

 **e**Kampus  
**a n a d o l u m**  
e K a m p ü s  
ve  
**a n a d o l u m o b i l**  
dilediğin yerden,  
dilediğin zaman,  
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

**ekampus.anadolu.edu.tr**

 Takvim	 Duyurular	 Ders Kitabı (PDF)	 Epub	 Html5
 Video	 Canlı Ders	 Sesli Kitap	 Ünite Özeti	 Sesli Özeti
 Sorularla Öğrenelim	 Alıştırma	 Deneme Sınavı	 İnfografik	 Etkileşimli İçerik
 Bilgilendirme Panosu	 Çıkmış Sınav Soruları	 Sınav Giriş Bilgisi	 Sınav Sonuçları	 Öğrenci Toplulukları



**aosdestek.anadolu.edu.tr**

**444 10 26**

[www.anadolu.edu.tr](http://www.anadolu.edu.tr)



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3002  
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1955

# GİRİŞİMCİLİK

## *Yazarlar*

*Prof.Dr. Mehmet BAŞAR (Ünite 1, 2, 5, 6)*

*Prof.Dr. Yılmaz ÜRPER (Ünite 3, 4)*

*Dr.Öğr.Üyesi Burak Tuğberk TOSUNOĞLU (Ünite 7, 8)*

## *Editör*

*Prof.Dr. Yılmaz ÜRPER*

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.  
“Uzaktan Öğretim” teknüğine uygun olarak hazırlanan bu kitabı bütün hakları saklıdır.  
İlgili kuruluştan izin almadan kitabı tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt  
veya başka sekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University  
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted  
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without  
permission in writing from the University.

**Öğretim Tasarımcıları**

*Dr.Öğr.Uyesi Seçil Banar  
Öğr.Gör.Dr. Mediha Tezcan*

**Grafik Tasarım Yönetmenleri**

*Prof. Tevfik Fikret Uçar  
Doç.Dr. Nilgün Salur  
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız*

**Kapak Düzeni**

*Prof.Dr. Halit Turgay Ünalan*

**Grafiker**

*Gülşah Karabulut*

**Dizgi ve Yayıma Hazırlama**

*Kitap Hazırlama Grubu*

Girişimcilik

E-ISBN  
978-975-06-3151-1

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Ocak 2019

2528-0-0-2102-V01

# İçindekiler

Önsöz .....	ix
-------------	----

<b>Girişimcilik ve Girişimcilik Süreçleri .....</b>	<b>2</b>	<b>1. ÜNİTE</b>
GİRİŞ .....	3	
GİRİŞİMÇİLİKİN TANIMI .....	3	
Girişimcinin Özellikleri .....	5	
Girişimci Niteliklerinin Belirlenmesi .....	7	
GİRİŞİMCİ DÜŞUNCENİN TEMELLERİ .....	8	
Yenilikçi ve Yaratıcı Olma .....	8	
Risk Alma .....	9	
Öncü Olma .....	9	
Rekabetçi Düşünme .....	9	
GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ .....	9	
Fırsatların Belirlenmesi .....	11	
Kaynakların Bulunması ve Kontrolü .....	12	
Örgütsel Yapı .....	13	
GİRİŞİMCİNİN İŞLEVLERİ .....	14	
Üretimi Organize Etme ve Sağlama .....	14	
Ürün Çeşitliliği Sağlama .....	14	
İstihdam Yaratma .....	15	
Yeni Pazarlar ve Yeni Satış Yöntemleri Yaratma .....	15	
Sermaye Birikimi Sağlama .....	16	
Özet .....	17	
Kendimizi Sınayalım .....	18	
Yaşamın İçinden .....	19	
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	20	
Sıra Sizde Yanıt Anahtarları .....	20	
Yararlanılan Kaynaklar .....	21	
<b>İç Girişimcilik.....</b>	<b>22</b>	<b>2. ÜNİTE</b>
GİRİŞ .....	23	
İÇ GİRİŞİMCİLİK .....	23	
İÇ GİRİŞİMCİLİKİN ARTAN ÖNEMİ .....	27	
Fırsatçı Model .....	28	
Kolaylaştırıcı Model .....	28	
Adanmış Model .....	29	
Üretici Model .....	29	
İÇ GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİ .....	30	
Girişimci ve İç Girişimcinin Benzer Özellikleri .....	30	
Girişimci ve İç Girişimcinin Farkları .....	30	
İç Girişimci Liderliğin Özellikleri .....	32	
İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar .....	33	

İÇ GİRİŞİMÇİ OLARAK BİLGİ GİRİŞİMCİLERİ .....	33
İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER .....	35
İÇ GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİNİN UNSURLARI .....	38
Özet .....	42
Kendimizi Sınayalım .....	43
Yaşamın İçinden .....	44
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	45
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	45
Yararlanılan Kaynaklar .....	45

**3. ÜNİTE**

<b>Girişimcilikte Yaratıcılık .....</b>	<b>48</b>
GİRİŞ .....	49
GİRİŞİMCİLİKTE İŞ FİKİRLERİ VE YARATICILIK .....	49
YARATICILIK VE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	51
Yaratıcılık .....	51
Farklılık .....	52
İlişkilendirmek .....	53
YARATICILIK SÜREÇLERİ .....	54
Hazırlık .....	55
Kuluçka .....	55
Yaratıcılıkların Çıkması (Evraka) .....	56
Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Seçimi .....	56
YARATICILIĞIN TEMEL UNSURLARI .....	57
YARATICILIĞI ARTIRAN FAKTÖRLER .....	58
Çevre ve Çeşitli Ortamlar .....	58
Ağlar .....	59
Bellek (Kayıt) .....	60
Yaratıcılık Molaları .....	60
Ortak Alanlar .....	61
Piyasalar .....	61
Eğitim .....	62
Teknolojik ve Akademik Değişmeler .....	62
YARATICILIĞI ENGELLEYEN FAKTÖRLER .....	63
Örgütsel Engeller .....	63
Bireysel Faktörler .....	64
YARATICILIKTA DOĞRU BİLİNEN YANLIŞLIKLER .....	65
YARATICILIK ÇEŞİTLERİ .....	67
Bireysel Yaratıcılık .....	67
Örgütsel Yaratıcılık .....	69
Özet .....	72
Kendimizi Sınayalım .....	73
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	74
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	74
Yararlanılan Kaynaklar .....	75

<b>Girişimcilikte İnovasyon .....</b>	<b>76</b>	<b>4. ÜNİTE</b>
GİRİŞ .....	77	
İNÖVASYON KAVRAMI .....	77	
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON .....	80	
TOPLUMSAL DEĞİŞME VE İNOVASYON .....	81	
İNÖVASYON ZORLUKLARI .....	83	
İNÖVASYON HAKKINDA YANLIŞ BİLİİNENLER .....	85	
İNÖVASYON SÜREÇLERİ .....	86	
İNÖVASYON ÇEŞİTLERİ .....	90	
Radikal İnovasyon-Adımsal İnovasyon .....	90	
Yıkıcı İnovasyon .....	91	
Kapalı İnovasyon .....	91	
Açık İnovasyon .....	92	
Tersine İnovasyon .....	94	
Operasyonel İnovasyon .....	94	
Pazarlama (Pazar) İnovasyonu .....	94	
İş Modeli İnovasyonu .....	95	
İNÖVASYON YÖNETİMİ .....	96	
Özet .....	98	
Kendimizi Sinayalım .....	99	
Kendimizi Sinayalım Yanıt Anahtarları .....	100	
Sıra Sizde Yanıt Anahtarları .....	100	
Yararlanılan Kaynaklar .....	101	
<b>İş Planı .....</b>	<b>102</b>	<b>5. ÜNİTE</b>
GİRİŞ .....	103	
İŞ PLANI .....	103	
İŞ PLANININ KULLANIM AMAÇLARI .....	104	
İŞ PLANININ FAYDALARI .....	104	
İş Planının Girişimciye Sağlayacağı Faydalar .....	105	
İş Planının Fon Sağlayıcı ve Yatırımcılara Sağlayacağı Faydalar .....	106	
İŞ PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	106	
İŞ PLANININ HAZIRLANMASINDA KACINILMASI		
GEREKEN HATALAR .....	107	
İŞ PLANININ ÖĞELERİ .....	108	
Giriş .....	108	
İşletmenin Tanımı .....	109	
Pazarlama Planı .....	109	
Üretim Planı .....	110	
Yönetim Planı .....	110	
Araştırma ve Geliştirme Bölümü .....	111	
Önemli Riskler Bölümü .....	111	
Zaman Tablosu Bölümü .....	112	

İŞ PLANININ DOSYA HALİNE GETİRİLMESİ .....	114
Özet .....	116
Kendimizi Sınayalım .....	117
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	118
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	119
Yararlanılan Kaynaklar .....	119
İnternet Kaynakları .....	119

**6. ÜNİTE****Girişim Finansmanı ..... 120**

GİRİŞ .....	121
İŞLETME GELİŞİM AŞAMALARI .....	121
Başlangıç Aşaması .....	121
Büyüme Aşaması .....	122
Olgunluk Aşaması .....	122
Gerileme Aşaması .....	122
FİNANSAL PLANLAMANIN ÖNEMİ .....	122
ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ .....	124
GİRİŞİMCİNİN FİNANSMAN KAYNAKLARI .....	126
Kişisel Fonlar .....	127
Aile ve Arkadaşlar .....	128
Ticari Bankalar .....	128
Finansal Kiralama (Leasing) .....	128
Satıcı Kredileri .....	128
Melek Yatırımcılar .....	129
Risk Sermayesi .....	129
Risk Sermayesi Yatırım Biçimleri .....	132
GİRİŞİMCİLERE SAĞLANAN DESTEKLER .....	133
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı .....	133
Tekno Girişim Sermayesi Desteği .....	133
Kosgeb Destekleri .....	134
Girişimcilik Destek Programı .....	134
Genel Destek Programı .....	135
AR-GE, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı .....	135
TÜBİTAK Destekleri .....	136
Sanayi Ar-Ge Proje Destekleme Programı .....	136
Proje Pazarları Destekleme Programı .....	137
KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı .....	137
Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı .....	137
Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı .....	137
TÜBİTAK Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Projeleri Destekleme Programı .....	137
Bireysel Girişimcilik Aşamalı Destek Programı .....	138
EUREKA-Türkiye .....	138
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) Destekleri .....	138

Ar-Ge Proje Destekleri .....	139
Çevre Projeleri .....	140
Stratejik Odak Konuları Projeleri .....	140
Türkiye Halk Bankası Destekleri .....	141
Kredi Garanti Fonu Destekleri .....	141
Tarım ve Orman Bakanlığı Destekleri .....	142
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Destekleri .....	142
Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Merkez Birliği (Teskomb) Destekleri .....	143
Özet .....	144
Kendimizi Sınayalım .....	145
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	146
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	146
Yararlanılan Kaynaklar .....	147
Yararlanılan İnternet Kaynakları .....	147

## Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik..... 148

## 7. ÜNİTE

GİRİŞ .....	149
GELİŞMİŞ ÜLKELERDE GİRİŞİMCİLİK .....	149
Gelişmiş Ülkelerde Girişimciliği Yaratan Koşullar .....	150
Gelişmiş Ülkelerde Girişimciliği Etkileyen Koşullar .....	151
Finansal Koşullar .....	151
Ticari ve Hukuki Altyapı .....	153
Eğitim .....	154
Fiziksel Altyapıya Erişim .....	155
Devlet Politikaları ve Programları .....	156
GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE GİRİŞİMCİLİK .....	158
Gelişmekte Olan Ülkelerin Temel Özellikleri .....	158
İktisadi Gelişmenin Temel Unsurları .....	159
Uygulanan Gelişme Stratejilerinde Girişimciliğin Rolü .....	159
İçe Dönük Gelişme Stratejilerinde Girişimcilik .....	160
Dışa Dönük Gelişme Stratejilerinde Girişimcilik .....	161
PİYASA EKONOMİSİNE DAYALI GELİŞME STRATEJİSİNDE	
GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ .....	162
Özet .....	164
Kendimizi Sınayalım .....	165
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	166
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	166
Yararlanılan Kaynaklar .....	167

## Girişimcilik ve Ekonomik Gelişme .....

## 8. ÜNİTE

GİRİŞ .....	169
İKTİSAT TEORİSİNDE GİRİŞİMCİLİK FAKTÖRÜ .....	170
GİRİŞİMCİLİĞİN EKONOMİK GELİŞMEDEKİ YERİ .....	172

YENİ DÜNYA DÜZENİNDE GİRİŞİMCİLİK .....	174
Girişimcilik ve Kümelenme .....	175
Sosyal Girişimcilik .....	176
Sosyal Girişimciliğin Kalkınmadaki Önemi .....	177
Özet .....	179
Kendimizi Sınayalım .....	180
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	181
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	181
Yararlanılan Kaynaklar .....	182

## Önsöz

Piyasadaki işletmeler girişimciliğin sonuçlarıdır. Girişimcileriniz varsa işletmeleriniz de var. İşletmeleriniz girişimciliğiniz kadar güçlü. Girişimcilikteki büyümeyen sonuçları ekonomik büyümeye yansımaktadır. İşsizlik, milli gelir, büyümeye, refah ve çeşitli toplumsal sorunların çözümü girişimciliğe bağlıdır. Sistemdeki girişim özgürlüğü devlet destekleri gibi girişimcilik iklimi ve eko-sistemleri bu konudaki fırsat eşitliğini sağlamaktadır.

Yeni nesil girişimcilikte insanlığın şimdije kadar çözmeye çalıştığı sorunlar, giderme-ye 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 işbirliği 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 seçeceklerecektir. Aynı şekilde daha çok deney ve daha çok hata yaşanacak bunun finansmanı da kabul edilecektir.

Girişimcilik kısa dönemli değil uzun dönemli getiri için uğraşır. Bu nedenle girişimcilik gelecekle ilgilenmek demektir. Girişimcilik sadece ekonomik alanda değil sosyal alanda da varlığını sürdürmek demektir. Ülkemizde ilk defa dünya ile birlikte yaratıcılık, inovasyon ve girişimcilik kavramları aynı anda yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Uygulamaya konulması konusunda da yeni umutların yeşerdiğini söylemek pek yanlış olmayacağından eminim.

