Ed. B. Zafer Erdoğan, Bursa, Ekin Yayınevi, 2012.

Uygulama Soruları

- 1) Kadın girişimcileri erkek girişimcilerden ayıran bazı özellikler var mıdır? Anlatınız.
- 2) Girişimcilikte kadın olmanın avantajları var mıdır? Tartışınız.
- 3) TÜBİTAK'ın Türkiye'deki girişimcilik olgusu üzerindeki yeri ve önemini tartışınız.
- 4) TOBB'un Türkiye'deki girişimcilik olgusu üzerindeki yeri ve önemini tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

İş Kurma Süreci ve İş Geliştirme başlığını taşıyan bu bölümde, girişimcilerin iş kurma süreçlerinde destek alabileceği kurum ve kuruluşlar hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, kadın girişimcilere yönelik destekler de ayrı bir parantezde değerlendirilmiştir. Son olarak, iş geliştirme süreci ile ilgili olarak özlü bilgiler sunulmuştur.

Bölüm Soruları

- 1) Türkiye’de girişimcilere yönelik destek olan kurum ya da kuruluşlar hakkında bilgi veriniz.
- 2) Türkiye’de kadın girişimcilere yönelik verilen özel desteklerin esas amacı nedir?
- 3) İş geliştirme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?

13. GİRİŞİMCİLİK DESTEK PROGRAMI YENİ GİRİŞİMCİ DESTEĞİ GİRİŞİMCİ İŞ PLANI 1*

* Bu bölüm, Aydın Şenol tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

13.1. Genel Bilgiler

13.2. Girişimcinin / Ortakların ve İşletmenin Özellikleri

13.3. Pazar Bilgileri ve Pazarlama Planı

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği'ni daha önce duydunuz mu?
- 2) Bir girişimci olsa idiniz kendiniz ve işletmeniz ile ilgili hangi genel bilgileri öncelikli olarak bilmek ve yeri geldiğinde sunmak zorunda hissederdiniz?
- 3) İşletmenin vizyon/misyon yazımında dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?
- 4) Kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin ortaya konmasında ne tür bir strateji izlenebilir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Genel Bilgiler	Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı hazırlamada genel bilgilere ilişkin bilgi sahibi olunması	Okuyarak/Araştırmak
Girişimcinin / Ortakların ve İşletmenin Özellikleri	Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı hazırlamada girişimci, ortaklar ve işletmenin genel özelliklerinin hangi kıstaslarda değerlendirilmesi gerektiğinin anlaşılması	Okuyarak/Araştırmak
Pazar Bilgileri ve Pazarlama Planı	Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı hazırlamada Pazar araştırması ve pazarlama aktivite planı süreçleri hakkında detaylı bilgi birikimine sahip olmak	Okuyarak/Araştırmak

Anahtar Kavramlar

- Girişimci iş planı
- Pazar araştırması
- Pazarlama planı

Giriş

Türkiye’de girişimcilere yönelik destek güçlerin başında gelen KOSGEB’in Girişimcilik Destek Programlarından biri ve en popüler olan Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı örneğinin oluşturulması, şu anda Türkiye’de özel eğitim gerektiren alanların başında gelmektedir. Profesyonel bir iş planının oluşturulması sürecinin örnek bir iş planı yardımıyla anlatılması şüphesiz ki bu sürece girecekler açısından büyük fayda sağlayacaktır.

13.1. Genel Bilgiler

GİRİŞİMCİ ADI: Mustafa SARI - Ahmet Ziya Ortaklığı

İŞ FİKRİ: Mekanik tesisat kurulması, kimyasal, deodorant, gıda ve maden işleme kazanlarının imalatı, metal yapı ve mühendislik hizmetleri

İŞLETMENİN ADI : ASMAK Makina Mühendislik Metal San. ve Tic. Ltd. Şti.

BÖLÜM 1: GENEL BİLGİLER

1.1 Girişimci

Adı Soyadı	Mustafa SARI		
Adresi	Selimiye mah. Kışla Caddesi. Konaklar apt. No:11 -3 Üsküdar- İSTANBUL		
Telefon	0216 311 12 23	Doğum Yeri	İstanbul
	0554 119 79 11	Doğum Tarihi	06/01/1963
Fax	0216 502 12 52	Medeni Durumu	Evli

1.2 İşletmenin Faaliyet Konusu

Metal konstrüksiyon yapıların imalatını ve kurulumunu yapmak
Her türlü kimyasal, deodorant, gıda ve maden işleme tesislerinin tam otomatik mal yüklemeli motorlu mikserli reaksiyon kazanlarının tesisiyle imalatını yapmak.
Fabrikalar için baca gazları filtreleme sistemleri (Scrubber, endüstriyel bacalar) yapmak.
Her türlü sanayi otaklav ve fırınları imalatı, bakımı tamiri ve satışını yapmak.
Her türlü amaca göre basınçlı tank imalatı, bakımı, tamiri ve satışını yapmak.
Her türlü bina mekanik tesisatı kurulumu, bakımı, onarımını yapmak.
Her genel konveyör ve yürüyen merdiven imalatı, bakımı, tamiri, satışını yapmak.
Her türlü makine imalatı, bakımı, onarımı ve satışını yapmak.
Her türlü inşaat ve iş makinalarının imalatı, bakımı, onarımı ve satışını yapmak.
Her türlü sanayi arıtım tesislerinin imalatını kurulumunu yapmak.
Yan sektör olarak da plastik enjeksiyon işletmeyle plastik mamüleri imalatı ve satışını yapmak.
Soğuk hava depoları imalatı, bakımı ve onarımını yapmak.

1.3 İş Kurma Süreci

Aktiviteler	Haftalar										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İşyerinin Kiralanması	X										
İşletmenin Ana Sözleşmesinin Hazırlanması		X									
Gerekli İzin ve Ruhsatların Alınması			X								
Yasal Kuruluş İşlemlerinin Yapılması			X								
Kredi Başvurularının Yapılması				X							
İşyeri Donanımının Yapılması				X							
Makine Ekipmanların Satın Alınması					X						
Üretim Girdileri İçin Bağlantıların Yapılması						X					
İşletmenin Teknik İşgücünün Sağlanması Uzman kaynak ve montajcı ustabaşı alınacak							X				
İşletmenin İdari Örgütlenmesinin Hazırlanması							X				
Pazarlama Planına Bağlı Çalışmaların Başlatılması tanıtım broşürü ve reklam afişleri hazırlatılıp dağıtılacak.					X						
Teknik Sistemin Deneme Üretimine Alınması								X			
Üretimin Başlatılması									X		
Hizmetlerin Başlatılması										X	

13.2. Girişimcinin / Ortakların ve İşletmenin Özellikleri

2.1 Girişimci ve İşletme Ortaklarının Kişisel Bilgileri

Adı Soyadı	Ahmet Ziya		
Adresi	Ahmediye mah. Köşk caddesi Kır apt. No:24 -2 Eyüp-İSTANBUL		
Telefon	0216 391 72 31	Doğum Yeri	Merzifon /Amasya
	0554 899 79 19	Doğum Tarihi	25.09.1971
Fax	0216 508 1811	Medeni Durumu	Evli
Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu:	Anadolu Üniversitesi		
Bölümüz:	Kamu yönetimi	Mezuniyet Tarihiniz:	2010
<i>Katıldığınız kurs/seminer v.b programlar</i>			
Yıl	Programın Adı ve Konusu	Süresi	Verilen Belge
Bildiği Yabancı Dil:	İngilizce	Düzeyi*:	Orta
Bilgisayar Kullanma Deneyimi:	İyi		
Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu:	Hacettepe Üniversitesi Zonguldak Mühendislik Fakültesi		
Bölümüz:	Makina Mühendisliği	Mezuniyet Tarihiniz:	1989
<i>Katıldığınız kurs/seminer v.b programlar</i>			
Yıl	Programın Adı ve Konusu	Süresi	Verilen Belge
1983	BÖHLER KAYNAK SEMİNERİ	1 Gün	Kaynak semineri
1996	Akzo- Nobel Boya Semineri	2 Gün	Boya hazırlama Semineri
1997	ITW Gema	2 Gün	Toz boya semineri
2010	Mekanik Tesisat kursu	6 Gün	Mekanik Tesisat Yetkisi
Bildiği Yabancı Dil:	İngilizce	Düzeyi*:	Orta
	Almanca	Düzeyi:	Temel
Bilgisayar Kullanma Deneyimi:	İyi		

Çalışma Döneminiz	İşyeri Adı	Bölümünüz	Göreviniz	Çalışma Süreniz
1991 – 1999	Termoteknik Panel Radyatör A.Ş.	Boyahane Paketleme Kalite kontrol	Bölüm şefliği	8 yıl
2000 – 2007	Meplast Plastik Ltd. Şti.	İmalat	İşletme Müd.	7 yıl
2007 – 2008	Emek Makina Ltd. Şti.	İmalat	İmalat müd.	9 Ay
2008 – 2009	Toya Makina A.Ş.	İmalat	İmalat müd.	8 Ay
2009 – 2010	Emek Makina Ltd.Şti.	İmalat	İmalat müd.	13 Ay

Sıvı Boya ve Elektrostatik toz boya uygulamaları.

Çelik radyatörlerin yıkama ve fosfatlama uygulamaları

Plastik enjeksiyon ve plastik şişirme makinalarında üretim, bakım ve kalıp projesi planı takibi.

Makina hidrolik ve pnömatik malzemeleri bakımı, montajı.

Eta ve benzeri Muhasebe programlarını kullanabilme (Ön muhasebe takibi, raporlama gibi)

Paslanmazdan kimyasal reaksiyon tankları ve Kimyasal tesis projelendirme, maliyet ve imalatı.