Bu kitap, öğrencilerimizin yaratıcılıklarının ve girişimcilik ruhlarının açığa çıkarılması ve harekete geçirilmesi umuduyla yazılmıştır. Aynı şekilde şimdije kadar hiç düşünmemiştim ve ben de varım diyebilecekler için tasarlanmıştır. Diğer taraftan girişimciliği bir kariyer seçeneği olarak görebilenler için düşünülmüştür.

Her zaman her yerde işinize yarayacak ve sizi özgürlüğünüzü kavuşturacak yaratıcı ve girişimci özelliklerinizin farkına varmanız dileği ile...

Aralık 2012 Eskişehir

Editör  
Prof.Dr. Yılmaz ÜRPER

# 1

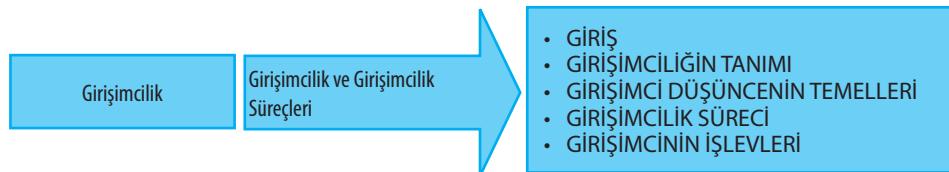
## Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- 🕒 Girişimcilik kavramını açıklayabilecek,
  - 🕒 Girişimcilik özelliklerini sıralayabilecek,
  - 🕒 Girişimci düşünencenin temellerini açıklayabilecek,
  - 🕒 Girişimcilik süreçlerini açıklayabilecek,
  - 🕒 Girişimcinin ekonomide üstlenmiş olduğu işlevleri ve bunların önemini açıklayabilecek
- bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Değer Yaratma
- Yenilikçi
- Risk Alma
- Girişimcilik Süreci
- Fırsat Yaratma

## İçindekiler



# Girişimcilik ve Girişimcilik Süreçleri

## GİRİŞ

Girişimcilik kavramı ve uygulamalarının, bilgi toplumunun ve içinde yaşadığıımız çağın getirdiği büyük değişimin yansımalarından biri olduğu konusunda hiç şüphe yoktur. Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 18 Aralık 2006 tarihli Yaşam Boyu Öğrenme Becerileri ile ilgili olarak belirlemiş olduğu Anahtar Yeterlilikler Tavsiye Kararında, bireylere kazandırılması hedeflenen sekiz anahtar yeterlilikten biri olarak eğitim ve öğretimin her aşamasında “inisiyatif alma duygusu ve girişimcilik” yer almaktadır.

Girişimcilik, insanın düşünsel emeğinin ekonomik değere dönüşmesi olarak ifade edilmekte ve üretim faktörleri arasında yer almaktadır. Girişimci sayısının artırılması, bugünkü gelinen noktada gerek gelişmekte olan gerekse de gelişmiş ülkelerin tamamının ortak çözüm aradığı bir konudur. Büyüme ve istihdamın sağlanması; Lizbon stratejisinin başarılı olabilmesi için, genç insanların girişimci düşünce yapılarını harekete geçirerek, yenilikçi yapıdaki başlangıç firmalarını cesaretlendirmek ve girişimciliği destekleyecek bir kültürü ve iklimi yaratmak gerekmektedir. Yeni iş fikirlerinin hayatı geçirilmesi ve kurulacak olan yeni işletmeler bir ekonominin büyüyebilmesinin öncelikli koşuludur. Bu nedenle toplumda girişimci kişilerin sayısının artırılması ve bu kişilerin eğitilmesi ülkelerin öncelikleri arasında olmalıdır. Diğer bir anlatımla girişimcilik, birçok paydaşın rol oynadığı bir ekosistemde sürdürülebilir.

Girişimci bir ekosistem için düzenli bir çerçeve oluşturmada; özel sektör, eğitim kurumları, bireyler ve sosyal araçların birlikteliğini teşvik etmede devletin rolü çok önemlidir. Uluslararası, ulusal ve yerel seviyedeki politikacılar, girişimciliğin cesaretlendirilmesi ve uygun yasal çerçevenin oluşturulmasında taraflar arasında birleştirici görev üstlenmeli ve sosyal ağların kurulmasına yardımcı olmalıdır (Volkmann vd., 2009:14-15).

## GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI

Girişimcilik, fikrin eyleme geçmesindeki bireyin yeteneğini ifade eden bir kavramdır. Bu kavram yaratıcılık, yenilik ve risk almanın yanı sıra hedeflere ulaşma- da projeleri planlama ve yönetme yeteneğini de kapsar (EU Commision Report 2008:10). Diğer bir anlatımla girişimcilik, günlük yaşamda, çalışma hayatında ve toplum içerisinde çalışanların ve bireylerin sosyal ve ticari faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek fırsatları daha iyi anlamalarına yardımcı olan ve birçok disiplini içerisinde barındıran şemsiye bir kavramdır.

Literatüre bakıldığından girişimcilik kavramının birçok yazar tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmeye olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarla çoklukluk; risk, sermayenin tedarik edilmesi, arbitraj ve üretim faktörlerinin koordinasyonu gibi konular ağırlıklı olarak ele alınarak bu kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Birçok yazar ise girişimciliği, küçük işletme kurulması ve bunların yönetilmesi ile özdeşleştirmiştir (Başar, Tosunoğlu & Demirci, 2001, ss.4-5).

Girişimciliğin tanımı ilk kez, 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanımda girişimci, henüz belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi olarak ifade edilmiştir. Bu tanım, girişimcinin risk üstlenme özelliğini vurgulamakta ve bunu ortaya çıkarmaktadır (Tosunoğlu, 2003, ss.4-5).

Ekonomik gelişme sürecine bağlı olarak girişimci tanımına yeni nitelikler eklenmiştir. Girişimci tanımı R. Cantillon'dan sonra Jean Baptise Say tarafından da geliştirilerek, girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütleme ve yönetme niteliğine sahip olması gereği üzerinde de durulmuştur. Girişimcinin yenilikçi ve dinamik olma özelliğini ise ekonomik kalkınmada, insan kaynaklarının temel yapı taşlarından birisi olarak ilk kez vurgulayan ve gündeme getiren Joseph A. Schumpeter'tir.

Schumpeter'in çalışmalarında girişimcilik, yenilik yaratma ve teknolojik buluşlar ile açıklanmaya çalışılmış ve yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni süreçler, yeni arz kaynakları ve yeni pazarlar yaratmak için yeni kaynakların yaratılması gibi konulara ağırlık verilmiştir. Schumpeter'in bakış açısından girişimci, toplumda değişimi yaratacak kişi ve kurumlar olarak tanımlanmaktadır.

1970'li yılların sonunda 1980'li yılların başlarında ise birçok yazar girişimcilik konusunda, girişimciyi yöneticiiden ve toplumdan ayırt eden davranış, özellik ve nitelikler konusunda çalışmalar yapmışlardır. Bazı yazarlar ise girişimciliğin istihdam yaratmadan önemini vurgulayan çalışmalar yaparak bu kavramı açıklamaya çalışmışlardır.

SIRA SİZDE



### Girişimcilik ticari olarak bir mal ya da hizmeti üretip satmak mıdır?

Girişimcilikle ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde girişimcilik kavramının farklı sözcük gruplarıyla açıklanmaya çalışıldığı görülecektir. Bu gruplar şu şekilde sıralanabilir:

1. Başlatma/bulma/yaratma
2. Yeni işletme
3. Yenilik/yeni ürünler/yeni pazar
4. Fırsatların peşinde koşma
5. Risk alma/risk yönetimi/belirsizlik
6. Kâr arzusu/kişisel fayda
7. Üretim yolları ve kaynaklar
8. Yönetim
9. Değer yaratma
10. Büyüme arzusu
11. Girişim
12. Değişim yaratma
13. Sahiplik
14. Sorumluluk/ Yetki
15. Strateji oluşturma

Yukarıdaki sözcük gruplarından da anlaşılaceği gibi girişimcilik hakkında tek bir tanım yapma olağlığı yoktur. Bu da girişimciliğin sürekli olarak değişen bir olgu olduğunu göstermektedir. Girişimcilik, birçok bileşeni olan bir olgudur. Ayrıca bu bileşenler, girişimcilik olayının olduğu çevresel ortama göre değişmektedir. Bu olgunun tanımlanmasında birinci odak noktası, girişimcinin kişi değil süreç olduğunu söylemektedir. İkincisi girişimci süreç içerisinde, girdi niteliği taşıyan bileşenlerin çıktılarından ayrılması gerekmektedir. Örneğin, girişimci kişi bir girdi iken, ekonomik gelişme bir çıktıdır.

Girişimcilik kavramı, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratılma amacıyla üretimin girdilerini örgütleme yeteneği ve risk alma özellikleriyle bağıdaştırılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu yapı ağırlıklı olarak girişimciliğin ticari boyutunu öne çıkarmakla birlikte günümüzde kâr odaklı olmayan ve parasal kazançtan daha önemli bir girişimciliğin de olabileceği anlaşılmıştır. Bugün birçok çalışmada girişimcilik ticari girişimciliğin yanı sıra kamu girişimciliği, sosyal girişimcilik, iç girişimcilik gibi kavramlar ile değer yaratımı sonucuna odaklanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

“Kamu Girişimciliği” daha çok kamu kuruluşlarındaki girişimciliği açıklamaya çalışırken “Sosyal Girişimcilik” ise, sivil toplum kuruluşlarının (STK) girişimcilik eylemleri olarak bilinmekte ve incelenmektedir. Öte yandan, hem özelde hem de kamuda geçerli olabilen “İç Girişimcilik” kavramı sıkça gündeme getirilmeye başlanmıştır. Ayrıca, “Küresel Girişimcilik”, “Tekno-girişimcilik” gibi uygulamalar yepen bir açıdan ortaklıklar kurulan, buluşlar, yenilikler yapan, kısaca fark yaratarak değer yaratan girişimcilik yapıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Girişimcilik İklimi Dergisi Sayı 1, 2012:46)

Sosyal Girişimcilik konusuna ilişkin ayrıntılı açıklamaları Burcu Kümbül Güler'in Sosyal Girişimcilik (Efıl Yayınları, 2010) kitabında bulabilirsiniz.



KİTAP

## Girişimcinin Özellikleri

Ticari açıdan bakıldığından, girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek, pazarlamak için üretim faktörlerini biraraya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin sonucunda doğabilecek tüm risklere katlanan kişilerdir. İktisatçılar açısından bakıldığından ise girişimci, değerlerini fazlalaştırmak amacıyla kaynaklar konusunda öngörüde bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyi kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren, yenilikler ve yeni bir düzen getiren kişi olarak tanımlanmaktadır.

Kim iyi bir girişimci olabilir? Bununla ilgili herhangi bir tanımlayıcı profil bulunmamaktadır. Başarılı girişimciler her yaştan, her gelir seviyesinden, her ırktan ve her cinsiyetten olabilir. Eğitim ve deneyim durumları farklılık gösterebilir. Ancak bazı araştırmalar, başarılı bir girişimci olmak için yaratıcılık, kendini adama, kararlılık, esneklik, liderlik, tutku ve kendine güven gibi bazı temel kişisel özelliklerin mevcut olması gerektiğini söylemektedir. ([www.usis.info.gov/principles\\_of\\_entrepreneurship\\_.pdf](http://www.usis.info.gov/principles_of_entrepreneurship_.pdf))

- **Yaratıcılık**, iş yapmak için yeni ürünlerin, servislerin ya da yolların geliştirilmesini sağlayan kıvılcımdır. Yeniliğin ve gelişmenin itici gücüdür. Kalıp yargılardan dışından bakarak düşünmek, sürekli öğrenmek ve sorgulamaktır.

- **Kendini adama**, bir girişimciyi, özellikle başlangıç aşamasında, başarılı olabilmesi için, haftanın 7 günü ve günde 12 saatten fazla olabilecek kadar çok çalışması için motive eden güdüdür. Başarılı olabilmek için çok çalışmaya, planlama ve fikir üretmenin de katılması gerekmektedir. Kendini adama bunu gerçekleştiren özelliktir.
- **Kararlılık**, başarıya ulaşmak için duyulan normalin üzerinde güçlü bir arzudur. Aynı zamanda istikrar ve zor zamanlardan sonra yeniden kendini toparlama becerisini içerir. 9 kere bir sonuç alamasa da, girişimciy 10. telefon aramasını yapmak için ikna eden de budur. Gerçek bir girişimci için para motivasyon kaynağı değildir. Başarı, motive eden temel faktördür, para ise bunun ödülüdür.
- **Esneklik**, değişen pazar ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğidir. Bir hayale sadık kalırken aynı zamanda piyasa gerçekliğinin de farkında olmaktadır. Bu gerçeklik, gerekiyorsa girişimcinin vizyonunu değiştirmesine bile yol açabilir.
- **Liderlik**, kurallar yaratmak ve hedefler oluşturmaktır. Kurallara uyulacağıni ve başarıya ulaşılacağını görerek hareket etme kapasitesidir.
- **Tutku**, bir girişimciye başlangıç yaptırtan ve onu o şekilde tutan faktördür. Girişimciye, kendi vizyonuna inanmaları için başkalarını ikna etme gücü verir. Planlamanın yerine geçemez ama girişimcinin odaklanmış bir şekilde kalabilmesini ve girişimcinin planının diğer insanlar tarafından görülmemesini ve uygulanmasını sağlar.
- **Kendine güven**, belirsizliği ve risk seviyesini azaltan planlar sayesinde gelişir. Uzmanlığın da kendine güvenin oluşmasında katkısı vardır. Kendine güven, girişimciye kolayca akı çelinmeden ve gözü korkmadan başkalarını dinleme yeteneği verir.

Her girişimci bu yeteneklere farklı oranlarda sahiptir. Acaba bir insanda bu özelliklerden biri eksikse ne olur? Birçok yetenek öğrenilebilir ya da girişimcinin bu alandaki eksikliğini kapatacak yeteneğe sahip birisi işe alınabilir. En önemli strateji güçlü olunan alanların farkında olmak ve çalışmayı bunun üzerine inşa etmektir.

Girişimciler, olasılıkları gören ve bu olasılıkları gerçeğe dönüştüren değişim ajanlarıdır. Girişimcinin özellikleri ile ilgili olarak yapılan açıklamalarda dört temel unsura dikkat çekilmektedir. Bu unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- **Yaratım süreci**: Yaratıma konu olan şeyin hem girişimci hem de yarar sağlama amacıyla geliştirildiği kitle için bir değer ifade etmesi gerekmektedir.
- **Çaba harcanması**: Yeni bir ürünün/hizmetin ortaya konulması amacıyla belirli bir zaman ve çabanın harcanmasıdır.
- **Risk**: Girişimci faaliyette bulunduğu alanda belirli riskleri üstlenmek durumadadır.
- **Getiri**: Girişimci olmanın sağlayacağı ödüllerdir. Buradaki en önemli ödül, değer yaratmaktır. Sonrasında kâr gelecektir. Elde edilen kâr, başarı düzeyinin de göstergesidir. Değer yaratma ve kârı, bağımsızlık ve kişisel tatmin duyguları izlemektedir.

Girişimcilerin başarıları ve başarısızlıklarıyla ilgili yapılan dikkatli analizlerde, ekonomistler, gelecek vaat eden işletme sahiplerini yakından ilgilendiren anahtar faktörler tanımlamışlardır. Bunları dikkate almak riski azaltabilir. Karşıt olarak, bunları hesaba katmamak yeni bir işletmenin yok olmasını zemin hazırlayabilir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- **Motivasyon:** Bir işletme kurmayı teşvik eden nedir? Sadece para olabilir mi? Açıkçası birçok girişimci sonunda büyük bir refaha kavuşur. Ancak ne redeyse her girişimin başlangıcında ve erken dönemlerinde gelir yaratmak zordur. Bu nedenle birçok girişimci başlangıç aşamasında belirli bir maaş bile alamaz ve sadece işletmeye pozitif nakit akışı sağlamaya çalışır.
- **Strateji:** Ürünü ve hizmeti birbirinden ayıran strateji nedir? Sadece satış fiyatı tabanlı rekabet etme planı mıdır? Fiyat önemlidir, sadece fiyat üzerinden rekabet etmek riskli olabilir. O yüzden girişimciler rekabette fiyatın dışında farklı stratejiler geliştirmelidirler.
- **Gerçekçi vizyon:** Girişimcinin potansiyeli için gerçekçi bir vizyon var mıdır? İşletmelerin başarısız olmalarının temel sebebi yeterli olmayan faaliyet finansmanıdır. Girişimciler, işletme planlarında genellikle başlangıç maliyetlerini eksik tahmin edip, satış gelirlerini fazla tahmin ederler.

Girişimci için değer yaratma, kâr elde etmek anlamına mı gelir?



SIRA SİZDE

## Girişimci Niteliklerinin Belirlenmesi

Girişimciler kendi yollarını kendileri çizmek isterler. Genellikle kişisel başarıya ulaşmış kişiler girişimci olurlar; çünkü işveren, işe yarayacağından emin olmadığı şeylerin yapılmasına izin vermeyecektir. Bu tip kişiler genellikle genç yaşta girişimci olurlar, çünkü belli bir işi kendilerinin dışında birisinin kendileri kadar iyi yapamayacağını düşünürler.

Girişimciler, insanlarla çok iyi ilişkiler kurarlar. Çünkü bu kişiler insanların nasıl hissettiklerini anlama becerisine sahiptirler. İnsanların sorunlarına eğilirler ve arkadaş olmak için çaba gösterirler. İnsanlar tarafından kabul görmek onlar için son derece önemlidir. Çatışma ve hoşnutsuzluk yaratan durumlardan kaçınmaya çalışırlar. Birlikte çalışılması son derece zor görünen insanları bile bazı yönleri ile pozitif karaktere sahip kişiler olarak algılarlar. Bir grup içerisinde insanların birlikte çalışma fikri bu kişilere cazip gelir. Beğenilme, yaptığı iyi bir iş ile tanınma, insanlara yardım etme ve topluma katkıda bulunma hissi temel güdüleyicileridir.

Aşağıda girişimcilik niteliklerinin belirlenmesine yönelik çeşitli sorular sorulmaktadır. Kendi işini kurmayı düşünen kişilere yol gösterici nitelikte olan bu sorulara genellikle olumlu cevap verilmesi durumunda başarılı bir girişimci olunacağı belirtilmektedir ([www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)).

- Hayal kırıklığına uğradığınızda, bununla başa çıkabilir ve olumlu bir ruh haliley yeniden işe başlayabilir misiniz?
- İlgi odağı olmaktan, kendinizi veya yaptığınız işi satmaktan mutluluk duyar misiniz?
- Sizin için organize olmak kolay mıdır?
- Hayatınızı nasıl kontrol edebileceğinizi ve disiplin altına alabileceğinizi biliyor musunuz?
- Kabul edilebilir bir seviyede risk almaya razı misiniz?
- Yaratıcı yönünüzü nasıl gösterebileceğinizi biliyor musunuz? Hayal gücüñüz var mı?
- Olumsuz gibi görünen birtakım koşulları ele alıp bunları fırsatlara dönüştürme becerisine sahip misiniz?
- Cesur ve sabırlı misiniz?
- Kendi işinizi kurduğunuzda yüzyüze kalacağınız özgürlük kısıtlamalarını ailenizle birlikte göğüsleyebilecek misiniz?

- İnandığınız şey uğruna savaşabilir misiniz?
- İnsanları sever misiniz?
- Daha önceden hiç yönetim deneyiminiz var mı?
- Sıradanlıktan nefret eder misiniz?
- Güvenilir misiniz ve kendinize güvenir misiniz?
- Birine veya birşeye gerçekten inandığınızda, diğer kişilerin yargilarını gözardı edebilir misiniz?
- İnsanları etkileme yeteneğine sahip misiniz?
- İnsanlar sizi coşkulu ve hayat dolu biri olarak tanımlayabilir mi?
- Zamanınızın çoğunda yalnız çalışma fikri hoşunuza gidiyor mu?
- Telefonlara çıkip, yabancılarla konuşmak hoşunuza gider mi?
- Sabahleyin erkenden olumlu bir ruh haliyle uyanır misiniz?
- Finansal durumunuz tutarlı mı?
- Hareketle geçmeden önce ev ödevlerinizi yapmaya istekli misiniz?
- Kolay sıkılır misiniz?
- İlişkilerinizde sinirlerinize kolaylıkla hakim olabiliyor musunuz?
- Kendinize gülmeyi becerebiliyor musunuz?

## **GİRİŞİMCİ DÜŞÜNÇENİN TEMELLERİ**

Girişimcinin, toplumun mevcut ve olası gereksinimlerini belirleyerek kendi sezgi ve deneyimlerinden hareketle geleceğe yönelik kararlar alması onun ileriye dönük kişiliğinin göstergesidir. Davranışsal olarak girişimcilik kavramı, bir fırsatı değerlendirmek, bir iş fikrini tanımlamak, gerekli kaynakları bulmak, daha sonra bir girişimi faaliyete geçirmek ve sonuçlarını almak için gerekli olan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Girişimci düşüncenin dört ana bileşeni vardır. Bunlar (Başar, Tosunoğlu & Demirci, 2001, s.89);

- Yenilikçi ve Yaratıcı Olma
- Risk Alma
- Öncü Olma
- Rekabetçi Düşünme

### **Yenilikçi ve Yaratıcı Olma**

Yenilikçi ve yaratıcı olma; problemlere ve ihtiyaçlara yaratıcı, alışılmamış ve yeni çözümler aramayı ifade eder. Bu çözümler, yeni ürün ve hizmetler, yeni teknolojiler veya üretim süreçleri kullanılması şeklinde tanımlanabilir. Yaratıcı ve yenilikçi olması, yeni fikirleri geliştirmesi ve bu fikirleri uygulamaya koyması girişimciyi diğerlerinden farklı kıalan en belirgin özelliklerdir. Söz konusu nitelikler girişimcinin her şyeden önce bekłentilerine uygun düzeyde risk üstlenen kişi olduğunu da göstermektedir.

Girişimci, eskinin yerine yeniyi, bazı durumlarda da tamamıyla bilinmeyen yeniyi getirdiği için geleneksele bağlı olanların direncini kırmak zorundadır. Girişimci, değişimi normal ve yararlı görür. Schumpeter'in söylediği gibi girişimci, yaratıcı yıkıcılık görevini yerine getirmektedir. Bir diğer deyişle, girişimci, geleceği yıkarak yeniyi yaratır. Zor olan değişimi yenmek için girişimci, hem üretim hem de kullanım aşamasında karşılaşabileceğini dirençleri iyi hesaplamak ve onları aşmaya yönelik çabalar göstermek zorundadır. Eskiyi çok iyi tanımak ve yeninin özelliklerini çok iyi anlatabilmek gereklidir. Bu ise, çok yönlü düşününebilmeyi, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olmayı ve iyi iletişim kurmayı gerektirmektedir. Girişimci, bağımsız düşününebilen, esnek, yaratıcı, kendine güvenen, dayanıklı ve ısrarcı olmalıdır.

OECD'ye göre yenilikçilik; süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir mal ya da hizmete, geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmektedir. Avrupa Birliği ise bu tanıma daha geniş bir çerçeveye çizmektedir:

- Ürün, hizmet ve ilgili pazarların kapsamının genişletilmesi ve yenilenmesi
- Yeni üretim, dağıtım ve arz yöntemlerinin kurulması
- İşgúcünün yeteneğine, çalışma koşullarına, iş organizasyonuna ve yönetime değişiklikler sunulması.

Yeniliklerin en önemli koşullarından biri, bir organizasyonda (devlet ya da işletme) yenilikçilik kültürü yaratıbilmekten geçmektedir. Toplumların ya da işletmelerin gelecekte kendilerine sağlam bir yer edinebilmeleri yenilikçiliği bugün devlet ya da işletme bünyesinde sistemleştirmelerine bağlıdır.

**Yenilik yaratma eskiyi tamamen yok sayma mıdır?**



SIRA SİZDE  
3

### Risk Alma

Girişimcilerin risk üstlenme şekli, katma değer üretme sürecini etkileyen önemli bir davranış türü olmaktadır. Risk üstlenme sürecinin belirleyicileri, yaratma ve fırsat boyutu, gerçek ve algılanan değer, girişimcinin kişisel becerileri ve hedefleri ile uygunluk ve rekabet alanının farklılığıdır. Girişimci risk üstlenirken teknolojik değişim, pazar yapısı, kamusal düzenlemeler ve rekabet türü gibi konulara dikkat etmelidir.

### Öncü Olma

Öncü olma, uygulama ile ilişkili bir kavramdır. Başkalarını takip etmek yerine, yenilikçi fikri zaman kaybetmeden, rakiplerinden daha fazla vizyon sahibi olduğunun bilinciyle sorumluluk üstlenip, gerekli kararları alarak harekete geçmektedir.

Yeni süreçler yaratma ve fırsatları belirleme yeteneği önemli olmakla birlikte, bir kişinin ya da işletmenin girişimci olarak kabul edilmesi için yeterli değildir. Yenilikçi düşünürlerin birçoğu fikirlerini eyleme dönüştürememiştir. Bu nedenle girişimci olabilmek için belirlenen fırsatların, bir iş planına dayandırılarak eyleme dönüştürülmesi gereklidir.

### Rekabetçi Düşünme

Rekabet, gerek işletmeler gerekse de tüketiciler açısından sağlıklı bir piyasa ortamı yaratır. Rekabet, girişimcilerin piyasada tutunabilmeleri için kaliteli ürünler ürettiklerine, verimli çalışmalarına ve tüketici yönelik olmalarını sağlar. Gerek yeni bir firma kurma, gerek mevcut bir firmayı yeniden yönlendirme (örneğin, işletmenin başka birine devrinden sonra)larındaki yeni girişimler verimliliği yükseltebilir. Bu tür girişimler rekabet baskısını artırarak diğer firmaları etkinliklerini iyileştirmeye ya da yeniliklere gitmeye zorlamaktadır. İster organizasyonda ve süreçlerde, ister ürün ya da hizmetlerde isterse de pazarlarda olsun, firmaların artan etkinliği ve getirdikleri yenilikler, bir bütün olarak ekonominin rekabet gücünü artırmaktadır. Bu süreç, daha fazla seçenek ve daha düşük fiyatlarla tüketicilere de fayda sağlamaktadır (Tosunoğlu, 2003, s.17).

### GİRİŞİMCİLİK SÜREÇİ

Girişimcilik kavramı ile ilgili olarak yapılan açıklamalarda girişimciliğin bazı örgütlerde ya da insanlarda olan, bazlarında ise olmayan diğer bir anlatımla ya hep-ya hiç biçiminde bir özellik olduğunu söylemektedir. Bu özellik bireyi ya da işletmeyi ileri götürmeye ya da güven arama şeklinde ortaya çıkar (Stevenson & Gumbert, 1985, ss.85-94).

İleri götürücü olarak nitelendirilen birey/şirketler fırsatları önceden görme yeteneğine sahiptirler. Bunlar, faaliyetlerinde surprizlerle karşılaşmayı severler ve sadece değişimde uyum sağlamayı değil, değişimden yararlanmayı beklerler. Diğer uçtaki güven arayan birey ya da şirketler ise değişim istemeyen, bilinmeyenden korku duyan ve değişimden getireceği fırsatlardan yararlanamayırlar. Şüphesiz gerek bireyler gerekse de şirketler bu iki uç arasındadır. Bu doğrultuda ileri götürücü uca yaklaşıldıkça girişimcilik, ondan uzaklaşıldıkça ise yöneticilik ve yönetim süreci başlar. Yönetici ile girişimci arasındaki farklarda bu süreçte ortaya çıkar. Girişimci; geleceği hayal eden, değişim ajanı, vizyon sahibi ve fırsat kovalayan bir yapı sergilerken, yönetici planlayan, problemlere odaklanan ve daha çok organizasyonel işlerle ilgilenen bir yapıdadır.

Bireylerin/şirketlerin çıkışları söz konusu olduğunda hareketler ve davranışlar daha çok ileriye götürücü yöne doğru kayar ve şirketler ve bireyler atak bir şekilde bu çıkışlara doğru yönelirler. O zaman girişimcinin bir diğer özelliği ortaya çıkmaktadır. Bu özellik bireylerin en değerli varlıklarının zeka, enerji ve deneyim olduğunu göstermektedir.