2.2 Girişimci ve İşletme Ortaklarına İlişkin Bilgi Tablosu

Sıra No	Girişimci/Ortağın Adı	T.C. Kimlik Numarası	Kurucu Ortaklık Payı	Başvuru Esnasındaki Ortaklık Payı	Cinsiyeti (K/E)	Ozurlu Statüsünde mi?	Sahip Olduğu Mesleki Yeterlilik Belgesi	Katıldığı Girişimcilik Eğitimi / Danışmanlık Programı/ İŞGEM Adı	Girişimcilik Eğitimi / Danışmanlık Programı Belge Tarihi
1	Mustafa Sarı	26342433344	%50	%50	E	Hayır	Var	Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi	30.06.2010 - 30.07.2010 No: 174
2	Ahmet Ziya	12988552345	%50	%50	E	Hayır	var		

2.3 İş Fikri ve Seçme Nedeni

Türkiye'nin paslanmaz kimyasal tank ve tesis yapımında dış ticaret açığındaki göstergelere göre hâlen dışarıya bağımlı olduğu görüldü.
Türkiyede kamu veya özel sektörün istatistik değerlerine göre bu alanda geniş bir iş hacmi var. Bütün ağır sanayiler makina konstrüksiyonunda imalat ve bakım için yan sanayine iş yüklenmek isteniyor.
Araştırmalara göre makina imalatında Avrupa standartlarında; kalite raporlarıyla, hesabıyla, onayıyla imalatının eksik yapıldığı ehil kişilerce yapılmadığı görüldü.
Avrupa'nın kaba imalat diyebileceğimiz bu tür işlerini maliyetlerinin düşük olması yüzünden Türkiye'ye kaydırmaya başladığı görülmektedir.

2.4. İşletmenin Hukuki Statüsü ve Seçim Nedeni

Limited şirket; Kamu işletmelerinin ihalelerine daha güçlü girebilmek için. ana sermayesi belirli olan şirket olması. Ana sermayesinin anonim şirketlere göre daha az olması.
Bütün dünyada iş yapabileceğim uygun bir tür olduğu için.
Ciro, vergi ve teşvik avantajlarından yararlanmak için.

2.5. İşletmenin Misyonu

Firmamız Ağır sanayiye kullanabileceği sıra dışı özel makineler, mikserli kimyasal reaksiyon kazanlarıyla birlikte anahtar teslim mekanik tesisat projelerini, imalatını bakımını onarımını uzman ekipleriyle ve yetkili mühendisiyle yapıp ülkemizin dışı bağımlı işlerini içinde de yapılabilir hâle getirmektir.
Likit dönüşüm destek unsuru olarak alternatif iş olarak seri üretim branşına yönelmiş olmak
Kamu veya özel sektör madenlerinde saflaştırma ve kristalizasyon işlerini ülke içinde yapabilmek.

2.6 İşletmenin Vizyonu

Tekstil kimyasalları üreten firmalar. Sanayi siteleri (Boya, temizlik, kozmetik, dokuma) / Reaktör, kondanser, mikser, maksada uygun tanklar üretebilme.
Kozmetik kimyasalları üreten firmalar ve sanayi siteleri./ Mikser, kondanser, eşanjör ve depolama tankları üretebilme
Plastik firmaları / Polimerizasyon tank ve tesisleri, Depolama tankları üretebilme
Endüstriyel kimyasal ürün firmaları. / Gıda tesis ve tankları, Hidrojenerasyon tankları, Hidrometalurji tankları, Kristalizasyon tankları, Gaz filtreleme ve faz ayırıcı tanklar, yatay ve dikey mikserler, reaksiyon tankları üretebilme
Gıda firmaları. / Mikserler, filtreler, yıkama tank ve makinaları, pişirme tankları, pastörizasyon tankları, soğutma tankları, soğuk hava depoları, depolama siloları üretebilme
Konutlar ve çeşitli yerleşkeler. Su depoları, mekanik tesisat işleri üretebilme

İlkelerimiz

İmalatın baştan sona <u>denetimli evraklarıyla takip edileceği</u> sistemde çalışmak.
Yapılan ürünlerin mühendislik <u>hesaplarını yapmak</u> ve ürünle birlikte müşteriye vermek.
İmalatta belli kalite standartlarında sertifikalı üretmek. İşin <u>Garanti deklarasyonunu</u> vermek.
Yapılacak ürünleri kullanırken verimli çalıştırabilme kurallarını, amacını anlatıp imalat anındaki <u>dökümanlara birlikte kitapçık</u> olarak vermek.
İmalat anında personel iş güvenliği önce insan sağlığı prensibine göredir.

2.7 Kısa Vadeli Hedefleri

İki yıl içinde endüstriyel kimyasal üreten firmalar. Kimyacılar siteleri, plastikçiler sitelerinin % 4 üne iş yapabilmek.
İki yıl içinde kamuya ait mevcut maden ve kimya fabrikalarının % 5 ine iş yapabilmek
Üç yıl sonuna kadar Ortadoğu pazarı kaynak kapasitesi gözönüne alınarak, buradan da pazara Türkiye adına girmek ve iş hacmimin en az %25 kadar iş yapabilmek.
İki yıl sonunda gıda ürünleri yapan firmalara ciromun % 10 nunu karşılayacak bakım hizmeti verebilmek.
İki yıl sonunda petrokimya sanayisine her türlü ürünün üretilbileceği tesisler yapmak.
İki yıl sonunda kozmetik ve ilaç sanayisine hassas ve sağlıklı ürünlerin üretilbileceği tesisleri kurup ciromun % 30 nu bu sektörde karşılamak.
İki yıl sonuna kadar fuarlar ve sanayi birlikleri vasıtasıyla insani ilişkiler geliştirilip % 50 pazar payı yurtdışına doğru geliştirmek.

2.8 Orta ve Uzun Vadeli Hedefleri

1. Yıl yaklaşık Brüt 370.000 TL lik satış
2. Yıl % 250 lik büyüme
3. Yıl % 125 lik büyüme*
4. Yıl % 90 lik büyüme*
5. Yıl % 60 lik büyüme*
6. Yıl % 60 lik büyüme*
7. Yıl % 50 lik büyüme*
8. Yıl % 50 lik büyüme*
9. Yıl % 40 lik büyüme*
10. Yıl % 40 lik büyüme*

*Son yıllardaki büyüme oranındaki düşüklük firmanın büyüklüğüne göre büyümenin dünya rekabet koşullarına göre zorlamaya başlamasından dolayıdır.

13.3. Pazar Bilgileri ve Pazarlama Planı

3.1 Pazarın Büyüklüğü, Hedeflenen Pazar Payı

Ağır sanayi fabrikaları, holdingler, sanayi bölgeleri. İş harcamalarının %10 ila %40'ı gibi sürekli ve yan sanayine taşıyarak iş veriyorlar. Bu da Türkiye yıllık cirosunun %35 ni Kobi'lerin gerçekleştirdiğidir.

Lokomotif sektör hâline gelen inşaat sektöründe Türkiye'de dönen likidite yaklaşık 15 milyar TL Bu kamu inşaat sektörüyle 25 milyarlaraya yükselmektedir. Bu sektörün işlerinin %55 ni Kobil'er yapmakta olup Bütçe olarak da %65 lere denk gelmektedir. Konut siteleri ve yerleşkelerin lüks ve sağlıklı ürün isteyenler halkımızın taleplerinde giderek yükselmektedir.

Ülkemizde, demir çelik sektörü stratejik öneme göre dördüncü sırada olup Ekonominin %30 na sahiptir. Gelişmiş ülkelere göre dört kat daha fazla olmalıdır. Türkiye bu konuda her yıl %15 büyümektedir.

3.2 Pazar Profili

Hedef pazarımız. Kimyacılar sanayi bölgeleri veya siteleri. Genel olarak Kimyasal ürünler üreten bütün firmalar. Endüstriyel tesisler, laboratuvarlar, özel ve kamu proje büroları, ithalat-ihracat büroları, petrokimya sektörü, otomotiv sektörü, gıda sektörü, çimento ve refrakter sektörü, seramik sektörü, ilaç sektörü, tekstil sektörü, boya sektörü, cam sanayii, metal ve kaplama sanayii, gübre sektörü, lastik ve kauçuk sektörü, kamu işletmeleri ve maden işletmeleri, savunma sanayii gibi **endüstriyel mal** ve **örgütsel** pazarlardır. .

Yan iş olarakta hedef pazarımız. Plastikciler sanayi site ve bölgeleri ve plastik paket kullanan sektörler gibi **üretici örgütsel** pazarlardır.

3.3 Rakip Analizi

Bu konuda sektörde söz sahibi firma sayısı 10 tane olup, iç pazarın %75 payına sahipler. Türkiyede bu sector Kobilerin büyümesiyle gittikçe gelişmekte ve uzmanlaşmaktalar.

Yeni bir işletmeye nazaran daha karlı koşullarda ham madde satınalabilmesi. % 60 Finansal yönü kuvvetli olması bakımından sağlam bir zeminde olmakla beraber, % 40 'I bütçe dengesizlikleri bakımından kriz anındaki risk taşıyan bir durumdalar.

Rakiplerimin %90 nı küresel kriz riski ve artan maliyetler yüzünden stok tutmamakla birlikte itibari stok dengesine göre davranıp konsinye çalışılmaktadır.

Ekiplerinin tecrübesi yeterice olmayıp son beş yıldır İŞKUR eğitimleri sayesinde bu açıklarını kapatabilmiş durumdalar. İşçilik kaliteside yükseliş göstermektedir.

Rakiplerimin %60 'ının yönetisi mühendis olmayıp, yanlarında Mühendis çalıştıran girişimcilerdir. %85 'i Muhasebe kayıtları nedeni ile daha kapsamlı bilgi veöngörüme sahipler.

3.4 Pazarlama/Satış Hedefleri

Sosyo- Kültürel çevremi kullanıp üretim odaklı pazarlama yapılacağı için önce pazara girip tutunmak için Başabaş noktasını yakalayıp fazla karla çalışmamak.
Ekonomik çevrede endüstriyel ürün ve imalat kalitesi ve hizmetleri tanındıktan sonra normal karlarla çalışmak.
Politik ve Hukuki çevre içinde yüksek meblağlarla alınabilecek işlerde yüksek kar koymadan zarar riskleride gözönüne alınarak kar oranı belirlemek.
Firmanın hesap ve teknolojiye dayalı özel üretilen mamüllerinde özel fiyat kazancı uygulamak.
Yıllık en az 18 adet ürün satışı ve 500.000 TL satış hedefim var.

3.5 Sektörel Gelişmeler, Fırsat ve Tehditlere İlişkin Değerlendirmeler Fırsatlar

Sektör makro ekonomik çevreye yönelik olacağı için, Endüstriyel ürün imalatı yapan, fakat kendi bakım işlerini firma dışı fasona veren büyük fabrikalar veya holdingler. Buradan çıkacak işlerle ilgili becerilerimi kullanarak Pazar oluşturmak.
Sanayi sitelerinde topluca bulunan ve daha önce tanıyıp iyi ilişkilerim olan firma ve kobi'ler.
Devletin kamu işletmelerinin ihaleyle iş yapan ve yaptıranlar.