SIRA SİZDE

4

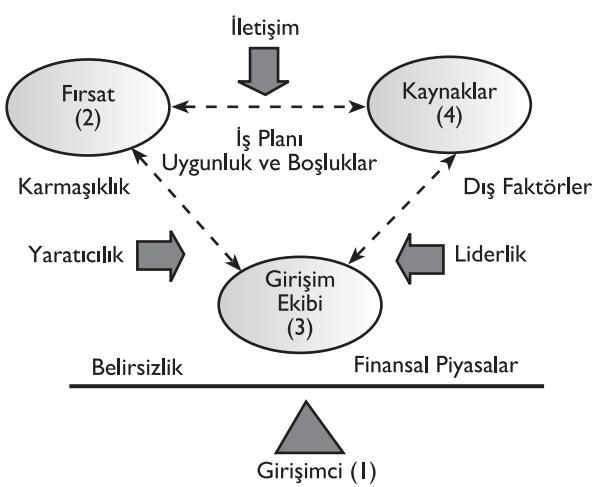
### Girişimcilik süreçleri her zaman aynı mıdır?

Girişimcilik süreci, bir girişimci tarafından yeni bir girişimin yaratılması sürecini ifade eder. Bu süreç, fırsatların kovalanması mahiyetinde, bir girişimcinin kaynakları bir araya getirmesi ve örgütsel yapının oluşturulması eylemleri ile sonuçlanır.

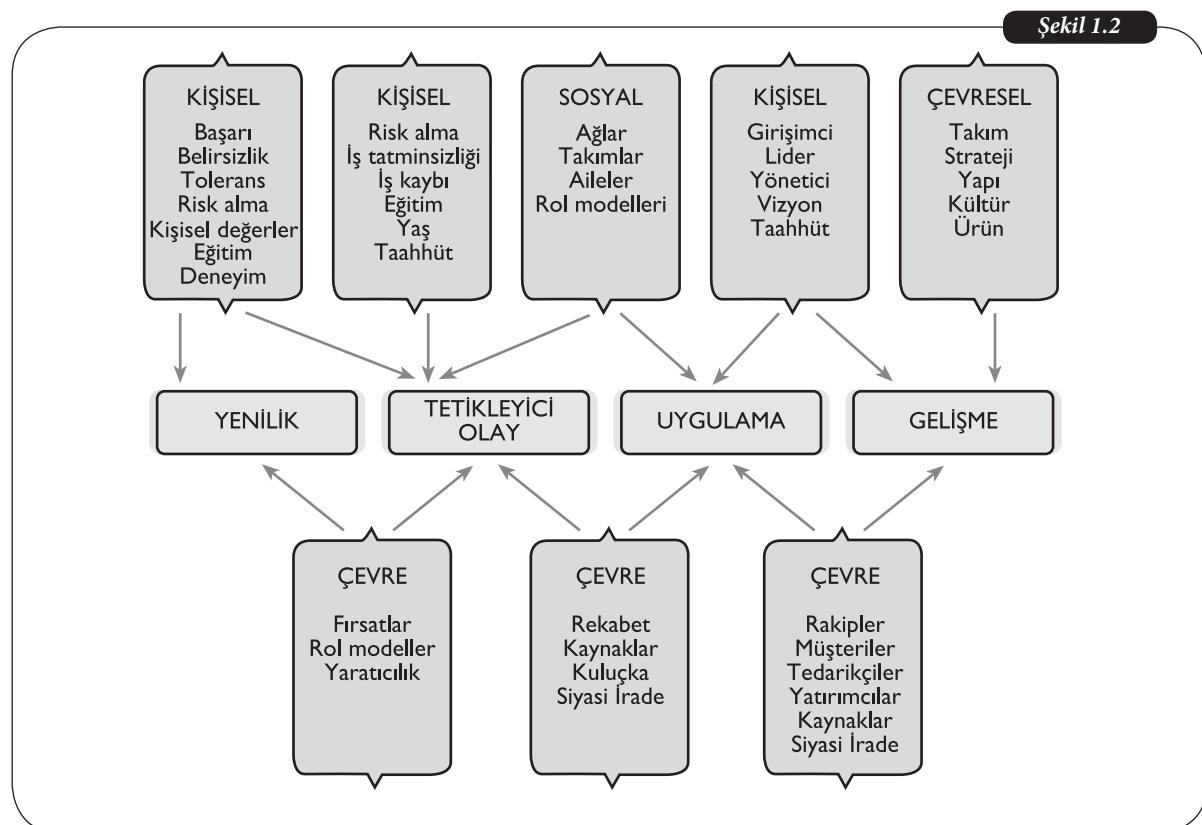
Literatürde girişimcilik süreçleri genel olarak iki model ile açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi “Timmons Girişimcilik Süreci Modeli”, diğeri ise Carol Moore'un Girişimcilik Süreci Modelidir.

Timmons modelinde yeni şirketler için 3 önemli bileşen bulunmaktadır; fırsat, girişimci ve yeni bir işletme yaratmak- ve onu geliştirmek için- ihtiyaç duyulan kaynaklar. Timmons Girişimcilik Süreci Modeli bu 3 bileşenden “fırsat” ile başlar. Fırsatların biçimini, büyüklüğünü ve derinliğini her modelde hem takımın hem de kaynakların biçimini, büyüklüğünü ve derinliğini belirler. Aşağıdaki şekilde bu modelin bileşenleri gösterilmiştir (<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/73336.aspx>).

**Sekil 1.1**



Moore modelinde ise, girişimcilik süreci birbirini takip eden olaylar ve aşamalar olarak tanımlanır. Bunlar; yenilikçi fikir, operasyonları tetikleyecek olaylar, uygulama ve gelişme aşamalarıdır. Bu modelde girişimcilik süreci, her aşamada işletmeyi geliştirecek kritik faktörlere vurgu yapmıştır. Buna göre; birçok insan davranışında olduğu gibi, girişimci özellikler, kişisel özellikler ve çevresel faktörler tarafından şe-killenir (Nassif vd., 2010: 215-216). Aşağıda bu faktörler gösterilmiştir.



Girişimcilik süreci genel anlamda 5 temel soruyu yanıtlar niteliktedir:

- Fırsatlar nerededir?
- Bu fırsatlardan nasıl yararlanılabilir ya da yararlanabilirim?
- Hangi kaynaklara ihtiyaç var?
- Kaynaklar üzerindeki kontrolüm nedir?
- Hangi yapı en uygundur?

### Fırsatların Belirlenmesi

Girişimcilik sürecinin merkezinde yatan şey fırsatlardır. Fırsat, piyasada hali hazırda hizmet verenlerden geriye kalan boşluktur. Müşteriye mevcut olarak verilen hizmetten daha iyisini vermeyi temsil eder. Bu süreçteki ilk adım fırsatları belirlemektir. Fırsatlar, içsel yönelimden daha çok pazar odaklı dışsal bir yönelimi gerektirir. Yeni iş kurmaya dönük iyi fikirlerin çoğunluğu birtakım açıkların görülmesi ile ortaya çıkar. Açıklar, insanların bekłentileri/istekleri ile gerçekle elde ettikleri arasındaki farktır. Bu yüzden, yeni iş kurma düşüncesinin ilk adımı olarak, pazarda var olan açıkların düşünülmesi ve bu açıkların nasıl kapatılabileceğinin tartışılmasıdır.

Fırsatlar, piyasa hızlılığına odaklanma olarak düşünülebilir. Bu, yeni hizmetler ve ürünler peşinde olan tüketici eğilimlerini ve davranışlarını anlamayı gerektirir. Bir fırsatı tanımlamak ve değerlendirmek kolay bir iş değildir. Bir girişimci, yeni işletme girişimlerine dönüştürülebilecek yaratıcı fikirlerin arayışı içinde olmak zorundadır. Bir fikri bir fırsatın dönüştürmek, her bir fikrin ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmesini gerektirir. Bu ancak, yapılabılırlik araştırmaları ve iş planı çalışmaları ile ulaşılabilir.

İleriye götürücü tip, çevresel değişimlere ayak uydurarak kendisine alternatifler yaratır. Buna karşın güven arayan tip, kaynakları korumak ister ve bu kaynaklara zarar verebilecek olası tehditlere karşı savunmacı bir tepki gösterir.

Girişimciler yalnızca fırsat arayanlar değildir. Daha önce belirttiğimiz gibi yaratıcı ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler. Zaten fırsatlar da bu yapının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi yapı her zaman için girişimcinin yeni bir uygulama bulması gereklidir.

Eski fikirlere başka bir pencereden bakmak da çoğu zaman yeni uygulamaların başlatılması anlamına gelmektedir. Örneğin günümüzde bilgisayar ya da yazılım şirketlerinin çoğu sadece mevcut teknolojiyi çok az değiştirmekte fakat kullanıcılarla yeni çözüm ortaklıkları sunmaktadır. Bununla birlikte çevresel değişimleri algılayamayan ya da algılamaya isteksiz olan bireyler/şirketler önlüğine çıkan fırsatları probleme çevirebilirler. Girişimci düşünce yapısında dışsal baskılardan fırsatların yaratılmasını zorunlu kılar. Dışarıdan gelen bu baskılardan şık kılde sıralanabilir:

- Teknolojik gelişmeler
- Tüketicilerin yeni ürünler ve hizmetler için para ödeme arzusunu ve ödeme gücünü değiştiren tüketim ekonomisi
- Yeni tarzlar ve yaşam standartları tanımlayan sosyal değerler ya da ihtiyaçlar
- Rekabeti etkileyen siyasi faaliyetler ve düzenleyici kurallar
- Performans kriterleri
- Planlama dönemleri

## Kaynakların Bulunması ve Kontrolü

Girişimcilik sürecinde bir sonraki aşama, ihtiyaç duyulan kaynaklar ile bu kaynakların nasıl kontrol edilebileceğinin belirlenmesidir. Girişimcilik konusunda sıkça düşülen hata, başarılı bir girişimin, o girişim için bağlanan kaynaklarla birebir ilişkisi olduğu düşüncesidir. Aslında önemli olan, bu kaynakların büyülüdür değil, mevcut kaynakların ne kadar etkin kullanıldığıdır. Kaynaklar, işletim, finansal, insan ve teknolojik kaynaklar olmak üzere dört bileşenden oluşur.

İşletim kaynakları; yeni bir işletme girişiminin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan, binaları, donanımı, teçhizatı ve stokları temsil eder. İnsan kaynakları; mal ya da hizmet üretilirken direk ya da dolaylı olarak katılan her türlü personeli içerir. Finansal kaynaklar; işletme döngüsünün sağlanması için gereken sabit sermaye yatırımları ve çalışma sermayesi yatırımları için gerekli parasal kaynaklardır. Burada girişimcinin vermesi gereken karar ne tür bir finansal kaynağın kullanılacağıdır. Burada, özsermaye ve borcun bileşimi önemlidir. Teknolojik kaynaklar; bir işletmenin bilgisayar, telefon ve internet bağlantısı gibi kaynaklarıdır.

Bir şirketin başlangıç için gerek duyacağı sermaye miktarını belirlemek için, bir girişimci, temel kaynakların asgari setini belirlemek zorundadır. Bir girişimcinin yapması gereken ilk şey, bir şirketin piyasa ortamında başarılı olabilmesi

İçin hangi kaynakların kritik öneme sahip olduğunu belirlemektir. Bunu bir kere yaptıktan sonra, girişimci kit kaynaklardan hangisine daha çok önem vermesi gerektiğini bilebilir. Başarılı bir yeni işletme girişimi yaratmak için kaynaklar çok önemli bir rol oynar.

### Örgütsel Yapı

Tüm bunlar belirlendikten sonra girişimcinin faaliyetlerini etkin bir biçimde yürütebilmesi için örgütsel yapının ne şekilde olması gerekiği konusu üzerinde durulacaktır.

İşletmenin, ticaret kanunda yer alan şirket türlerinden hangisi şeklinde kurulacağı tamamen girişimciye ait bir karardır. Girişimciler, boğucu bir örgütsel yapı ve bürokrasiden hoşlanmazlar. İşe başlamadan önce örgütsel yapının belirlenmesi; tutulacak zorunlu defterler, vergiler ve diğer hukuki sorumluluklar gibi konular açısından son derece önemlidir. Ayrıca işletmenin adı, tescil, patent, kullanma hakkı ve sosyal güvenlik gibi detaylar da bu süreç içerisinde düşünülmeliidir.

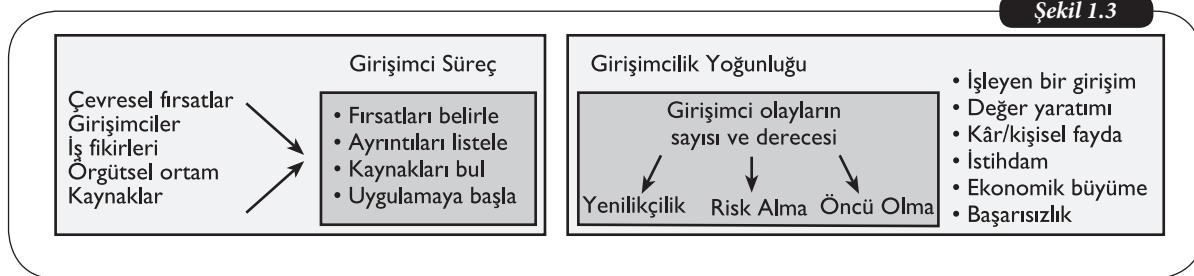
Aşağıdaki şekilde girişimcilik tanımındaki girdi-çıktı yaklaşımı, süreç perspektifi ve girişimciliğin değişken yapısı gösterilmektedir. Şekil 1.1'de girdi bileşenleri, girişimcilik sürecinin kendisi üzerinde odaklaşmakta ve sürece katkıda bulunan 5 ana unsuru tanımlanmaktadır.

Bunlardan birincisi demografik bir değişim ya da yeni bir teknolojinin geliştirilmesi gibi girişimciye sunulan çevresel fırsatlardır. İkincisi, yeni bir girişimi olgunlaştırmak ve uygulamaya koymak için çaba sarf eden ve kişisel sorumluluk altına giren kişi yani bireysel girişimcidir. Girişimci fırsatları kullanmak ve toplumdaki belirli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla bir iş fikri geliştirir (üçüncü ana unsur) ve çeşitli araştırmalar sonucunda onu uygulamaya koyar.

İş fikrinin uygulanması çoğu zaman örgütsel bir yapı gerektirir. Bu örgütsel yapı şahıs işletmesi olabileceği gibi, sermaye şirketi biçiminde de olabilir. Örgütsel yapı, girişimcilik sürecine katkı yapan dördüncü ana unsurdur. Girişimcilik sürecindeki son anahtar unsur da girişim için gerekli olan finansal ve finansal olmayan kaynakların bulunmasıdır.

Şekil 1.1'deki çıktı bölümü ise girişimcilik yoğunluğunu kapsamaktadır. Yani süreç, girişimcilik derecesi birbirinden farklı çok sayıda girişimcilik olayıyla sonuçlanabilir. Yoğunluk düzeyine bağlı olarak, nihai sonuçlar bir ya da daha çok girişimin, değerin, yeni ürünler ve süreçlerin yaratılması sonucunda kâr ve ekonomik büyümeyi kapsayabilir. Bununla birlikte süreç, ekonomik, psikolojik ve sosyal maliyetlerin yüksekliği nedeniyle başarısızlıkla da sonuçlanabilir (Stevenson & Gumbert, 1985, ss.85-94).

Şekil 1.3



## GİRİŞİMCİNİN İŞLEVLERİ

Girişimciler ekonomik ve sosyal açıdan birçok işlevi yerine getirmektedirler. Sürekli gelişen küresel ekonomiyle birlikte girişimcilerin işlevlerine her gün yeni bir unsur eklenmektedir. Bu nedenle özellikle modern girişimcinin işlevleri birçok şekilde ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bu işlevlerden en önemli olanları açıklanmıştır (Tosunoğlu, 2003, ss.18-20).

### Üretimi Organize Etme ve Sağlama

Girişimciler rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için fiyatlarını ayarlamakta ve ürün kalitelerini artırmaktadır. Maliyetlerini aşağı çekemeyen, fiyat ve kalite bakımından rakiplerinin gerisinde kalan girişimler pazar paylarını kaybetme tehdisesi ile karşı karşıyadır. Rekabetçi bir ortam, üretimi verimli bir şekilde sağlama zorunluluğu getirmektedir. Tüketicisi birçok alternatif arasından istediği fiyat ve kalitedeki ürünü tercih etme şansına sahip olduğundan girişimciler uygun girdi sağlama yöntemleri geliştirmelidir. Ayrıca sağlanan bu girdilerin ve sabit yatırımların organize edilmesi de önemlidir.

Girişimciler rekabetçi bir ortamda pazar paylarını artırabilmek için mevcut ürünlerini geliştirmek durumundadır. Hayatımızı kolaylaştıran birçok ürünün varlığı girişimciler arasındaki üretimi organize etme ve sağlama çabalarının bir sonucudur. Rekabet ortamı bu nedenle, girişimcileri düşük fiyatla kaliteli mal ve hizmet üretmeye, maliyetlerini düşürmeye ve ürün çeşitlerini artırırken toplumun ihtiyaç yapısına göre üretim yapmaya teşvik etmektedir.

### Ürün Çeşitliliği Sağlama

Dünyada yaşanan değişimin ekonomik boyutları küçük işletmelerin de değişen yeni şartlara uyum sağlama sürecine girmesine neden olmaktadır. Artan rekabet koşulları nedeni ile girişimciler ürün çeşitlendirme ve uzmanlaşma ihtiyacı duymaktadır. Değişen yeni şartlara uyum sağlayamayan girişimciler geri planda kalmaktadırlar. İşletmeler, çevreleri ile sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle girişimciler kendilerini sürekli değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Değişen koşullara ayak uydurulması işletmelerin temel amaçlarından biri olan süreklilik varsayıminın da bir gereğidir.

Küçük işletmeler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlama potansiyeline sahiptirler. Ürün çeşitliliği, kalite ve maliyetler açısından yoğun bir rekabet baskısı altında bulunan girişimcilerin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelerini gerekliliğe kilitmektedir. Bunun anlamı işletmelerin ürün geliştirmeyi bizzat kendilerinin takip etmek zorunda olduklarıdır. Ürün çeşitliliği pazarlamayı daha kolay hale getirmektedir. AR-GE çalışması ile geliştirilen yeni ürünler sayesinde ihracat artışı şansı yükselmektedir. İleri teknoloji, karmaşık ve yüksek karma değerli ürünler, sürekli yenilik, daha yoğun rekabet, kısa sürede taklit etme, ürün çeşitliliğinde artış, ürün ömrünün kısalması, bilinçli bir tüketici kitlesi, yüksek düzeyde eğitilmiş çalışanlar, entelektüel varlıkların önemliliği gibi nitelikler bilgi toplumlarına özgü bir girişimcinin sürekli olarak karşılaştığı ve uygulamak zorunda olduğu unsurlardır.

## **Istihdam Yaratma**

Rekabetin yoğunlaşlığı ekonomik ortamda birçok ülke ekonomik sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunların en önemlilerinden birisi istihdam sorunudur. Özellikle Avrupa Birliği'nde (AB) yaşanan işsizlik sorunları araştırılırken ABD'de yaratılan istihdamda girişimciliğin çok büyük bir katkısı olduğu görülmüştür. Rekabet, girişimcilerin tüketiciden gelen talep ve beklenileri karşılayacak şekilde üretmesini ve yatırım yapmasını, dolayısıyla ekonomik kaynakların etkin tâhsisini sağlar. Yurtiçinde yarış ortamının sağlıklı işlemesi, istihdamın artmasını ve dış pazarlarda da rekabet gücünü beraberinde getirir. İhracatın artması, uluslararası rekabete hazır girişimler ile mümkündür. Tekellerin ve kartellerin hakim olduğu bir ekonomide küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyetlerini sürdürübilmeleri ve ayakta kalmaları oldukça zordur.

Büyük ölçekli işletmelerin ekonomideki ağırlıkları 1970'lerden sonra karşılaşılan birçok sorun yüzünden gittikçe azalmaya başlamıştır. Bu işletmelerin karşılaşıkları en önemli sorunlar, küresel rekabetin artması ve hızlı teknolojik değişimlere ayak uyduramalarıdır. Bu nedenle küçük ve orta büyülükteki işletmeler istihdam açısından ilgi odağı olmaya başlamıştır. Büyük ölçekli işletmelerin verimlilik sorunlarına karşın küçük ve orta ölçekli işletmelerin esnek ve değişimlere açık yapıları ile daha üretken olabilecekleri ve daha çok istihdam yaratabilecekleri düşünülmektedir. İstihdamı yaratan bu girişimciler yeni şirketler kurarak ekonomiye ivme kazandırmışlardır. Girişimciliğin artması yeni kurulan şirketlerin artmasıyla paralel olarak gelişir ("Türkiye'de Girişimcilik", 2002, s.41).

Girişimciliğin istihdam yaratmadı önemli bir unsur olmasına birlikte yaratılan bu istihdamın niteliklerinde de değişiklik yaratabilmesi önemli bir etkidir. Artan rekabetle birlikte artık yeni işletmeler teknolojik yenilikleri kullanan, gerek üretim yöntemlerinde gerekse de satış yöntemlerinde yenilikler yaratan işletmeler olmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle bu işletmeler nitelikli işgücünü zorunlu kılmaktadır. Gerek eğitim döneminde gerekse de çalışma hayatında girişimcilerin çağın gereklilerini yakalayacak niteliklerle donanmaları gerekmektedir.

Ekonomik hayatı girişimcilerin temel amacı faaliyetlerinden elde edecekleri kârları olabildiğince artırıbmaktır. Buna karşılık, tüketicilerin beklenileri aradıkları ürünleri belli bir kalitede, kolaylıkla ve düşük bir fiyatla alabilmektedir. Serbest piyasa, girişimcilerin tüketicilerin bu beklenilerini karşılamak üzere birbirleriyle yarışıkları bir alandır. Kısaca rekabet denilen bu yarışta girişimciler ayakta kalabilmek için tüketici beklenilerini olabildiğince karşılamak zorundadır.

## **Yeni Pazarlar ve Yeni Satış Yöntemleri Yaratma**

Gelişen teknolojiyle birlikte yenilik yaratan girişimciler yaratıkları yeni ürünlerle yeni pazarlar yaratmaktadır. Girişimcilerin geleneksel ticaret şekillerinden çıkararak yeni yöntemleri tümüyle benimsemesi, piyasa koşullarını zorlaması ve mevcut iş yapma kültürünü değiştirmesiyle özellikle son yirmi yılda KOBİ'ler, üretimde, rekabette, yeni iş yaratma ve toplumsal bütünleşmenin sağlanmasında yeniden öne geçmeye başlamıştır. Bir taraftan büyük şirketler bu değişimle uyum sağlayabilmek için küçülürken, diğer taraftan da yaratıcı girişimciler sayesinde, özellikle doğmakta olan yeni pazarlarda bu işletmeler oldukça önemli işlevler görmeye başlamıştır. Sürekli ucuzlayan bilgi teknolojileri, KOBİ'lere artık küresel düzeyde iş yapabilmenin altyapısını sağlamaktadır.

Yeni bir pazarlama ve üretim yöntemi olan elektronik ticaret, 20. yüzyılın son döneminde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmelere paralel bir şekilde ve giderek artan ölçüde dünyada genelinde tartışılan bir kavram

olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. Elektronik ticaret, ürünlerin iletişim ağları aracılığıyla üretilmesi ya da mevcut ürünlerin reklamının, satışının ve dağıtımının bu ağlar tarafından yapılması olarak tanımlanabilir.

Bilgi ve iletişim maliyetlerinin düşürülmesi, pazara giriş kolaylıklarının ve rekabetin arttırılması; elektronik olarak ticareti yapılan mal ve hizmetlerin çeşitlenmesine, kalitesinin yükselmesine ve fiyatlarının düşmesine neden olabilecektir. Bu nedenle, gelecekte elektronik ticaretteki bu büyümeye paralel olarak, girişimcilerin ticari faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli değişiklikler yaşanabilecek ve üretim ile istihdamda büyük artışlar görülebilecektir.

### **Sermaye Birikimi Sağlama**

Yeni girişimler yaratılması yoluyla ekonomide artan çıktı miktarı, endüstrinin büyümesine ve kârların artmasına yol açar. Bu kârların da yeniden yatırımlar için kullanılması ile yeni istihdam alanları ve sermaye birikimi sağlanır. Gerekli teşvik ve kolaylık mekanizmalarının çalıştırılması durumunda girişimcilik, sermaye birikiminde en önemli unsurlardandır. Girişimciliğin sermaye birikiminin sağlanmasıyla birlikte önemli bir işlevi de sermayenin tabana yayılmasının sağlanmasıdır. Sadece büyük işletmelerin egemen olduğu bir yapıdan toplumun tüm kesimlerinin refahının artırılmasında girişimcilik önemli bir araçtır. Ülkede yeni girişimcilerin ve iş olanaklarının yaratılması gelir dağılımının da dengeli olmasını sağlayacak önemli bir araçtır. Toplumdaki bireylerin girişimciliğe ve üretmeye yönlendirilmesi toplumsal istikrar için gereklidir. Sermaye birikimini sağlama ve sermayeyi tabana yayma işlevleri nedeniyle girişimcilik, toplumsal barışın sigortası olma görevini de üstlenebilecektir.

## Özet

Girişimcilik kavramı birçok yazar tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla risk, sermayenin tedarik edilmesi, arbitraj ve üretim faktörlerinin koordinasyonu gibi konularweighted olarak ele alınarak bu kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Birçok yazar girişimciliği, küçük işletme kurulması ve bunların yönetilmesi ile özdeşleştirmiştir. Girişimcilik, üretim faktörlerini biraraya getirerek değer yaratma ve toplumsal kalkınmaya yardımcı olma şeklinde özetlenebilir.

Başarılı girişimciler her yaştan, her gelir seviyesinden, her ırktan ve her cinsiyetten olabilir. Bununla birlikte girişimcilerin, eğitim ve deneyim durumları farklılık gösterebilir. Ancak bazı araştırmalar, başarılı bir girişimci olmak için yaratıcılık, kendini adama, kararlılık, esneklik, liderlik, tutku ve kendine güven gibi bazı temel kişisel özelliklerin mevcut olması gerektiğini söylemektedir.

Girişimci düşünmenin dört ana bileşeni vardır. Bunlar; yenilikçi ve yaratıcı olma, risk alma, öncü olma ve rekabetçi düşünmedir. Tüm bu bileşenler değer yaratımı açısından son derece önemlidir.

Girişimcilik ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratabilme amacını taşır. Bu anlamda girişimcilik, kaynakların kontrol edilip edilememesinden bağımsız olarak, fırsatların yaratılması ve takip edilmesine dönük bir süreçtir.

Girişimciler ekonomik ve sosyal açıdan birçok işlevi yerine getirmektedirler. Sürekli gelişen küresel ekonomiyle birlikte girişimcilerin işlevlerine her gün yeni bir unsur eklenmektedir. Bu nedenle özellikle modern girişimcinin işlevleri farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu işlevler, üretimi organize etme ve sağlama, ürün çeşitliliği sağlama, istihdam yaratma, yeni pazarlar ve yeni satış yöntemleri yaratma, sermaye birikimi sağlama olarak ifade edilebilir

## Kendimizi Sınayalım

- 1.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcilikle **bağdaşmaz**?
  - a. Yeni işletme kurulması
  - b. Sermayenin tedarik edilmesi
  - c. Yenilikçilik ve yaratıcılık
  - d. Fırsat yaratma
  - e. Eskiye bağlılık
- 2.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin özelliklerinden biridir?
  - a. Risk üstlenmemе
  - b. Tutucu olma
  - c. Problemleri görememе
  - d. Duyarsız olma
  - e. Fırsatları görme
- 3.** Aşağıdakilerden hangisi girişimci ile ilgili olarak yanlış bir yargıyı ifade eder?
  - a. Girişimciler üretim girdilerini örgütleme yeteneğine sahip kişilerdir
  - b. Girişimciler risk alma konusunda isteklidirler
  - c. Girişimciler kaynakları kontrol etmeye çalışırlar
  - d. Girişimciler para sahibi kişilerdir
  - e. Girişimciler değer yaratan kişilerdir
- 4.** Girişimciyi, henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi olarak tanımlayan iktisatçı aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Joseph A. Schumpeter
  - b. Jean Baptise Say
  - c. Richard Cantillon
  - d. Adam Smith
  - e. David Ricardo
- 5.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik niteliklerinden biri **değildir**?
  - a. Organizasyon becerisine sahip olma
  - b. Risk alma
  - c. Tetikte olma
  - d. Oyunun kuralını baştan yazma
  - e. İçe dönük olma
- 6.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik unsurları arasında **yer almaz**?
  - a. Kabul görmeme
  - b. Çaba harcama
  - c. Değer yaratma
  - d. Getiri elde etme
  - e. Topluma katkıda bulunma
- 7.** Aşağıdakilerden hangisi girişimci düşüncenin bilesenlerinden biri **değildir**?
  - a. Yenilikçi ve yaratıcı olma
  - b. Var olanla yetinme
  - c. Risk alma
  - d. Öncü olma
  - e. Rekabetçi olma
- 8.** Küreselleşme olgusuyla birlikte iş dünyasına hakim olan temel düşünce yapısı aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Yenilikçi üretim
  - b. Rekabetçi Pazar
  - c. Geleneksel üretim
  - d. Maliyet etkinliği
  - e. İş gücünde verimlilik
- 9.** Girişimciyi yöneticiden ayıran temel unsur aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Planlama yeteneği
  - b. Organizasyon yeteneği
  - c. Problem çözme yeteneği
  - d. Hayalci bakış açısı
  - e. Güven duyma isteği
- 10.** Aşağıdakilerden hangisi girişimci düşünce yapısını tetikleyen faktörlerden biri **değildir**?
  - a. Teknolojik gelişmeler
  - b. Tüketim ekonomisi
  - c. Yaşam standartlarındaki gelişmeler
  - d. Eksik rekabet
  - e. Büyüme

## Yaşamın İçinden

“

Cari açığı azaltmak için bizim de Facebook'larımız Microsoft'larımız olmalı



Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, Türkiye'de inovasyon ve girişimciliğe daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulayarak, "Türkiye'nin niye Facebookları, Microsoft'ları olmasın? Nüfusun yüzde 50'si 30 yaşın altında, Türkiye böyle şeylerin hayal edilebileceği bir ülke" diye konuştu.