Tehditler

Makroekonomik sektör küresel ekonomik krizlerden etkileniyor. Bu durumda yatırımlar durduğu için Kobi'lerde çabuk etkileniyor.
Sektörde iş alımlarında insani ilişkiler ön planda tutulması durumunda, finansal kayıpların yaşanması. Banka faizlerinin geri ödemelerinde uzun süre vermemeleri.
Devletin kamu işletmelerinin ihaleyle iş yaptıranlardan iş bitirme belgesi istemeleri , yeni firmaların önünü tıkıyor. Sektörde yeni olmanın güvensizliği.

3.6 Beklenmedik Durumlara İlişkin Öngörüler

Personeli ihtiyaç kadar ayarlama. Yan sanayi ve yevmiyeli eleman istihdamı.
İşleri yan sanayi ile kar ortağı olarak paylaşarak gerçekleştirme.
Reklam ve tanıtım işleri için KOSGEB den kredi alma.
İşyerini pahalı sanayi sitesi içinden değil de yan çevre yerlerden kiralamak.
Eleman istihdamında KOSGEB’le ilişkilerimizi daha da geliştirip İŞKUR’dan yararlanmak.
Teklif geldiğinde aynı işi yapan firmalarla ortak olmak.
Firmalarla malzeme dışında sadece işçilik ücreti üzerinden taşeron bakım hizmetleri teklif edilecek.
Firmamızda bina mekanik tesisatı bayiliği alıp likit dönüşüm destek unsuru oluşturmak.

3.7 Ürün/Hizmet Tanımı

Birinci ürünümüz; Endüstriyel Dayanıklı mallar grubundandır. İşlenmiş maddeler ve parçalar, Tesisler, Yardımcı makina ve araçlar.

İkinci iş grubu endüstriyel hizmettir; bakım, onarım, danışmanlık hizmetleridir.

Ürünlere ait örnekler aşağıdaki tabloda maliyet, kazanç oranı ve satış fiyatı ile verilmiştir. Fiyatlar mevcut duruma göre değişkendir.

Ürün/Hizmet	Toplam Birim Maliyet	Hedeflenen Kazanç Oranı	Birim Satış Fiyatı
Reaktör 3000 lt AISI-316	15.000 TL	% 240	35.834 TL
Mikser 2000 lt AISI-316	9.660 TL	% 243	23.550 TL
Soğutma kazanı 3000 lt AISI-304	4.245 TL	% 286	12.150 TL
Stok Tankı Polisajlı 5000 lt AISI-304	4.891 TL	% 307	15.032 TL
Kondanser 30 m2 (24") AISI-304	15.985 TL	% 170	27.252 TL
Eşanjör 5 m2 AISI-316L	18.000 TL	% 155	27.890 TL
Paslanmaz Stok tankları 20 ton AISI-304	9.000 TL	% 85	16.483 TL
Toplam	76.691 TL		158.191 TL

3.8 Ürün/Hizmet Fiyatının Nasıl Oluşturulduğu

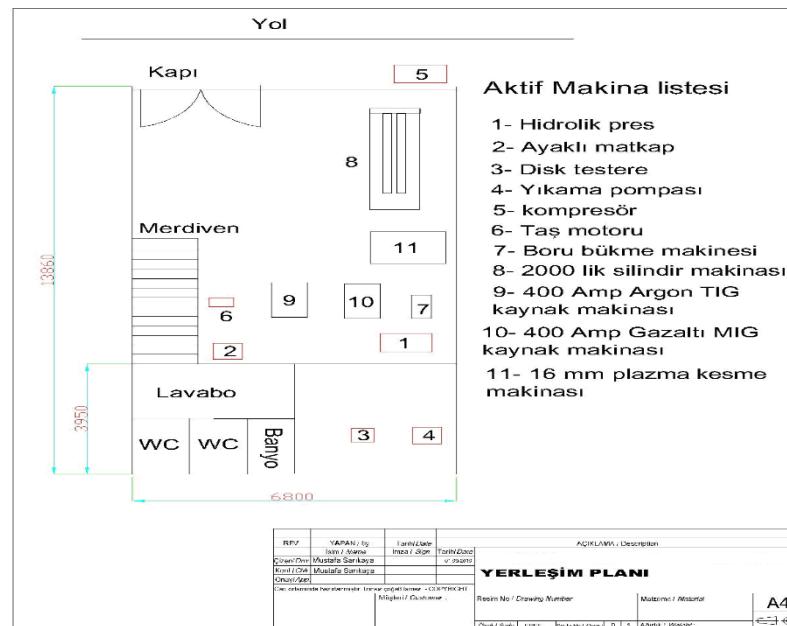
Aylık personel giderleri hesaplandıktan sonra personel saat ücreti hesaplanıyor.
Aylık sabit elektrik, telefon, su, bina sabit giderleri ve muhasebe giderleri günlük hesaplanıyor.
Mamülün imalatında kullanılan ham madde ve sarf malzemeleri hesaplanıyor.
Firmanın otaklarına da dağıtılacak kâr payı ve % 5 lik ihtiyat akçesi günlük olarak belirleniyor.
Firma yıllık tanıtım harcamalarından günlük maliyet hesaplanıyor.
% 10 umumi yedek akçeyle, şirket ortakları başına % 2 zarar riskleri hesaplanıyor.
Firmanın hesap, teknolojiye ve araştırmaya dayalı ürünlerinde AR-GE masrafları maliyete yansıtılıyor.
Tüm parametreler bir araya getirilerek Başa Baş Noktası hesap edilerek, zamana göre safi kâr oranı makul meblağlarla alınabilecek işlerde uygun kar oranı belirleniyor.

3.9 Yer Seçimi

Sanayi sitelerine yakın olacak. İMES, DES, KADOSAN. İçinde veya çevresinde.
Endüstriyel parça pazarına yakın olacak. Kartal, Maltepe, Tuzla, Gebze.
Adres: Dudullu İmes Sanayi Sitesi 221. Sokak C Blok No: 11 Ümraniye - İstanbul'dur

3.10 Müşteriye Ulaşım Kanalları

Fax, e-mail, kurye, Telefon ile.
Malzeme sevkiyatında anlaşmalı nakliyeciler taşaron olarak kullanılacak.
Bakım ve hizmetler için firmaya ait kamyonetle hizmet verilecek.
Yerinde montajlar için yine anlaşmalı nakliye ve vinç firmalarıyla çalışılacak.



3.11 Ürün/Hizmet Tanıtım Planı

Endüstriyel ürün imalatı yapan, fakat kendi bakım işlerini firma dışı fasona veren büyük fabrikalar veya holdingler.
Sanayi sitelerinde topluca bulunan ve daha önce tanıyıp iyi ilişkilerim olan firma ve kobiler.
Devletin kamu işletmelerinin ihaleyle iş yapan ve yaptıranlar..
Belirli Müşterilerle randevu alınıp tanışılacak. Firmamızın faaliyet ve artı özellikleri anlatılıp, broşür verilecek.
Müşterinin topluca bulunacağı siteler dolaşılacak.
Müşterinin arayış içindeki durumunu değerlendirmek için fuar etkinliklerine katılınacak.
Müşteriye ürünlerle ilgili belli aralıklarla bilgi verilecek.

Pazarlama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Sorumlu	Bedel
Basın												X	Ahmet Ziya	9.700 TL
İnternet Sitesi										X			Mustafa Sarı	1.200 TL
Tanıtıcı Katalog											X		Ahmet Ziya	1.600 TL
Reklam Tabelaları												X	Mustafa Sarı	5.000 TL
TOPLAM														17.500TL

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Scarborough, Norman; *Girişimciliğin ve Kk İşletme Yönetiminin Temelleri*, ev. Gamze şart, İstanbul, Nobel Yayınları, 2014.

Uygulama Soruları

- 1) Girişimciliğin e-ticaret boyutu hakkında bilgi veriniz.
- 2) Stratejik yönetim sürecinin güçlü bir iş planı oluşturmadaki yerini tartışınız.
- 3) Rekabet  st nl ğ  sağlamada iş planının yeri ve önemi nedir? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı başlıklı bölümde iş planı örneğinin birinci kısmı verilmiştir. Bu birinci kısımda, genel bilgiler başlığı altında girişimci, işletmenin faaliyet konusu, iş kurma süreci; girişimcinin / ortakların ve işletmenin özellikleri başlığı altında girişimci ve işletme ortaklarının kişisel bilgileri, girişimci ve işletme ortaklarına ilişkin bilgi tablosu, iş fikri ve seçme nedeni, işletmenin hukuki statüsü ve seçim nedeni, işletmenin misyonu, işletmenin vizyonu, ilkeleri, kısa vadeli hedefler, orta ve uzun vadeli hedefler ve son olarak da pazar bilgileri ve pazarlama planı başlığı altında ise pazarın büyüklüğü ve hedeflenen pazar payı, pazar profili, rakip analizi, pazarlama/satış hedefleri, sektörel gelişmeler, beklenmedik durumlara ilişkin öngörüler ilişkin öngörüler, ürün hizmet tanıtımı, ürün/hizmet fiyatının nasıl oluşturulduğu, yer seçimi, müşteriye ulaşım kanalları ve ürün/hizmet tanıtım planı kriterleri takip edilmiştir.

Bölüm Soruları

- 1)** Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı'nda genel bilgiler başlığı altında değerlendirilmesi gereken kriterler hakkında bilgi veriniz.
- 2)** Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı'nda girişimcinin / ortakların ve işletmenin özellikleri başlığı altında değerlendirilmesi gereken kriterler hakkında bilgi veriniz.
- 3)** Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı'nda pazar bilgileri ve pazarlama planı başlığı altında değerlendirilmesi gereken kriterler hakkında bilgi veriniz.

14. GİRİŞİMCİLİK DESTEK PROGRAMI YENİ GİRİŞİMCİ DESTEĞİ GİRİŞİMCİ İŞ PLANI 2*

* Bu bölüm, Aydın Şenol tarafından kaleme alınmıştır.

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

14.1. Üretim Planı

14.2. Yönetim Planı

14.3. Finansal Plan

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Üretim planı denince aklınıza ne gelmektedir?
- 2) İş planı hazırlarken yönetim planı başlığı altına ne koymayı düşünürdünüz?
- 3) İş planının finansal rotasını nasıl kurgulamanız gerektiğini düşünürsünüz?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Üretim Planı	Üretim planlaması oluşturulurken bilinmesi gerekenleri öğrenmek	Okuyarak/Araştıracak
Yönetim Planı	Yönetim planlaması oluşturulurken dikkat edilmesi gereken kriterleri öğrenmek	Okuyarak/Araştıracak
Finansal Plan	Finansal plan rotasını çizebilecek bilgi-birikime sahip olmak	Okuyarak/Araştıracak

Anahtar Kavramlar

- Üretim planı
- Yönetim planı
- Finansal plan

Giriş

Türkiye’de girişimcilere yönelik destek güçlerin başında gelen KOSGEB’in Girişimcilik Destek Programlarından biri ve en popüler olan Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı örneğinin oluşturulması, şu anda Türkiye’de özel eğitim gerektiren alanların başında gelmektedir. Profesyonel bir iş planının oluşturulması sürecinin örnek bir iş planı yardımıyla anlatılması şüphesiz ki bu sürece girecekler açısından büyük fayda sağlayacaktır.

14.1. Üretim Planı

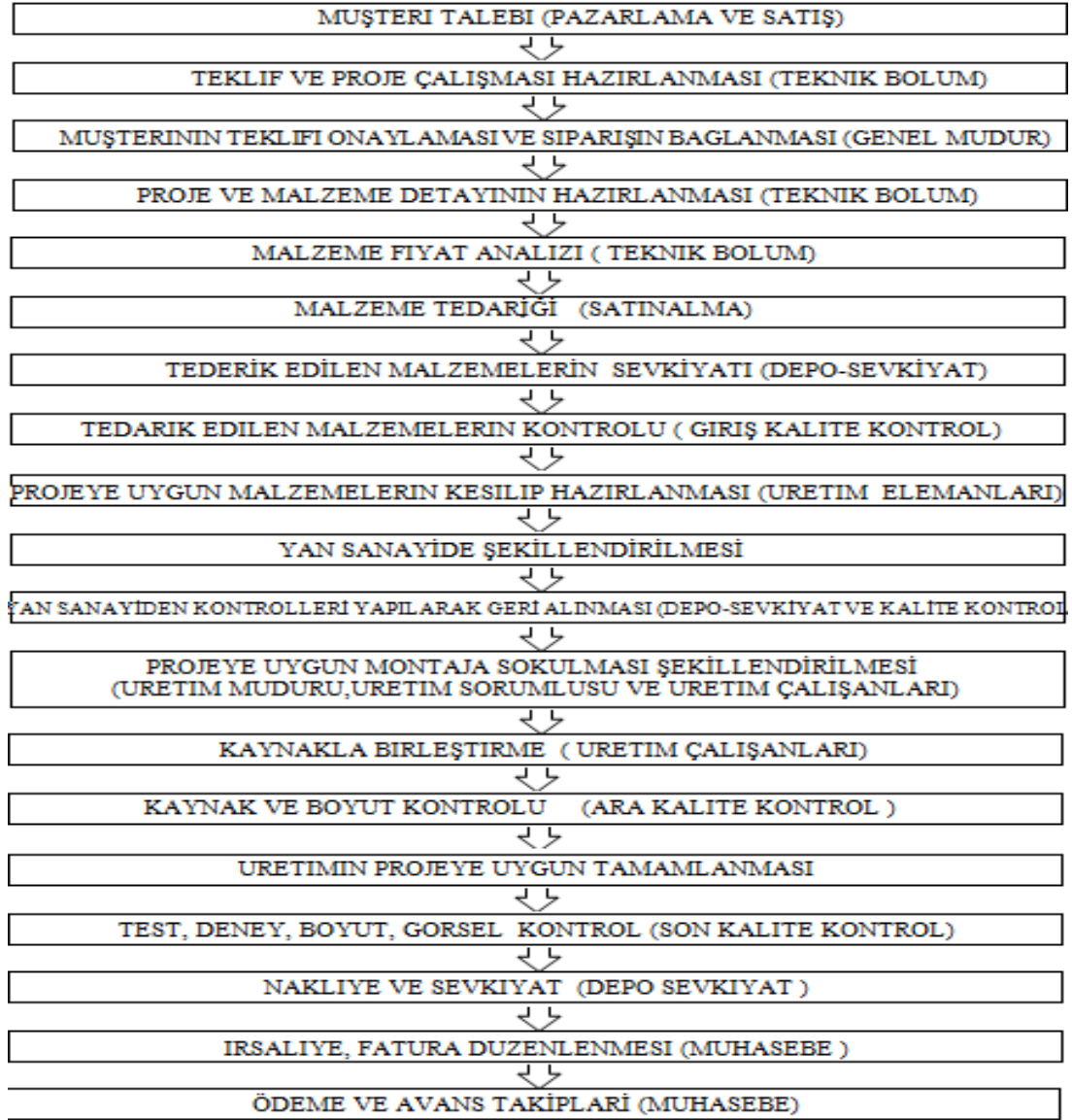
4.1 NACE Kodu

35.30.00 Buhar ve havalandırma sistemi üretimi. Meslek Grubu 55 Enerji

4.2 Üretim/Hizmet Sunum Sürecinin Aşamaları

Müşterinin ihtiyacı olduğu anda firmamızı kolayca bulabilecek. Reklamlarla ve teknik detaylı katalog oluşturularak tanıtım.
Burada en önemli etken çalışmayı hedeflediğimiz firmalara karı düşükde olsa iş yapıp en iyi reklam olan faturamızın girmesidir. Firmamızın faturasının girdiği firmanın kayıtlarında güvenilir yüklenici olacaktır. En az bir tane işi maliyetine yaparak.
İmalat ISO 9001:2008 kalite güvence standartlarına uygun, sertifikalı kaynakçı ve montaj personeliyle yapılmış olacak. Bu konuda İŞKUR eğitimleri olanlardan personel temini.
Ürünler en az iki yıl olacak şekilde on yıl garanti verilecek. Kullanıcı hatalarından kaynaklanan durumlarda indirimli satış sonrası hizmet verilecektir.

4.3 İş Akış Şeması



4.4 Üretim/Hizmet Sunum Teknikleri, Standartlar, Spesifikasyonlar

ISO 9001:2008 kalite güvence sistemine uygun imalat.
TSE standartlarına göre Mühendislik hesaplarıyla güvenilir ürün garantisi.
Broşürlerle, Üretim planı müşteriye verilmiş ve bilgilendirilmiş olması.
Ürün hesaplarının EN 13445 (Avrupa Normları) ve diğer maddelerine uygunluğuna dair garanti ve kitapçık.
Daha belirgin kalite takibi ve garantisinin dökümanlarıyla verilmesi.
Satış sonrası hizmetlerin devamlılığı ve firma deklerasyonu

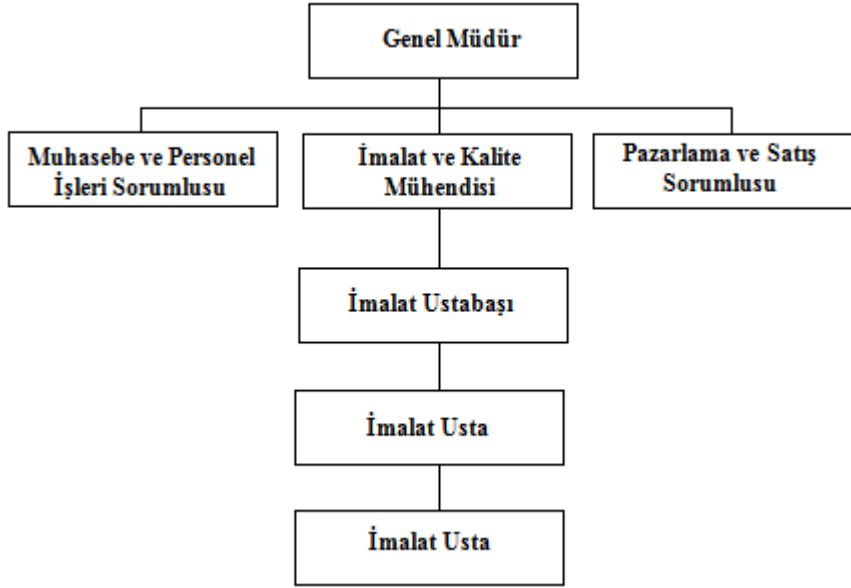
4.5. Hukuki Gereksinimler

(Ruhsat, izin vs.)

İzin / Ruhsat / Kayıt	İlgili Kurum	Gün	Tutar
İmza tescil beyannamesi, imza sirküleri alınması	Noter	½	292,93 TL
Vergi hesap numarasının alınması	Vergi Dairesi	½	
Defterlerin alınması ve tasdik edilmesi	Noter	½	172,68 TL
Yoklama tutanağının düzenlenmesi	Vergi Dairesi	5	521,63 TL
Vergi levhası, yazar kasa levhası	Vergi Dairesi	¼	
Fatura, irsaliye ve gider pusulası belgelerinin basımı	Maliye Bakanlığının anlaşmalı matbaalar	2	440,00 TL
Şirket tescilinin yapılması	Ticaret Sicil Memurluğu veya Esnaf Sanatkarlar Sicil Memurluğu	½	130,00 TL
Sicil gazetesi ilanı	Ticaret Sicil Memurluğu Esnaf ve Sanatkarlar Sicil Memurluğu	3 15	316,00 YTL
İlgili odaya kayıt yaptırılması	Ticaret Odası veya Esnaf Sanatkarlar Odası veya Sanayi Odası	½	140,00 TL
İşyeri açma ve çalışma ruhsatlarının alınması	Belediye	2	180,00 TL
SSK işlemleri	Sosyal Sigortalar Kurumu	½	
Bağ- Kur işlemleri	Bağ- Kur	½	
T S E BELGESİ	T S E	60	
TOPLAM			2.193,24 TL

14.2. Yönetim Planı

5.1 Organizasyon Şeması



5.2 Görev ve Sorumlulukları

İŞLETME ÖRGÜT ŞEMA GÖREV, YETKİ ve SORUMLULUKLAR	
Görevin Adı : Bağlı Olduğu Birim : Vekâlet Edecek Kadro :	
1. 2. 3.	
ÖZGEÇMİŞ Adı, Soyadı : Doğum Tarihi : Bildiği Diller : Eğitim Bilgileri : <hr/> Temel Nitelikleri <hr/> İş Deneyimi <hr/> Katılan Seminer, Konferans, vb. Aktiviteler <hr/> Referanslar <hr/> <hr/>	
Hazırlayan :	Onaylayan :

5.3 Görev Tanımlarına Göre Alınacak Personel Nitelikleri

(Mesleki yeterlilik belgesi sahipleri varsa belirtilecektir.)