Hakan Binbaşgil, Türkiye'nin bundan sonraki hedeflerine ulaşabilmesi için inovasyon ve girişimcilik konusuna daha fazla önem vermesi gerektiğini belirterek, "Bizim zaman içerisinde cari açık problemini çözmemiz gerekiyor, Türkiye'nin en büyük sorunu bu. Bu soruna karşı katma değeri daha yüksek, daha yenilikçi, teknoloji kullanan, know-how içeren ürünlerin ihracını ediyor olmamız lazım ki Türkiye hayal ettiği o ilk 10 ülke seviyesine gırsın" dedi.

### İş Modeli Üretim

Endeavor ve TÜSİAD'ın düzenlediği "İyi Girişim Zirvesi"nin ikincisi dün gerçekleştirildi. Türkiye'nin ve dünyanın onde gelen girişimcilerini, yatırımcılarını ve şirket yöneticilerini buluşturan zirvenin bu yıldı teması "İş Modeli Üretimi" olurken, konuşmacılar değişimi kucaklama, yeni işler yaratma, hedef müşteri kitlesi ni belirleme gibi konular üzerinde tartıştılar. Zirvede açılış konuşması yapan Hakan Binbaşgil, Türkiye'nin rotasını 2023 yılına kadar dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasında yer almaya çevirdiğini belirterek, "En büyük 10. ekonomi demek, yıllık yüzde 7-8 büyüterek, 2 trilyon dolarlık bir ekonomiye ulaşmak demek. Bunlar büyük rakamlar ama neden olmasın? Bugün birçok sektörde dünyayla rekabet edebilecek noktadayız. Bankacılık sektöründe son derece kuvvetli bir yapı var" diye konuştu.

### 29 firmaya 40 milyon lira

Türkiye'nin bu çıkışının devam ettirmesi, cari açık gibi problemleri geride bırakması için, ihracat konusunu daha farklı noktalara getirmesi ve endüstrinin daha inovasyona dayalı olması gerektiğini kaydeden Binbaşgil, şunu söyledi:

"Endeavor gibi kuruluşların girişimcileri desteklemesi Türkiye'nin uzun vadeli hedefleri için son derece kritik. Dünyada bu yenilikçi fikirler nereden çıkıyor? Hep böyle ufak şirketlerden çıkıyor. Birinin çok müthiş bir fikri oluyor, bu müthiş fikrin desteklenmesi gerekiyor. Hem finansal, hem yönetimsel olarak desteklenmesi gerekiyor. Bugüne kadar 29 firmaya 40 milyon lira kredi verdik."

### Melek yatırımcılar artmalı

Akbank'ın kredi hacminin bugün KOBİ'lere yönelik olduğunu ve bunu büyütmeye çalışıklarını vurgulayan Binbaşgil, şunları kaydetti: "Banka kredilerinin yanı sıra, özellikle melek yatırımcı konusunun Türkiye'de gelişmesi lazım. Türkiye'de girişimcilere yönelik son 10 yılda 10 milyar lira civarında bir fonlama olmuş ama Hindistan'da bu rakam 60 milyar, dolayısıyla melek yatırımcı konusunun daha büyümesi lazım. Küçük şirketlerin borsaya açılması konusunun da Türkiye'de daha da gelişmesi lazım. Bununla birlikte banka kredileri, Endeavor gibi kurumların desteği, yönetimsel destek, bunlar bir araya geldiğinde bu konuda Türkiye'nin daha iyi noktalara geleceğine inanıyoruz."

### Türk 'Steve Jobs'a inanıyorum

BİNBAŞGİL'e, ABD Büyükelçisi Francis Ricciardone'nin daha önce söylediği "Bir sonraki Steve Jobs Türkiye'den çıkabilir" sözlerini hatırlattığımızda, şunu söyledi: "Buna inanıyorum. Genç nüfusa ve Türkiye'deki teknoloji kullanımına güveniyorum. Türkiye'de bizim yaptığımız bankacılık bile genç, yenilikçi, teknolojiyi iyi kullanan nüfus sayesinde birçok ülkeden çok daha iyi noktada. Biz dünyaya örnek olacak hizmetler veriyoruz, teknolojinin dünyadaki en iyi kullanım örneklerini veriyoruz. Eskiden dünyada fikirler belli ülkelerden, oranın girişimcileri tarafından çıktı. Artık böyle bir şey yok, dünya çok açık bir hale geldi. Dünyanın herhangi bir yerinden müthiş bir fikir üretebilmek artık mümkün."

**Kaynak:** Hürriyet, 25 Mayıs 2012

## Kendimizi Sınavalım Yanıtları

1. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimcinin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimcinin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. d Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise “Girişimciliğin Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimci Niteliklerinin Belirlenmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Girişimcinin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz..
7. b Yanıtınız yanlış ise “Girişimci Düşüncenin Temelleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “Yenilikçi ve Yaratıcı Olma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Yanıtınız yanlış ise “Girişimci Düşüncenin Temelleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıtları

### Sıra Sizde 1

Hayır. Girişimcilik konusunda sıkça yapılan hatalar dan biri girişimciliğin sadece ticari bir yapı olduğunu düşünülmüşdür. Girişimcilik değer yaratma sürecidir. Değer yaratma ise fırsatları görebilme, risk alma, öncü olma ve rekabetçi düşünce yapısı ile ilgilidir. Bu yapı ağırlıklı olarak girişimciliğin ticari boyutunu öne çi karmakla birlikte günümüzde kâr odaklı olmayan ve parasal kazançtan daha önemli bir girişimciliğin de olabileceği anlaşılmıştır. Bugün birçok çalışmada girişimcilik ticari girişimciliğin yanı sıra kamu girişimciliği, sosyal girişimcilik, iç girişimcilik gibi kavramlar ile değer yaratımı sonucuna odaklanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

### Sıra Sizde 2

Değer yaratmak, kâr elde etmek anlamına gelmemeli dir. Girişimci için her ne pahasına olursa olsun kâr elde etmek amaç değildir. Kâr elde etmek girişimci için yalnızca bir başarı göstergesidir. Girişimci için asıl olan rekabetçi bir ortamda yeni fırsat ve talep yaratılan bir şekilde üretim yapmak ve değer yaratmaktadır.

### Sıra Sizde 3

Hayır. Eskiyi tamamen yok sayma yenilikçilik olarak düşünülmemelidir. Ancak girişimci, eskinin yerineenyi, bazı durumlarda da tamamıyla bilinmeyen yeniyi bulmak ve gelenekse bağıllığın direncini kırmak zorundadır. Bu anlamda eski fikirlere başka bir pencereden bakmak da çoğu zaman yeni uygulamaların başlatılması anlamına gelmektedir.

### Sıra Sizde 4

Daha önce belirtildiği gibi girişimcilik değer yaratım sürecidir. Ticari girişimciliğe süreç, bir girişimci tarafından yeni bir girişimin yaratılması sürecini ifade eder. Bu süreç, fırsatların kovalanması mahiyetinde, bir girişimcinin kaynakları bir araya getirmesi ve örgütel yapının oluşturulması eylemleri ile sonuçlanır. Ancak sosyal girişimcilik ve/veya kamu girişimciliğinde süreçler biraz farklılık arz eder. Fırsatların kovalanması aşaması aynı olmakla birlikte yeni bir örgütel yapı bu tür girişimciliğe söz konusu değildir. Burada değer yaratacak şekilde fikirlerin eyleme dönüşmesi söz konusudur.

### Sıra Sizde 5

Toplumsal gelişmenin sağlanabilmesi için toplumda ki düşünce yapısının değişmesi son derece önemlidir. Geleneksel yapıdan kurtulup, modern bir toplum olunabilmesi için girişimci düşünce yapısının oluşması gerekmektedir. Girişimcilik, ekonomik gelişmenin sağlanmasında en önemli unsurlardan birisidir. Ekonomik gelişmenin sağlanması ile birlikte toplumsal değişim ve gelişim de sağlanabilecektir.

## Yararlanılan Kaynaklar

- Başar, M., Tosunoğlu, B. T. & Demirci, A. E. (2001). Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı. Eskeşehir: Eskeşehir Ticaret Odası (Yayın No: 14).
- Bygrave, W.D. (1994). The Portable MBA in Entrepreneurship (2nd ed). New York: John Wiley Sons.
- Calvin, A.K. (1982). Encyclopedia of Entrepreneurship. USA: Englewood Cliffs.
- Cooper, A.C. & William, C.D. (1987). Entrepreneurship and Paths to Business Ownership. Strategic Management Journal, Sayı: 7.
- Gürol, A. (2000). Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi. Ankara: Atılım Üniversitesi (Yayın No: 2).
- Gregerman, A. S. (1991). Rekindling the Future: Creating a More Entrepreneurial Environment. Economic Development Commentary, Sayı: 14.
- Hirsch, R. D. & Peters, M. P. (1995). Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise (3rd ed.). Chicago: Irwin.
- Legatski, W. T. (May 29, 2001). Entrepreneurship, Family and Consumer Science Teachers Seminar Notes. Oklahoma: Wilburton. Alındığı yer: <http://www.entrepreneurship.com>.
- Manimala, M. J. (1999). Entrepreneurial Policies and Strategies: The Innovator's Choice. New Delhi: Sage Publications.
- Müftüoğlu, T. (1996). Girişimcilik. Eskeşehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F (Yayın No: 524).
- Nassif J., Ghobril A., Silva N. (2010), Understanding the Entrepreneurial Process: a Dynamic Approach, Brazilian Administration Review.
- Nayab, N. (2011), Understanding the Timmons Model of Entrepreneurship, <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/73336.aspx>
- Odabaşı Y. (2012), Terim ve Kavramlar. Girişimcilik İlkimi Dergisi, Yıl: 1, Sayı:1
- Stevenson, H. H. & Gumbert, D. E. (1985). The Heart of Entrepreneurship. Harvard Business Review, Sayı: 63.
- Taymaz, E. (2001). Ulusal Yenilik Sistemi Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri. Ankara: TÜBİTAK / TTGV / DİE.
- Tosunoğlu, B. T. (2003). Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişim Sürecinde Girişimciliğin Yeri. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskeşehir.
- Türkcan, E. (1985). Teknolojinin Jeopolitiği. İktisat Dergisi, Sayı: 5.
- TÜGİAD. (1993). Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimci Nitelikleri. İstanbul: TÜGİAD.
- TÜSİAD. (2002). Türkiye'de Girişimcilik. İstanbul: TÜSİAD (Yayın No: 12/340).
- Volkmann, C, Wilson E.K, vd. (2009), Educating the Next Wave of Entrepreneurs, Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21st Century, A Report of the Global Education Initiative World Economic Forum. 11-15;45-52.
- Wilson, K. (2008), Entrepreneurship Education in Europe, Entrepreneurship and Higher Education, OECD. [http://beijing.usembassy-china.org.cn/uploads/images/telhrfia1\\_xryrjn76xcaq/principles\\_of\\_entrepreneurship\\_.pdf](http://beijing.usembassy-china.org.cn/uploads/images/telhrfia1_xryrjn76xcaq/principles_of_entrepreneurship_.pdf)

# 2

### Amaçlarımız

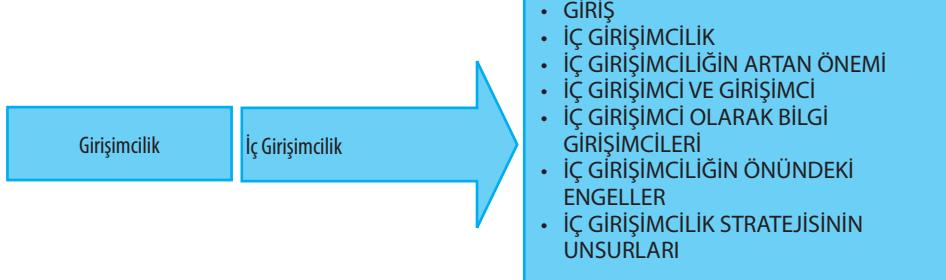
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 🕒 İç girişimcinin özelliklerini tanımlayabilecek,
- 🕒 İç girişimci ile girişimci arasındaki farklılıklarını açıklayabilecek,
- 🕒 İç girişimciliğin önündeki engelleri belirleyebilecek,
- 🕒 İç girişimcilik stratejisinin unsurlarını sıralayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

### Anahtar Kavramlar

- İç Girişimci
- Şirket Girişimcisi
- Yenilik
- Yaratıcılık
- Rekabet
- Risk

### İçindekiler



# İç Girişimcilik

## GİRİŞ

Şirket girişimciliği konusundaki literatürün çoğunuğu iç girişimcilikle ilgilidir. Son yıllarda iç girişimcilik konusu, gerek akademisyenlerin gerekse de uygulamacıların ilgisini çeker hale gelmiştir. Bu ilginin temelinde ise iç girişimciliğin, gerek karlılık ve verimlilik gerekse ekonomik büyümeye bakımdan, günümüz global pazar koşullarında, işletmelerin performanslarını iyileştirmesi ve bunun soncunda da sürdürülebilir rekabet yeteneklerini korumaları ve artırmalarındaki önemi yer almaktadır. (Ağca ve Kandemir 2008, s.211).