İş Grupları	Gerekli İşgücü	İşgücü Nitelikleri
Mühendis	1 kişi	Makina mühendisi, Genel müdür.
İdari yönetici	1 kişi	Üniversite mezunu. İdari Yönetici
Büro Elemanı	1 kişi	Bilgisayar kullanabilen ön muhasebe ve ofis işleri
Kaynakçı	2 kişi	Bir personel ustabaşı. TIG kaynağında sertifikalı.
Montaj ustası	1 kişi	Usta. Meslek lisesi mezunu bir yıl deneyimli.
Çırak	1 kişi	Yardımcı. Çıraklık eğitim merkezlerinden.
TOPLAM	7 kişi	

14.3. Finansal Plan

6.1 Başlangıç Maliyetleri ve Diğer Başlangıç Giderleri

Kuruluş giderleri, 5.000 TL (Firma noter kayıt, ticari sicil no ve yer kiralamalar dahil)

GİDER TÜRÜ	MAKİNE YAŞI	BEDEL (KDV HARIÇ)
MIG Gazaltı kaynak ESAB		4.158,00 TL
TIG Gazaltı kaynak ESAB		7.500,00 TL
Örtülü elektrot ark kaynak makinası ESAB		3.267,00 TL
Oksijen kesme ve kaynak YILDIZ		300,00 TL
Plazma Elektrikli kesme ESAB		5.346,00 TL
Talaşlı işleme 20 mm delme 16 MK3 TIRYAKİ		1.450,00 TL
Boru ve Profil bükme makinası BMP 60 Hidrolik	1 Adet	8.600,00 TL
2000 mm x 12 mm 3 top silindir Bükme Muradoğlu	.	19.000,00 TL
3 Toplu Asimetrik Silindir Makinesi (Binmak)		4.500,00 TL
8 bar 300 lt Kompresör Basınçlı hava TEKOPA		2.280,00 TL
TOPLAM		56.401,00 TL

BÜRO MALZEMELER

Tesisat/Donanım Türü	Özellikleri	Maliyeti
Aydınlatma Tesisatı		500,00 TL
Isınma Tesisatı ve Gideri (Alarko)		2.578,00 TL
Telefon/Fax/Bilgisayar Sistemi 3 adet (Vatan Bilg.)	0	4.120,00 TL
Ofis Donanımı 3 takım (Dudullu Mob)	0	2.850,00 TL
TOPLAM		10.048,00 TL

6.2 İşletme Giderleri

Kira, Fatura, personel, devlete yapılacak giderler

GİDER KALEMLERİ	TOPLAM HARCAMA	% SABİT/ DEĞİŞKEN	(F) SABİT GİDERLER	(B) DEĞİŞKEN GİDERLER
1. HAM MADDE	76.691,00 TL	0/100		76.691,00 TL
2. YARDIMCI MADDE VE İŞLETME MALZEMELERİ	56.401,00 TL	0/100		56.401,00 TL
3. KİRA	18.000,00 TL	100/0	18.000,00 TL	
4. ELEKTRİK	1.200,00 TL	30/70	1.200,00 TL	
5. SU	600,00 TL	30/70	600,00 TL	
6. YAKIT	4.200,00 TL	30/70		4.200,00 TL
7. İŞÇİLİK-PERSONEL	116.700,00 TL	100/0	116.700,00 TL	
8. TELEFON VE İNTERNET	2.100,00 TL	70/30	2.100,00 TL	
9. PAZARLAMA-SATIŞ GİDERLERİ	17.500,00 TL	80/20		17.500,00 TL
10. SERTİFİKA - PATENT - LİSANS GİDERLERİ	3.000,00 TL	50/50		3.000,00 TL
11. GENEL GİDERLER	6.000,00 TL	75/25		6.000,00 TL
12. AMBALAJ-PAKETLEME GİDERLERİ	2.500,00 TL	0/100		2.500,00 TL
13. ISITMA GİDERLERİ	2.578,00 TL			2.578,00 TL
14. YEMEK GİDERLERİ	13.104,00 TL		13.104,00 TL	
TOPLAM	320.574,00 TL		151.704,00 TL	168.870,00 TL
Aylık Gider hesabı	26.714,50 TL		12.642,00 TL	14.072,50 TL

6.3 Nakit Projeksiyonları

Banka kredileri. Kosgeb destekleri.

Gelir-Gider Hesabı Tablosu

Yıllar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İşletme Gelirleri										
İşletme Gelirleri Toplamı	325.373	455.522	501.074	551.182	606.300	666.930	733.623	806.985	887.684	976.452
İşletme Giderleri										
HAM MADDE	157.741	173.515	190.866	209.953	230.948	254.043	279.447	307.392	338.131	371.945
KİRA	18.000	19.800	21.780	23.958	26.354	28.989	31.888	35.077	38.585	42.443
Genel AVM giderleri	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785	9.663	10.629	11.692	12.862	14.148
İŞÇİLİK-PERSONEL	116.700	128.370	141.207	155.328	170.860	187.947	206.741	227.415	250.157	275.172
BAKIM-ONARIM	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611	1.772	1.949	2.144	2.358
GENEL GİDERLER	17.004	18.704	20.575	22.632	24.896	27.385	30.124	33.136	36.450	40.095
TELEFON / FAKS / INTERNET	2.100	2.310	2.541	2.795	3.075	3.382	3.720	4.092	4.502	4.952
YEMEK	13.104	14.414	15.856	17.441	19.186	21.104	23.215	25.536	28.090	30.899
MUHASEBE	1.800	1.980	2.178	2.396	2.635	2.899	3.189	3.508	3.858	4.244
PAZARLAMA-SATIŞ GİDERLERİ	17.500	8.750	9.625	10.588	11.646	12.811	14.092	15.501	17.051	18.756
İşletme Giderleri Toplamı	333.945	356.839	392.523	431.776	474.953	522.448	574.693	632.163	695.379	764.917
Gelir-Gider Farkı	-8.572	98.683	108.551	119.406	131.347	144.482	158.930	174.823	192.305	211.535

6.4 Üretim/Satış Hedefleri

6 Adet Mikser veya reaksiyon tankı, 5 adet paslanmaz su tankı veya akümülayon tankı, 5 fabrika tesisat ve motor bakımı, 3 büyük holdingin büyük fabrikalarında bakım işleri almak. Makina örnekleri ve satış maliyetleri aşağıdaki gibi.

Ürün/Hizmet	Toplam Birim Maliyet	Hedeflenen Kazanç Oranı	Birim Satış Fiyatı
Reaktör 3000 lt AISI-316	15.000 TL	% 240	35.834 TL
Mikser 2000 lt AISI-316	9.660 TL	% 243	23.550 TL
Soğutma kazanı 3000 lt AISI-304	4.245 TL	% 286	12.150 TL
Stok Tankı Polisajlı 5000 lt AISI-304	4.891 TL	% 307	15.032 TL
Kondanser 30 m2 (24'') AISI-304	15.985 TL	% 170	27.252 TL
Eşanjör 5 m2 AISI-316L	18.000 TL	% 155	27.890 TL
Paslanmaz Stok tankları 20 ton AISI-304	9.000 TL	% 85	16.483 TL
Toplam	76.691 TL		158.191 TL

6.5 Kâra Geçiş Noktası BBN

F = Toplam Sabit Giderler	12.642,00 TL
P = Birim Satış Fiyatı	13.182,58 TL
B = Toplam Değişken Giderler	14.072,50 TL
A = Üretim Miktarı	2,00 Ad
V = B/A (Birim Değişken Gider = Toplam Değişken Giderler / Üretim Miktarı)	7.036,25 TL/Ad

BBN(Q)= Sabit masraflar (F)/ (Birim satış fiyatı (P)– Birim değişken masraflar (V))

$$F + (V \times Q) = P \times Q$$

BBN =	12.642 / (13.182,58 - 7.036,25)	2,06 Adet
--------------	---------------------------------	------------------

Hedef alınan üretime göre hesaplanmış olup maliyet çıkarılırken bu üretimin yıllık BBN ye göre ortalama katsayısı hesaplanmıştır.

Karlılık Hesabı Tablosu

Yıllar

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SATIŞ GELİRLERİ		325.373	455.522	501.074	551.182	606.300	666.930	733.623	806.985	887.684	976.452
İŞLETME GİDERLERİ		333.945	356.839	392.523	431.776	474.953	522.448	574.693	632.163	695.379	764.917
AMORTİSMANLAR		6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850
FINANSMAN GİDERİ		-									
VERGİ ÖNCESİ KAR		-1.722	105.533	115.401	126.256	138.197	151.332	165.780	181.673	199.155	218.385
VERGİLER		-2.143	24.671	27.138	29.852	32.837	36.120	39.732	43.706	48.076	52.884
VERGİ SONRASI KAR		-6.429	74.012	81.413	89.555	98.510	108.361	119.197	131.117	144.229	158.652
AMORTİSMANLAR		6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850	6.850
İŞLETME SERMAYESİ	-55.807										
SABİT YATIRIM	-65.564										
NET NAKİT AKIMLAR	-121.371	421	80.862	88.263	96.405	105.360	115.211	126.047	137.967	151.079	165.502
TOPLAM NET NAKİT AKIMLAR	-121.371	-120.950	-40.088	48.176	144.580	249.940	365.152	491.199	629.166	780.245	945.746

6.6 Finansal Kaynaklar (Özkaynak ve Diğerleri)

Yatırım Dönemi Finansman Yapısı
Tablosu

	1. YIL	2. YIL	TOPLAM	AÇIKLAMA
FİNANSMAN İHTİYACI				
1. BAŞLANGIÇ YATIRIMI	115.000			
2. İŞLETME SERMAYESİ	10.000			
TOPLAM FİNANSMAN İHTİYACI	125.000			
FİNANSMAN KAYNAKLARI				
1. ÖZKAYNAKLAR	10.000			
2. BORÇLAR	15.000			
3. KREDİLER	100.000			
TOPLAM FİNANSMAN	125.000			

6.7 Özkaynak ve/veya diğer kaynaklardan sağlanacak finansman

Eşime ait ev ve kendime ait araba teminat gösterilerek işletmenin kredi alımları.