İç girişimcilik, teori ile uygulama arasındaki eksiklikleri kapatmaktadır. İşletmelerin varolan iş yapıları genellikle finansman, üretim ve pazarlama açısından başarıya ulaşabilecekleri bir düzeydedir. Ancak, bürokratik yapılar, kısa dönem karlarına verilen önem ve fazlaıyla katılmış organizasyon yapıları yaratıcılığı engellemekte, yeni ürün ve işlerin gelişmesini önlemektedir. Bu engelleyici faktörleri göz önüne alan şirketler, iç girişimcilik birimleri kurarak bu sorunları ortadan kaldırmayı hedeflemektedirler. Bu ünitede, iç girişimcilik kavramı üzerinde durulacaktır.

## İÇ GİRİŞİMCİLİK

Genel olarak, var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisinde doğru çevrilmesi yatomaktadır (Naktyiyok, Kök, 2006, s.78) Gifford ve Pinchot, iç girişimcilik kavramını 1976 yılında ilk olarak kullanan yazarlardır. İç girişimcilik konusundaki ilk modellerinde, iç girişimcının yapmak istediği çalışmalarında belirli bir riski üstlenebileceğini belirterek, iç girişimcinin tamamladığı çalışması sonucunda, elde edeceği getirinin bir kısmını ödül olarak alabileceğini bir kısmını da gelecekteki iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinde kullanabileceğini ortaya koymuşlardır. Yazarlar daha sonra iç girişimcilik modelleri ile ilgili araştırmaları 1985 yılında “İç Girişimcilik” adlı kitaplarında yayınlamışlardır.

1986'da yayınlanan “İşletmenin Yeniden Keşfi” adlı kitabında John Naisbitt, iç girişimciliği kurulu işletmelerin yeni piyasalar ve yeni ürünler bulmak için önemli bir yöntem olarak tanımlamıştır. Rosabeth Moss Kanter de 1990 yılında yayınlanan “Devler Dans Etmeyi Öğrenince” adlı kitabında, iç girişimciliğin geliştirilmesinin işletmelerin hayatı kalmalarını sağlayacak en önemli faktör olduğunu belirterek, kavramın gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur (Başar, Tosunoğlu 2006 s.125). İç girişimci kavramı ilk olarak 1992 yılında önemli bir sözlükte (The American Heritage Dictionary) “bir fikri büyük bir işletmede risk üstlenme ve yenilik yoluyla kar yaratılan ürüne dönüştüren kişi” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.smallbusiness.com>).

İç girişimcilik kısaca “mevcut ya da var olan bir organizasyon (işletme) içerisindeki girişimcilik” olarak tanımlanabilir. Antoncic (2000) yaptığı bir çalışmada, iç girişimcilik (intrapreneurship) kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Bu tanımlar, “mevcut bir organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç”, “fırsatları elde etmek için yeni işler geliştirmek ve eski alışkanlıklarından vazgeçmek”, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik düşüncesi ve ruhu” ve “faaliyet halindeki bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” şeklinde dir. (Ağca ve Kandemir 2008. S.211)

Shutzer ve Schwarz gibi yazarlar şirket girişimciliği kavramını, büyümek için küçük işletmelerin satın alınması anlamında kullanırken, Schollhammer, iç girişimciliğin mevcut işletmelerdeki girişimciliğe ilişkin faaliyetler olarak kullanmasını önermiştir.

İç girişimcilik; var olan örgütü, risk alma, yenilik-aktif rekabet davranışları ve satışlar yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı, var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:49). Bu kapsamda iç girişimci, risk alarak yenilik yaparak pazardaki fırsatları yakalayıp onları karlı iş fikirlerine dönüştüren ve pazara sunarak değişimi sağlayan kişidir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011 s.179).

İç girişimcilik ve kimlerin iç girişimci sayılacağı konusunda literatür genellikle Pinchot'un yapmış olduğu tanımı benimsemiştir. Pinchot'a göre iç girişimcilik, “hayalperest herhangi bir kişinin ya da kişilerin yaptığı iştir. Bu kişiler yenilik yaratmak için sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu kişiler yaratıcı veya mucit olabi-

lir ancak daima bir fikri ya da düşünceyi kârlı bir gerçege dönüştürebilen hayal-perestlerdir". (Morrison, Rimmington, Williams, 1999, Entrepreneurship s.54). Sharma ve Chrisman(1999), şirket girişimciliğini Pinchof'un tanımına benzer bir şekilde mevcut organizasyonda yenilik yaratan kişiler olarak tanımlamışlardır.

Zahra (1991) iç girişimcilikle aynı anlamda kullandığı kurum (şirket) girişimciliğini, ürünlerde ve süreçlerdeki yenilikler ve pazar geliştirmesi yoluya mevcut şirketlerde yeni işler yaratmayı amaçlayan biçimsel veya biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu işaret edilen faaliyetlerin firmanın rekabet pozisyonunu ve finansal performansını iyileştirme amacıyla yönelik olarak firma, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde yer alabileceğini ifade etmiştir (Ağca, Kandemir 2008. s.211)

Damanpour'a göre şirket içerisindeki yenilik kavramı, yeni fikir veya davranışların üretilmesi, uygulanması ve geliştirilmesini kapsamaktadır. İç girişimcilik temel olarak işletme sınırları içerisinde yeniliklerin yaratılmasına olanak verecek bir ortamın yaratılmasına bağlıdır (Morris, Kuratko, 2002, s.31). Yukarıda da belirtildiği gibi iç girişimcilik "iş yapısı içinde varolan girişimcilik" olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir tanımla, iç girişimciler, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip bu yenilikleri ürünlerde, servislerde, yönetim programlarında ve yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir.

İç girişimciler; küçük, orta yada büyük ölçekli organizasyonlarda girişimci uygulamalar ortaya koyabilmektedir. İç girişimci, kurulmuş işletmelerde yönetimde, satışta ya da üretimde yeni ve değişik yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum kurulu düzende var olan organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni ve değişik kollara yayılmak şeklinde olabilmektedir. Kişinin iç girişimci sayılabilmesi için karar verme yetki ve sorumluluğunu kayıtsız olarak elde etmesi gereklidir. Aşağıdaki tablo da iç girişimcilik hakkında çeşitli yazarların yapmış oldukları tanımlar ve iç girişimcilik yerine kullanılan kavramlar gösterilmiştir (Ağca, Kurt, 2007, s.88).

**Şirketlerde iç girişimcilerin sayısının artması neden önemlidir?**



SIRA SİZDE

**İç Girişimcilik konusuna ilişkin ayrıntılı açıklamaları Michael H. Morris, Donald F. Kuratko, Jeffrey G Covin (2011) Corporate Entrepreneurship & Innovation adlı kitabından bulabilirsiniz.**



KİTAP

Tablo 2.1

**Kaynak:** Ağca, Kurt,  
2007, s.88

<b>İÇ GİRİŞİMCİLİK (Intrapreneurship)</b>	
Pinchot(1985)	Büyük kurumlar içerisindeki girişimcilik (s.xv)
Luchsinger ve Bagby (1987)	Faaliyet halindeki bir organizasyon içerisinde yaratılan teşebbüslerle ilişkili girişimcilik (s.11)
Kuratko vd. (1990)	Şirket içerisindeki girişimcilik (s.50)
Hostager vd. (1998)	Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için bir organizasyon içerisinde bireylerin ve ekiplerin çalışması(s.11)
Carrier (1996)	Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından firma için önemli bir yenilikin ortaya çıkarılması ve uygulanması(s.7)
Antoncic ve Hisrich (2001)	Büyüklüğü ne kadar olursa olsun mevcut bir firma içinde devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet pozisyonu geliştirmeye gibi diğer yenilik faaliyetleri ve yöneliklerinin sürdürülmesidir (s.498)
<b>KURUM GİRİŞİMCİLİĞİ (Corporate Entrepreneurship)</b>	
Carrier(1996)	Kurumsal kârlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu yükseltmek için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma sürecidir (s.6)
Covin ve Miles (1999)	Yenilik yapmanın yanında rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek için organizasyonların, pazarların ve sektörlerin amaçlarını yeniden belirlemesidir(s.50)
Covin ve Slevin (1991)	Şirket içerisinde oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları yoluyla yetenek ve uygun fırsat alanlarının genişletilmesi (s.7)
Dess vd (1999)	Şirket girişimciliği iki tip fenomen ve süreçten ibaret olarak değerlendirilebilir. Bunlar; (1) mevcut organizasyonlar içerisinde yeni işlerin doğuşu (icel yenilik ve dışsal işbirlikleri yoluyla) ve (2) stratejik yenilenme yoluyla organizasyonların dönüşümü(kaynakların yeni kombinasyonları yoluyla yeni değer yaratma)
Hornsby vd (2002)	Şirket girişimciliği, yenilik getirici beceri ve yetenekler elde etmek için bir firmannın niteliklerini yeniden güçlendirme ve yükseltmeye yoğunlaşmıştır (s.255)
Jennings ve Lumpkin (1989)	Yeni ürünler ve/veya pazarların geliştirildiği alan veya ortam (s. 489)
Zahra (1991)	Kurumsal kârlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu artırmak için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma süreci (s.260-261)
Zahra(1993a)	(1)Yenilik ve girişimcilik ve (2) stratejik yenilenme olmak üzere birbirinden farklı fakat birbiri ile ilişkili iki boyutu olan bir organizasyonel yenilenme sürecidir(s.321)
Zahra vd (2000)	Bir şirketteki girişimcilik, yenilikçilik ve yenileme çabalarının tamamı (s.947)
<b>ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ(Corporate Venturing)</b>	
MacMillan ve George (1985)	Uzun dönemli büyümeyi gerçekleştirmek için kurum içinde yeni işlerin yaratılması (s.34)
Stopford ve Baden-Fuller(1994)	Mevcut bir organizasyon içinde yeni işlerin yaratılması (s.521)
<b>ŞİRKET İÇİ GİRİŞİMCİLİK (Internal Corporate Entrepreneurship)</b>	
Jones ve Butler (1992)	Şirket içi girişimcilik bir firmanın içindeki girişimsel davranışlarının seviyesini ifade etmektedir (s.734)
<b>GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ (Entrepreneurial Orientation)</b>	
Lumpkin ve Dess (1996)	Yeni girişlere yol açacak süreçler uygulamalar ve karar alma faaliyetleri (s.136)
Knight (1997)	Firmanın karşılaşduğu tehditleri bertaraf etmeye yönelik ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesini kapsayan yaratıcı çözüm önerileri olarak ele alınmaktadır (s.213-214)
Wiklund ve Shepherd (2005)	Bir firmanın karar alma sitillerinin, metodlarının ve uygulamalarının belirgin girişimsel yönlerini kapsayan stratejik eğilimini ifade etmektedir (s.75)

## İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARTAN ÖNEMİ

Günümüzde birçok işletme iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir. (Kuratko, Hodgetts, 1998 s.55-56)

Çalışanların örgüt içinde girişimci davranışları sergilemelerinde bireysel ve örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Bu noktada girişimci davranışlar gösterecek bireylerin, bazı bireysel özelliklere sahip olmalarının ve çalışıkları işyerine yönelik duygusal ve düşüncelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin içinde yer aldığı örgütteki tutum ve davranışları, hem kendilerinden kaynaklanan kişisel faktörler hem de örgüt içindeki dinamiklere yönelik algılamaları nagore oluşturmaktadır. Örgütsel etkililiğin önemli bir belirleyicisi olan içgirişimci davranışlar da hem bireyin kişiliği ile ilgili, hem de bulunduğu örgüt ortam ile ilgili faktörlerden etkilenebilmektedir (Meydan 2010 s.196).

Yüksek teknolojiye dayalı ekonomik yapının oluşması geçmiş yıllarda olmadığı kadar rekabetin güçlenmesine neden olmaktadır. Bugün için gelinen noktada değişim ve yenilikler piyasa ölçekte giderek artmaktadır.

Dünya ölçekte piyasalara giriş engelleri giderek azalıp piyasalar da giderek daha rekabetçi hale gelmekte olduğundan, birçok sektörde tüketicilerin seçim alternatifleri sürekli artmaktadır. Bu nedenle, standart ürünler çekiciliklerini kaybetmekte ve farklı olmak zorunluluğu doğmaktadır. İşletmeler için iç girişimcilik, değişen şartlarla uyum sağlayacak farklılığı sağlamak konusunda en etkili araçlardan birisidir (Thomas, 1999 s.259).

Yetenekli çalışanların girişimci olmak üzere işletmelerden ayrılmaları iki önemli gelişmenin sonucudur. Bunlardan birincisi, girişimciliğin statü sembolü oluşu, ekonomik bağımsızlık sağlama ve tanınma şansı yaratmasıdır. Bu durum girişimciliği genç çalışanlar için cazip hale getirmektedir. İkinci olarak, özellikle gelişmiş ülkelerde yeni girişimcileri gerek yönetsel gerekse de finansal olarak destekleyen risk sermayesi finansman modelinin gelişmesidir. Böylece finansal piyasalar yeni girişimcilerin projelerini destekleyecek hale gelmiştir. Bu gelişime yenilikçi, fikirleri olan insanların büyük ölçekli işletmeleri terk etmelerine ve kendi işletmelerini kurmalarına olanak sağlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirebilecek yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayışa girmeyen işletmelerin durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmıştır. (Kuratko, Hodgetts, Entrepreneurship, 1998, s. 55-56)

Şirketlerin iç girişimciliğe nasıl yaklaşımıyla ilgili olarak farklılaşan, yönetimin direkt kontrolü altında iki boyut tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki organizasyonel sahipliktir. İkinci boyut kaynak otoritesidir. İç girişimciliğe tahsis edilen belli bir miktar para bulunmakta mıdır? Yoksa kaynak her şey yolunda giderse bu faaliyet tarafından mı yaratılacaktır? Bu iki boyut birleşerek, 4 baskın modeli oluşturacak bir matris meydana getirir. Bu matriste kolaylaştırıcı model, üretici model, fırsatçı model ve adanmış model yer almaktadır. Her model iç girişimciliği teşvik etmek için farklı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu modellere yakından bakmak, şirketlerin iç girişimciliği farklı yollarla nasıl inşa ettiğini görmeye yardımcı olur. Aşağıda bu modeller kısaca açıklanmıştır (Wolcott, Lippitz, 2007, s.75-79)

## Fırsatçı Model

Fırsatçı model, sadece, deneyelliğe açık ve resmi hiyerarşinin altında çok fazla sosyal ağ bulunan, güvenilir şirket kültürünün olduğu yerlerde (başka bir deyişle, bir çok yöneticinin “evet” diyebileceği bir ortamda) iyi bir şekilde yürürlükte. Böyle bir çevresel yapılanma olmadan iyi fikirler organizasyonel çatılar ve yetersiz finansman nedeniyle hayatı geçemez.