Nakit Akım Tablosu

YILLAR

NAKİT GİRİŞLERİ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.KOSGEB DESTEĞİ	69.371										
B. ÖZKAYNAK	25.000										
C. İŞLETME GELİR- GİDER FARKI		-8.572	98.683	108.551	119.406	131.347	144.482	158.930	174.823	192.305	211.535
D. HURDA DEĞER											
E. KOSGEB HİBESİ	27.000										
F. YILBAŞI ELDEKİ NAKİT		55.807	-6.429	32.898	79.626	169.180	267.690	376.052	495.249	626.366	770.595
G. NAKİT GİRİŞLERİ TOPLAMI (A+B+C+D+E+F)	121.371	47.235	92.254	141.449	199.032	300.527	412.172	534.981	670.071	818.671	982.130
NAKİT ÇIKIŞLARI											
Başlangıç Sabit Yatırım Kalemleri											
H. SABİT YATIRIM TOP.	65.564										
I. İŞLETME SERMAYESİ		55.807	0								
Kredi Anapara Ödemeleri			34.686	34.686							
Kredi Faiz Ödemeleri		0									
J. KREDİ ÖDEME TOP.											
K. VERGİLER		-2.143	24.671	27.138	29.852	32.837	36.120	39.732	43.706	48.076	52.884
L. NAKİT ÇIKIŞLARI TOPLAMI (H+I+J+K)	65.564	53.664	59.356	61.823	29.852	32.837	36.120	39.732	43.706	48.076	52.884
YIL SONU ELDEKİ NAKİT (G-L)	55.807	-6.429	32.898	79.626	169.180	267.690	376.052	495.249	626.366	770.595	929.246

**BÖLÜM 7: KOSGEB'DEN TALEP EDİLEN DESTEKLER İŞLETME
KURULUŞ DESTEĞİ:**

GİDER TÜRÜ		BEDELİ (KDV HARİÇ)
Şirket Kurulumu ve ticaret sicil no alımı		1.280,31 TL
İmza Sirküleri, faaliyet belgeleri		302,93 TL
TOPLAM		1.583,24 TL

KURULUŞ DÖNEMİ MAKİNE, TEÇHİZAT VE OFİS DONANIM DESTEĞİ:

GİDER TÜRÜ	MAKİNE- TEÇHİZATIN YAŞI	TAHMİNİ BEDEL (KDV HARİÇ)
TIG Gazaltı kaynak ESAB	0	7.500,00 TL
Örtülü elektrot kaynağı ESAB	0	3.267,00 TL
Oksijen kesme ve kaynak YILDIZ	0	300,00 TL
8 bar 300 lt Kompresör Basınçlı hava TEKOPA	0	2.280,00 TL
Ofis Donanımı 3 takım (Dudullu Mob)	0	2.850,00 TL
TOPLAM		16.197,00 TL

İŞLETME GİDERLERİ DESTEĞİ:

GİDER TÜRÜ	TAHMİNİ TUTAR (KDV HARİÇ)
Elektrik Tesisatı	1.200,00 TL
Su Tesisatı	600,00 TL
Isınma Tesisatı ve Gideri (Alarko)	2.578,00 TL
Telefon ve internet Giderleri	2.100,00 TL
Personel giderleri 7 kişi (Sayfa 19) 5.3 nolu konuda belirtilmiştir.	82.200,00 TL
TOPLAM	88.678,00 TL

SABİT YATIRIM DESTEĞİ (Geri Ödemeli Destek) :

GİDER TÜRÜ	MAKİNE / TEÇHİZATIN YAŞI	TAHMİNİ BEDEL (KDV HARİÇ)
Yan techizat giderleri Giderleri	0	6.000,00 TL
MIG Gazaltı kaynak ESAB	0	4.158,00 TL
Plazma elektrikli kesme Makinası ESAB	0	5.346,00 TL
Talaşlı işleme 16MK3 TİRYAKİ	0	1.450,00 TL
Boru ve Profil bükme makinası BMP 60 Hidrolik	0	8.600,00 TL
Silindir Bükme Makinası (Muradoğlu)	0	19.000,00 TL
3 Toplu Asimetrik Silindir Makinesi (Binmak)	0	4.500,00 TL
Telefon/Fax/Bilgisayar Sistemi 3 adet (Vatan Bilg.)	0	4.120,00 TL
TOPLAM		53.174,00 TL

Uygulamalar

1) Alan ile ilgili yazılmış eserlerden tavsiye edilen okuma kitapları; Blank, Steve, Bob Dorf; *Girişimcilerin El Kitabı: Adım Adım Bir şirket Kurmak*, Çev. Ahmet Usta, İstanbul, İstanbul, Boyut Yayınları, 2014.

Uygulama Soruları

- 1) Müşteri keşfi diye bir süreç var mıdır? Var ise ilgili sürecin altyapısı hakkında bilgi veriniz.
- 2) Müşteri doğrulama sürecinin basamaklarını sayınız.
- 3) Girişimcilikte aydınlanma yöntemi ne anlama gelmektedir? Bu çerçevede müşteriyle geliştirme yöntemi üzerinde durunuz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı başlıklı bölümde iş planı örneğinin ikinci kısmı verilmiştir. Bu ikinci kısımda, üretim planı başlığı altında NACE kodu, üretim/hizmet sunum sürecinin aşamaları, iş akış şeması, üretim/hizmet sunum teknikleri, hukuki gereksinimler; yönetim planı başlığı altında organizasyon şeması, görev ve sorumlulukları, görev tanımlarına göre alınacak personel nitelikleri; finansal plan başlığı altında ise başlangıç maliyetleri ve diğer diğer başlangıç giderleri, işletme giderleri, nakit projeksiyonları, üretim/satış hedefleri, kara geçiş noktası ve finansal kaynaklar kriterleri yer almaktadır.

Bölüm Soruları

- 1) Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı'nda üretim planı başlığı altında değerlendirilmesi gereken kriterler hakkında bilgi veriniz.
- 2) Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı'nda yönetim planı başlığı altında değerlendirilmesi gereken kriterler hakkında bilgi veriniz.
- 3) Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Girişimci İş Planı'nda finansal plan başlığı altında değerlendirilmesi gereken kriterler hakkında bilgi veriniz.

KAYNAKÇA

“Kahvenin kokusu girişimciyi çekiyor.” www.fikiravcisi.com, Erişim tarihi: 22.09.2014

“Kendi İşini Kuracak Olanlar Nelere Dikkat Etmeli?” www.sektorelfikirler.com, Erişim tarihi: 16.09.2014

“Türkiye’de girişimcilik yapılabilecek iş alanları nelerdir?” www.antalyakadingirisimciler.org, Erişim tarihi: 16.09.2014

“Uzman Gözünden İnternet Girişimciliği” www.sosyalmedyakulubu.com.tr Erişim tarihi: 22.09.2014

“Yatırım Yapılabilecek Sektörler” www.isfikirlerivefirsatlari.com, Erişim tarihi: 16.09.2014

213 sayılı Vergi Usul Kanunu.

5174 sayılı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu.

5362 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu.

6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu.

6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu.

Açma, B./ Döm, S. / Akkoyun, A. / Kaya, A. / Topçuoğlu, K. / Delibalta, M. (2007) Girişimcilik, İstanbul: Lisans Yayıncılık

Afra, Sina, (2014). Dijital Pazarın Odak Noktası E-Ticaret: Dünyada Türkiye’nin Yeri, Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Adımlar, Haziran, İstanbul: TÜSİAD Yayın No: TÜSİAD-T/2014-06/553,

Ağca, B., Görmüş, Ş. A., Bayraktaroğlu, S. (2010). İç Girişimcilik ve Yenilik-Yenilikçilik. N. T. Özmen, P. S. Özer, E. D. Eriş (editörler), Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 109-128.

Akad, İ.; Ünel, N. (1987). İşletme Yönetimi ve Yönetici, İzmir: Aydın Yay.

Akat Ö., (2000). Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Bursa: Ekin Kitabevi

Akgemci T.(2007) . Stratejik Yönetim, Ankara: Gazi Kitabevi

Akpınar, S. (2011). Girişimciliğin Temel Bilgileri, 2. Baskı. Kocaeli: Umuttepe yayınları.

- Alkin, E. (1992). İktisat. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Alkin, E., Yıldırım, K., Özer, M. (2005). İktisada Giriş, (Editör: İ. Işıklar), Eskişehir: AÖÜ Yayınları.
- Allen G., (2007). The Corporate Political Environment And Big Business Response” Journal of Public Affairs J. Publ. Aff. 7, 97–108
- Altshuller, G. (2013). Yeniliğin Algoritması (cev. Gürtunca, S.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Anderson A., Barker D., (1994). Effective Business Policy, Blackwell
- Ansoff I., (2007). Strategic Management, Classic Edition
- Arman K.(2010). Yeni Girişimcilik, İstanbul: Capital Dergi Eki
- Aslan, Gamze, A. Aylin Araza ve Ç. Bulut, (2012). “Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (7:2):69-88
- Aşkın A./S Nehir/ S.Ö.Vural (2011). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi”, Ankara: Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,(6-2).
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi (2. baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, Erhan ve U. Çakar, (2014). “Ekogirişimcilik ve Yaratıcılık İlişkisi: Geri Dönüşüm Sektörü Üzerinde Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt:21, Sayı:1: 77-89
- Aykan, Ebru, (2012). “Girişimciliğin Değişen Yüzü: Ekogirişimcilik”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı: 3:195-212
- Bahadırılı, Serah, A.Y. Demir, G. Dikmener, Y.E. Dinç, I. Erhart, A.Gasnier, V. Görgülü, S. Gül, G. Kayhan, G.D. Okandan, G. Sanje, R.G. Sanul, S.Sobhani, M. Soylu ve O. Sönmez, Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Vakaları, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 386, 1. Baskı İstanbul, Temmuz 2012
- Baraz B./ N.Şakar (2012). İşletme Yönetimi, Eskişehir: A.Ü.A.Ö.F.
- Barker, A. (2002). Yeniliğin Simyası (cev. Kardam, A.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Başar, M. (2013). Girişimcilik, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Başar, Mehmet, Y. Ürper ve B.T. Tosunoğlu, (2013).Girişimcilik,(Editör: Y. Ürper), Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1955
- Bazzal,F.Ç.(2007).En Başarılı 20 Yenilikçi Ürün.<http://www.capital.com.tr/en-basarili-20-yenilikci-urun-haberler/19463.aspx> (14.08.2014).

- Bezirci M.K.(2012). Marmara SPS Yönetim Danışmanlı A.Ş.CEO Sunumu, İstanbul.
- Boone, L.E. ve Kurtz, D.L. (2013). Çağdaş İşletme. (Çev. Editörü Yalçın, A.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bovee,C., Thill, J.V. (2008). Business in Action. USA: Pearson Prentice Hall Publishing.
- Bozgeyik, A. (2005). Girişimciler için Yol Haritası. İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Bozkurt, F. / Ergen, A. (2014.) Sağlıklı yaşam trendi pazarlama dünyasını nasıl etkiliyor? The Brand Age , (68) , 79-80
- Bryson, J. N.,(1995). Strategic Planing For Public and Nonprofit Organizations, San Fransisco
- Can H., Doğan T., Doğan Y.A. (2002) , Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, A. (2004). İş Planı Değerlendirme Rehberi, Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkez Müdürlüğü Yayınları
- Candan H.(2010). Osmanlıdan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme, K.B.E.Dergisi, E.T 30. 12. 2014.
- Candan, Hakan, (2011). “Osmanlı’dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme”, KSÜ İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 2: 157-174
- Chen E. ve Brunski P., (2007). A Guide to Research Tools Swot Analysis, Recreation Tourism Research Institute, , [http://web.viu.ca/rtri/SWOT %20Analysis.pdf](http://web.viu.ca/rtri/SWOT%20Analysis.pdf)(18.09.2014)
- Cuervo, Alvaro, D. Riberio ve S. Roig, (2014). “ Entrepreneurship: Con cepts, Theory and Perspective. Introduction”,<http://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduction.pdf> (E. Tarihi: 08.08.2014)
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (1998). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, A., Akgemci, T. ve Şimşek, Ş. (2013). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, A. (2006). Bir İstihdam Politikası Olarak Girişimcilik, Uluslararası Girişimcilik Kongre Kitabı, s.468-474),Bışkek, Kırgızistan.
- Çetin, C. (2010). Stratejik Düşünce ve Kurumsal Girişimcilik, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Babacan, M. (2012). İşletme Kavramı. M. Babacan (Editör). İlkeler ve İşlevlerle İşletme. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çetinkaya, B. Ö. (2011). Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler, Ankara: Detay Yayıncılık

Danışman, S.A., Kutaniş, R. Ö., (2010). Kavramsal ve Metaforik Açıdan Yenilik. N. T. Özmen, P. S. Özer, E. D. Eriş (editörler), Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 31-55.

Delibalta, M. / Kaya, A. (2007). Girişimcilik, İstanbul: Lisans Yayıncılık

Demir, Uğur, (2014). “Girişimcilik Kavramı ve Özellikleri”, <http://ugurdemir.info/wp-content/uploads/2013/03/1-Giri%C5%9Fimcilik-Kavram%C4%B1-ve-%C3%96zellikleri.pdf>(E.Tarihi: 05.08. 2014)

Demir,U. “Girişimcilik” www.ugurdemir.info, Erişim tarihi: 11.08.2014

Denizmen, Ö. <http://paradurumu.tv/girisimciler-nereden-maddi-destek-bula-bilir>, Erişim Tarihi: 11.05.2015

Dess G. ve Miller A., Strategic Management, Mc Graw Hill International Edition

DGRV.(2013). Bizimköy Süt Pazarlıyor, Ankara: Türk-Alman Teknik iş birliği Eğitim Serisi.

DGRV.(2013).Bizimköy Kooperatifinin Ek Hizmetleri, Ankara: Türk-Alman Teknik İşbirliği Eğitim Serisi Kitapları.

DGRV.(2013).Bizimköy Kooperatifi Yem Tedarik Ediyor, Ankara: Türk-Alman Teknik İşbirliği Eğitim Serisi Kitapları.

DGRV.(2013).Girişimcilik, Ankara: Alman Kooperatifler Birliği-T.G.H.B. Ortak yayını

Dinçer Ö.,(1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta

Doğramacı, B. (2006). Kadınları Girişimci Olmaya Yönelten Nedenler ve Giresun Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya

Dolgun, U. (2003). Girişimcilik. Alfa Basım Dağıtım: İstanbul.

Döm, S. (2008). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Ankara: Detay Yayıncılık

Döm, S. (2012). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Üçüncü Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, 80(8), 95-102.

Drucker, P. F. (2011). İnovasyon Disiplini (cev. Kardam, A.). İnovasyon Öğretisi, Harvard Business Review, İstanbul: Mess Yayınları, no: 631, 211-229.

Dulupçu, Ali, O. Sungur, H. Demirgil, C. Şentürk, G. Özkul ve A. Sezgin, (2007). Yenilik, İşbirliği ve Girişimcilik Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya-Burdur-Isparta, İbbs Tr61) KOBİ'lerinin Tutumlarının Değerlendirilmesi, (Editör: M.A. Dulupçu ve O.Sungur), SDÜ BAP Proje No:1351-M-06. Ankara.

Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi (1. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Durucker, P. F. (2007). Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles. Great Britain: Elsevier Publishing.

Dyson R., (2004). Strategic development and SWOT Analysis At The University of Warwick, European Journal of Operational Research 15(2), p.156-178

Er, P. H. (2013). Girişimcilik ve Yenilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, 75-85.

Ercan S./ İ.Gökdeniz.(2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, Bilig Dergisi Bahar S.49-63.

Ercan, Salih ve İ. Gökdeniz, (2009). “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, Bilig, Bahar, Sayı:49: 59-82

Eren E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta

Eren E., (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım

Eriş, D.E., Özer, P. S., Özmen, T. N. (2010). Yeni Ekonomi Düzeninde Yenilik. N. T. Özmen, P. S. Özer, E. D. Eriş (editörler), Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 1-31.

Erözkan A.(2013). İletişim Becerileri ve Kişilerarası Problem Çözme Becerilerinin Sosyal Yetkiliğe Etkisi, İstanbul: EDAM Bahar, s.731-745.

Ertürk, M. (2009). Yönetim ve Organizasyon (1. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Esen H. Ö. (1998). İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı, İstanbul: Alfa Basım Dağıtım

Evans, M., Jamal,A., Fowall, G. (2006). Consumer Behavior, USA: John Wiley and Sons Publishing.

Friis, C., Karlsson, C. ve Paulsson T. (2004). Relating Entrepreneurship to Economic Growth, Editors: Johansson, B., Karlsson, C., Stough R., The Emerging Digital Economy, Section A., 83-112

Güler, B. Kümbül, (2011). “Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar”, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.13, Sayı. 3:79-111

Güney, S. (2008). Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara: Siyasal Kitabevi

Hirtz, P.D., Murray, S.L. ve Riordan, C.A. (2007). The Effects of Quality on Leadership. Engineering Management Journal, 19(1), 22-27

Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (2002). Entrepreneurship. Fifth Edition. USA: McGraw-Hill Irwin.

Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2005). Entrepreneurship. 6th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

<http://gerbaslar.home.uludag.edu.tr/wp-content/uploads/2013/03/elektronik-ticaret-ders-notu.doc> (E. Tarihi: 05.04.2015)

<http://notoku.com/02-girisimcilikte-yaraticilik/> (İndirilme Tarihi: 21.09.2014)

<http://www.finansalforum.com.tr>, (E. Tarihi:04.10.2014)

<http://www.oka.org.tr/Documents/GirisimcilikRaporu.pdf> (E. Tarihi: 17.09.2014)

[http://.yeni iş fikirleri.net/kendi-isinin-sahibi olmanın-avantajları-ve-dezavantajları/](http://.yeni-is-fikirleri.net/kendi-isinin-sahibi-olmanin-avantajlari-ve-dezavantajlari/) erişim 10.01.2015,

<https://www.xing.com/com/communities/posts/uecretli-calisan-ve-girisimcinin-avantaj-ve-dezavantajlari-erisim-10.01.2015>

İnan, A. (2005) Avrupa Birliği Ekonomik Yaklaşımı: Lizbon Stratejisi ve Maastricht Kriterleri, Bankacılar Dergisi, Sayı:52, s:67-86.

İraz, R. (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİler (2.baskı). Konya: Çizgi Kitapevi.

İrmiş, Ayşe ve L. Özdemir, (2011). “Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi”,Yönetim Bilimleri Dergisi (9: 1) 2011: 136-161

KAGİDER (Türkiye Kadın Girişimciler Derneği) İnternet Sitesi (<http://www.kagider.org>), Erişim Tarihi: 21.04.2015

KALDER (Türkiye Kalite Derneği) İnternet Sitesi (<http://www.kalder.org>), Erişim Tarihi: 21.06.2015

Kalkan N. (1996). İşletmelerde Sistem Yaklaşımı ve Yönetim Düşüncesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Karakaya, Abdullah, (2014). “Girişimcilik”, smyo. karabuk.edu.tr/ akademik_personel/.../Girişimcilik-%202010.ppt (E. Tarihi: 01.10. 2014)

Kavruk, H. (1993). “Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Yapısı ve Kamu Hizmeti Anlayışına Yön Veren Çağdaş Gelişmeler”, Türk İdare Dergisi, Şubat ss.139-161.

Kesim, M. (2010). Girişimcilik. İstanbul: Sistem Ofset Basım Yayın Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.

Kırılmaz, S. Kılıç, (2013). “Sosyal Girişimcilerin Girişimcilik Ve Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (8:1): 103-128

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Korkmaz, Oya, (2012). “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği”, Afyon Kocatepe Üni, İİBF Dergisi, C.XIV, S II, 2012:209-226

Korkmaz, S. (2000). Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(1), 163–180.

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) İnternet Sitesi (<http://www.kosgeb.gov.tr>), Erişim Tarihi: 21.04.2015

KOSGEB.(2005). Ulusal Girişimcilik Raporu, Ankara.

Köksal, B. (2013). Yaratıcı ve Yenilikçi Yönetim (1.baskı). İstanbul: Sinemis Yayın Grup.

Krugman, P., Wells, R. (2004). Microeconomics, USA: Worth Publishing.

Küçük, O. (2011). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi. 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Küçük, O. (2011). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Küçükaltan, A. /Marangoz, M. / Demiralay, T. / Tunalı, E. / Çavuşgil, B. / Karalar, Ş. (Editörler) (2009). 1.Trakya Bölgesi Kalkınma ve Girişimcilik Stratejileri Sempozyumu, Edirne: Trakya Üniversitesi Yayınları

Küçüköğlu, M. (2009). İktisat ile İlgili Temel Kavramlar,(Ed. F. Çelik& K. Öztürk),İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Levent V. Uygulamalı Girişimcilik <http://www.turgutozal.edu.tr/lvurgun/> Erişim Tarihi: 23.06.2012

Levitt, T. (2003). Yaratıcılık Yetmez (cev. Kardam, A.). Yenilikçilik, Harvard Business Review. İstanbul: Mess Yayınları, no: 412, 161-185.

Littunen, Hannu, (2000). “Entrepreneurship and The characteristics of Entrepreneurial Personality”, International Journal Of Entrep- reneurial Behaviour&Research, Vol:6, No:6, p.295.

Luecke, R.(2010). Entrepreneur’s Toolkit,Tools and Techniques to launch and grow your new business, Harvard Business School Press,Çev.:Ü. Şensoy,T.Ankara: İş Bankası Yayın NO;1366

Luecke, R. (2008). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık (cev. Parlak, T.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

M.E.B.(2013). Mesleki Gelişim 1.Cilt. Ankara.

Marangoz, M. (2012). Girişimcilik. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Marangoz, Mehmet, (2011). “Girişimciler İçin Sınırsız Ticaret: E-Ticaret”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:1) 2011:181-201

Michalko, M. (2008). Yaratıcı Dehanın Sırları (cev. Abat, Z.). İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Mintzberg H., (1994) The Fall and Rise Of Strategic Planning”, Harward Business Review

Mucuk, İ. (2001). Modern İşletmecilik, 13. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2005). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Yayınevi.

Mucuk, İsmet, (2001). Modern İşletmecilik, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.6

Mueller, S. ve Thomas, A. S. (2001). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. Florida International University, Miami, National Academy of Management, Journal of Business Venturing, 16(1), 51-75

Müftüoğlu T.(2004). Girişimcilik, Eskişehir: A.Ö.F.Yayını.

Müftüoğlu, T. (2000). Kobi ve Girişimcilik. KOSGEB, Sanayicinin Sesi, Sayı 1, 10-11.

Müftüoğlu, T. (2001). Girişimcilik, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

O.K.K.A.(2012). Girişimcilik Kavramı ve Türkiye de Girişimcilik Raporu, Trabzon.

Odabaşı, Y. (2005). Girişimcilik. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi.

OECD (2005). Oslo Kılavuzu (3. Baskı), TUBİTAK.

Onay, Meltem ve S. Çavuşoğlu, (2010). “İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:17, Sayı: 1: 47-67

Öncel,Ü. “Önümüzdeki 4 yılın gelecek vaat eden girişim alanları” www.webrazzi.com, Erişim tarihi: 22.09.2014.

Örsdemir A, V, Kabukçuoğlu, S. (2005). Proje Hazırlama Rehberi, Ankara: Tügidem Girişimcilik Okulu Yayınları.

Özdemir S,H/ Y,Ersöz / İ.Sarioğlu (2006). İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi, İstanbul: İ.T.O.Yayını.

Özdevecioğlu, Mahmut ve A. Cingöz, (2009). “ Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, 82 Ocak-Haziran 2009: 81-95

Özdevecioğlu, Mahmut, (2002). “ Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üni İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002 ss. 115-134.

Özel, B. (2013). Açık hava’da Fikrin Merkezi. Marketing Türkiye , (262) , 52-53

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış. 4. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özkan O., (1998). Sistem Yaklaşımı, Belediye Dergisi, 4 (9) s.11-24

Özkul, G. (2008). Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) İmalat Sanayi KOBİ’lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Öztürk A. Osman, (2012). “Kamu Örgütlerinde Girişimcilik”, “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Ekim/October 2012 - Cilt/Vol: 14 - Sayı/Num: 04.151-169

Öztürk, İ. <http://www.millet.com.tr/kurnazlik-girisimcilik-degildir-yazisi>-Erişim Tarihi: 25.06.2015

Öztürk, İbrahim, (2008). Girişimcilik Raporu, İstanbul: İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD) Yayınları No. 8.

Parıltı, N. ve Aydın, B. (2008). İşletmecilikle İlgili Genel Bilgiler. Editör: M. Üner, Genel İşletmecilik, Ankara: Detay Yayıncılık.

Porter, M., E.(1996). ,The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press

Porter,L., Bigley G.A, Steers,R.M. (2003). Motivation and Work Behavior, McGrawHill.

Prahalad C.K. ve Doz Y.L.(1987). The Multinational Mission Balancing Local Demands and Global Vision, Freepress, Macmillan Newyork, p. 13-37.

Rhinesmith H.S. (2000). Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, İstanbul: Sabah Kitapları.

Riggio, R. E. (2014). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş. (Çev. Editörü Özkara, B.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2007). Management. ninth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P. ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış. (Çev. Erdem, İ.). Ankara: Nobel Yayıncılık

Robbins, S.P., Decenzo, D.A. ve Coulter, M. (2013). Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar. (Çev. Ed. Öğüt, A.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. & Tokol, T. (2005). İşletme, Bursa; Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). İşletme. Bursa: Alfa Basım Yayın

Shimazaki, H. (1992). Vision in Japanese Entrepreneurship. London, New York, Routledge.

Silver, D. A. (1983). Entrepreneurial Life. New York: John Wiley.

Simon. H.Frank F.Bilstein, Frank Luby (2009)”Pazar Payı Değil, Kâr Amaçlı Yönetim” Çev, B.Taşyakan,Ankara: T.İş Bankası Kültür Yayın. NO:1762

Soysal A., (2008). “Yeni Ekonomi Bağlamında Kobi’lerde Verimlilik Arayışları: E-Ticaret Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, Sayı:2008/3, ss.59-83

Soysal, A.(2014). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.

Sökmen, A. (2013). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şengül,M. C., Eriş, D.E., (2010). Yenilik için Yaratıcılık. N. T. Özmen, P. S. Özer, E. D. Eriş (editörler), Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 77-109.

Şimşek M.Ş.(2008). İşletme Bilimlerine Giriş, Konya: Yelken Ajans.

Şimşek, M.Ş. & Çelik, A. (2010). Genel İşletme, Konya: Eğitim Kitabecisi Yayınları

Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2008.) Genel İşletme, Konya :Eğitim Kitabevi.

Tamer, G. (2013) Dünyaya Kıyasla Türkiye’de Kadın Girişimciliği, International Conference On Eurasian Economies, Beykent University

Taslak, S., Kara,M. (2013) İşletme Bilimine Giriş. Bursa: Ekin Yayınevi.

Tatar, T. ve Üner, M. (1992). Girişimcilik İlkeleri. Ankara: Gazi Büro Yay

Tekindağ, F. C. (2005). Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşım, Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Programı, Yerel Sivil Girişimler Projesi Yayını.

Thomas, H. (1995), Strategic Renaissance And Business Transformation, USA: Urbana

Titiz, T. (2002). Girişimcilik Rehberi, İstanbul: Beyaz Yayınları

Tokol, T. (1990). Pazarlama Araştırması, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Top, S. (2008). İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi (1. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

TUGİDEM (Türkiye Girişimcilik Geliştirme Merkezi). (2005). Bir İş Fikri Bulmak ve Test Etmek, Ankara: KTSO – Tügidem Girişimcilik Okulu Yayınları.

Tunçdan, B. & Öznur, Y. & Taylan, D. (2011). Kendi İşini Kurma Rehberi, İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları.

Tutar, H. (2005). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. ve Altınkaynak, F. (2013). Girişimcilik Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tuvay, B. (2014). Organik girişimde hayal gücünüzü sınırlamayın. Kobi Girişim , (3) ,
1

Türkmen A.(2007). Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü, Y.Lisans Projesi, Konya.

TÜSİAD (2002). Türkiye’de Girişimcilik. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.

Ulaş D.(2003). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye Uygulamaları, Ankara.

Uluhan, R. (2012). Kendi İşini Kurmak İsteyenler İçin Girişimcilik Kılavuzu, İstanbul: T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Üçüncü Baskı

Ülgen H.& Mirze, K.(2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta

Ünsal, Serkan, (2011). Dijital Girişimcilik Rehberi, bkmexpress.com.tr

Ürkmez, İlhan, (2007).”Girişimcilik”, Katiad Dergisi Kasım.

Ürper Y. (2013). Girişimcilik, Eskişehir: A.Ü.A.F.

Ürper, Y. (2004), Girişimcilikte Yaratıcılık-Girişimcilikte Yenilik. Y. Odabaşı (editör), Girişimcilik (1.baskı). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 19-63.

Ürper, Y. (2012). Girişimcilik ve İş Kurma, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2555,

Üzün, C.(2006)., Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, İstanbul: Eylül Yay.

Volberda, H. (1999). Building The Flexible Firm: How to Remain Comperative?. UK: Oxford Pres.

Wennekers, S., Van Wennekers, A., Thurik, R. ve Reynolds, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. Small business economics, 24(3), 293-309.

Wikipedia <http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgisayar> (14.07.2014).

Wikipedia http://tr.wikipedia.org/wiki/Zihin_haritas%C4%B1 (11.08.2014).

www.franchising.nedir.com Erişim tarihi: 11.08.2014

www.gencistihdami.net Genç İstihdamın Desteklenmesi Projesi İnternet Sitesi, Erişim Tarihi: 21.03.2015

www.girisimhaber.com Erişim Tarihi: 10.06.2015

www.kadinistihdami.com Erişim Tarihi: 20.05.2015

www.kosgeb.gov.tr LEDU Girişimcilik Yayın Dizisi. Erişim Tarihi: 23.06.2012

www.tdk.goc.tr-E.T.:01.08.2015

Yalçıntaş, Murat, (2010). “Çağımızda Girişimcilik”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1) 2010:95-98

Yıldırım, M. H., Demirel, Y. ve İçerli, L. (2011). İşletme Sahibi Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Tespiti: Aksaray Örneği. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3), 189-199.

Young, J. W. (2011). İyi Fikir Bulma Tekniği (cev. Özkan, O. M.). İstanbul: Mediacat.

Yu, Tony Fu-Lai, (2001). “Towards a Theory of the Entrepreneurial State”, International Journal of Social Economics, Vol.:28, S: 9

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. Journal of Management, 15(2), 251-289