Her şirket bir fırsat yakalamak üzere olaraq yola koymaktır. Önceden tasarlanmış bir organizasyonel sahiplik yapısı ve kaynaklar olmadan, iç girişimcilik çabaya ve proje sorumlularının risk alabilme yeteneklerine bağlıdır.

*Örnek: Hindistan temelli tıbbi araç şirketi Zimmer Holding düşündüğünde; Zimmer iç girişimcilik için herhangi bir formal organizasyon yapısına ya da bu işe ayrılmış bir kaynağı sahip değildi. Şirket çalışanlarından biri bir gün bir araç geliştirdi ve şirketin yönetici ile birlikte tepe yöneticisine, bu aracı geliştirmek için fırsat verilirse şirket için büyük yararı olacağı anlatıldı. Zimmer Holding bu yeni aracın geliştirilmesi için gerekli bütün kaynağı sağladı ve bu gün bu şirket benzerleri çok fazla baskı altındayken dünya çapında çok büyük bir gelişme kaydetti. Bundan sonra Zimmer pazara yeni işletmeler sürmek için gerekli uygulamaları formalize etti ve böylece şirket, fırsatçı modelden daha ileri bir modele yönelmiş oldu.*

## Kolaylaştırıcı Model

Bu modelin temel yaklaşımı, organizasyon bünyesindeki personelin, eğer yeterli destek verilirse, yeni konseptler geliştirmeye istekli olacağıdır. Bu işe ayrılmış kaynaklar ne kadar fazla ise ve bununla birlikte süreçler ve takımlar organizasyonun stratejik çerçevesine ne kadar uygunsa fırsatları kovalama imkanı o kadar çok olacaktır. Kolaylaştırıcı modelin en gelişmiş versiyonunda şirketler; hangi fırsatların kovalanacağını seçmede açık kriterler, finansmana ulaşma, karar verme, şeffaflık, girişimci kafa yapısına sahip eleman işe alma ve hepsinden de önemlisi üst yönetimin aktif desteğini sağlamaktadır.

Yönetici birlikliği, iç girişimcilik sürecinin ciddiye alındığına dair insanların güveninin kazanılması için hayatı önem taşımaktadır. Bu ise, şirketin, iyi fikirlerin geliştirilmesini ve ticarileştirilmesini desteklediği anlamına gelmektedir. Üst yönetimin desteği olmazsa, mevcut işletmelerde meydana gelecek anlaşmazlıklar nedeniyle, vaat edilen konseptler yaratılamaz.

*Örnek: Google program direktörleri şirketlerini şöyle tanımlamaktadırlar; “biz gerçek bir iç girişimci ekosistemiyiz. Aynı Silikon Vadisi’nde olduğu gibi ama şirketin dışında değil, içinde”. Google’da şirket çalışanları kendi fikirlerini geliştirmek, takımlar kurmak, prototipler geliştirmek ve konseptler yaratmak için zamanlarının %20’sini harcamaya izinlidirler. Bir proje için başlangıç takımı genelde proje yönetici, teknik lider, ürün pazarlama yöneticisi, kullanıcı ara yüzü tasarımcısı ve kalite kontrol uzmanından oluşur. Eğer takım planladığı ürünü başarılı olacağını düşünürse, Google Ürün Konseyine finansman için başvurur. Projenin potansiyelinin olduğu görüldüğü ve Google çalışanlarının ilgilişi çektiği sürece devam eder. Herhangi bir zamanda Google bünyesinde farklı alanlarda 100’e yakın yeni işletme konsepti gözlenebilir. Google’ın girişimci kültürü, dinamik pazarı ve sermayeye sıra dışı erişimi onu taklit edilemez yapmaktadır.*

Ancak kolaylaştırıcı modelin sadece sermaye tahsis etmekle ilgili olduğu düşünlülmelidir. Personel geliştirme ve yönetici katılımı da ayrıca önemlidir.

### **Adanmış Model**

Bu modelde şirket bilinçli olarak çekirdek bir grubu sınırlı bir bütçe ayırır. Bu grup iç girişimciliğin işletme birimleriyle bağlantısının kurulmasında yenilik uzmanları gibi hareket ederler ve şirketin nasıl gelişebileceği konusunda fikir üretirler. Diğer bir anlatımla bu modelde belirli bir grubun görevi sadece yeni işler tasarlamak ve/veya yaratmaktır.

Bu modele en güzel örnek DuPont verilebilir. Şirketin üst düzey yöneticiisi Chad Holiday, şirketin yeniliğe ihtiyacı olduğunu çünkü bir süredir ilerlemenin yavaşladığını düşünmüştü. Bunun için şirketin uzun yillardır çalışanı olan deneyimli Robert Cooper onderliğinde küçük bir takım yaratıldı ve şirketin nasıl gelişebileceğine dair çalışmalara başlandı. Böylece ticarileştirilecek bir çok yeni fikir elde edildi. Bu çalışmalardan sonra 5 kişilik bir proje takımı tam zamanlı ve kalıcı olarak kökleşmiş oldu ve finansal anlamda belki de elde edilemeyecek başarılar elde edildi.

### **Üretici Model**

Kolaylaştırıcı ve savunucu modellerde olduğu gibi, burada da temel hedef gizli kalmış girişimciliği cesaretlendirmektir. Ancak, aynı zamanda üretici model, mevcut projeleri şirket içi iç çekişmelerden korumaya, çapraz birim işbirliğini cesaretlendirmeye ve yöneticilerin işletme dışında da kariyer imkanı aramalarına yönelik ortam yaratır.

*Örnek: IBM, Motorola, Cargill gibi şirketler kendi bünyelerinde farklı yapılar kurma yoluyla ve onları destekleyerek, iç girişimciliği teşvik ederler. Minnesota, Wayzata temelli, 75 milyon dolarlık küresel tarım ürünü ve servisi şirketi olan Cargill Inc., iç girişimciliği desteklemek için kendi işletme hızlandırıcısını kurmuştur. Grubun kurucusu ve yönetici hizlandıracının önceliği olarak, mevcut işletme birimleri ve fonksiyonlarının hedefinin dışında kalan fırsatları kovalamak için açıkça tanımlanmış süreçlerin eksikliğini yaşıyorduk. İşletme birimlerini ve Cargill girişimlerini birleştirecek yeni yaklaşılara ihtiyaç duyduk.” ve 3 yıl içinde önemli sonuçlar aldık diyerek üretici modeli savunmuştur. Cargill, projelere katılmada, diğer kar-zarar hesaplamalarından sorumlu olan yöneticilerin işe yaramadığını, bu nedenle tam zamanlı farklı ekiplerin çalışması gerektiğini vurgulamaktadır.*

Üretici model, onun mücadelelerini ve risklerini paylaşmadan yaratılamaz. İlk olarak, uzun yıllar süresince önemli miktarlarda yatırımı gerektirir. Örneğin, Motorola bir iç girişimci grubu için, senelik milyon dolarlara ulaşacak bir bütçe ve yaklaşık olarak 35 kişiden oluşan bir personel kaynağı ayırmıştır. İkinci olarak, başarılı projeleri hali hazırda kurulu olan işletmelere entegre etmek zor olabilir. Proje takımları bazen izole bir hale gelebilir ve özellikle en iyi yetenekler işletmenin diğer birimleri tarafından tehdit edilebilir. Sonuç olarak, üretici modelinin başarılı olabilmesi için işletme genelinde güvenin sağlanması çok önemlidir.

**Girişimcilik ile iç girişimcilik arasında önemli farklar var mıdır?**



SIRA SİZDE

2

## **İÇ GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİ**

Girişimci ve iç girişimcinin özellikleri her ne kadar birbirinin aynı gibi gözüke de aldıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırları birbirinden farklıdır. Her ikisinin de aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödülüne boyutlan farklıdır. Bu farklılık aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanır. İç girişimciyi kısıtlayan işletme çemberiyken, girişimcinin oyun alanı daha genişstir. İç girişimci var olan kurulu düzende yenilikçi girişimler yapabilen ve bunları yapabilmek için belli başlı riskleri göze alabilen kişidir. Diğer bir anlatımla, iç girişimciler mevcut bir işletmedeki kurulu dinamiklerle çalışmak durumundadırlar. İşletmenin yapısı, süreçler, prosedürler ve kültür gibi değişkenlerden etkilenirler. Çalıştıkları işletmedeki entegrasyon ve koordinasyona girişimcilere göre daha fazla önem verme durumundadırlar.

Son yıllarda kurumlarda iç girişimcilik örneklerine daha çok rastlanırken, işletmeler sınırlarını iç girişimciler için genişletmek durumunda kalmışlardır. Çünkü iç girişimci ancak kendisine verilen yetki ve sorumluluk dahilinde hareket edebilir. Bunun farkında olan kurumlar çalıştırdıkları personele bu yönde yetki verirken bazen kurumun kalıplılmış kuralları yada prosedürleri iç girişimci için ciddi bir engel olabilir. Aşağıda girişimcinin ve iç girişimcinin benzer ve farklılık taşıyan özellikleri sıralanmıştır. (Kirby, Entrepreneurship, 2003 s. 300; Morrison, Rimmington, Williams, 1999, Entrepreneurship s.54; (Morris, Kuratko, Corporate Entrepreneurship, 2002, s. 85)

### **Girişimci ve İç Girişimcinin Benzer Özellikleri**

- Her ikisi de öncü ve yenilikçiye odaklıdır. Yeni ürünler, yeni süreçler ve yönetim teknikleri konusunda farklılığı yakalamaya çalışırlar.
- Her ikisi de fırsatları kovalar ve katma değeri yüksek ürünler yaratmaya odaklıdır.
- Her ikisi de risk alırlar.
- Kaynakları etkili ve verimli kullanabilirler.

### **Girişimci ve İç Girişimcinin Farkları**

- Girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir.
- Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı şirket kültürüne yöneliktir. Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik şirket içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
- Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır.
- Girişimcinin katıldığı risk işletmeyi ilgilendirirken, iç girişimcinin katıldığı risk kariyeri ile ilgildir.

İç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikirlerini ve modellerini, bulundukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü artıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir (Kuratko, Hodgetts, Entrepreneurship, 1998, s.72). İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek; yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruhunu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularını kendi başlarına küçük işletmelere yönelik kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, işletmenin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde işletmenin yararına gerçekleştirmelerine olanak tanımaktır.

İç girişimcilerin genellikle, girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahip oldukları söylenebilir. Buna örnek olarak; temel motivasyon faktörleri açısından, iç girişimcinin, geleneksel yöneticideki gibi kurum ödüllerini alabilme arzusuna girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde geleneksel yöneticinin aksine yetki vermekten çok girişimci kimliğindeki direkt katılımı benimsemesi, girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu, aynı zamanda kuruma göstermemə çabaları, geleneksel kalıptaki hiyerarşî düzeni içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi gösterilebilir. Bununla birlikte iç girişimci bir yandan sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özelliklerini gösterirken, diğer yandan örneğin fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, kabul edilebilir riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket etmektedir. (Berber, "Girişimci İle Yönetici Profilinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci", <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2000/2.htm>). Aşağıdaki şekilde geleneksel yönetici, girişimci ve iç girişimci profillerinin karşılaştırılması gösterilmiştir.

	Geleneksel Yöneticiler	Girişimciler	İç Girişimciler
Temel Güdüler	Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri (büro, makam, güç, vb.)	Bağımsızlık, fırsat yaratma ve para kazanma	Bağımsızlık ve kurumsal ödül sağlayabilme
Zamanı Yönlendirme	Kısa dönemlidir. Bütcelerin ve kotaların gerçekleştirilmesi, kısa dönemde planlama ile ilgilidir(haftalık, aylık, altı aylık ve yıllık)	Orta ve uzun dönemde ayakta kalma ve başarma 5-10 yıllık bir dönemde işletmenin büyümesi ile ilgilidir	Girişimci ile geleneksel yönetici arasındadır. İşletmenin zaman tablosuna ve durumun ciddiyetine bağlı olarak kendini kabul ettirme daha önemlidir
Faaliyet	Direkt katılımdan çok, temsilci olma ve denetleme fonksyonu vardır	Direkt katılım söz konusudur.	Temsilci olmaktan çok direkt katılım söz konusudur
Risk Durumu	Dikkatli	Kabul edilebilir riskleri üstlenen	Kabul edilebilir riskleri üstlenen
Statü	Statü sembollerine yoğunlaşmış	Statü sembollerile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerini önemsemeyen bağımsızlık arzusunda
Başarısızlık ve Hatalar	Hata ve başarısızlıktan kaçma çabası	Hata ve başarısızlıklarını kabul etme ve üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projelerin üzerine gitme
Kararlar	Genellikle üstlerin almış olduğu kararları kabullenme	Karar almada hayalleri izleme	Hayalleri başarısızlığına ikna edebilme
Kimler İçin	Başkalarını memnun eder	Kendini ve müşterilerini memnun eder	Kendini, müşterilerini ve sponsorları memnun eder
Aile Geçmişi	Genellikle büyük organizasyonlarda çalışmış aile bireyleri	Girişimci, küçük işletme sahibi, mesleki veya çiftçilik geçmişine sahip aile bireyleri	Girişimci, küçük işletme sahibi, mesleki veya çiftçilik geçmişine sahip aile bireyleri
Başkaları ile İlişki	Temelde hiyerarşik ilişki	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hyerarşî içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı

**Tablo 2.2**  
Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması

**Kaynak:** Hisrich, Peters s.48

SIRA SIZDE



Geleneksel yöneticilerin iç girişimcileri engellediği söylenebilir mi?

3

### İç Girişimci Liderliğin Özellikleri

İç girişimci, işletmenin izin verdiği ölçüde işletmenin bütün böülümlerinde çalışabilir. Yönetimden pazarlamaya, finanstan halkla ilişkilere ya da çalışan personelden iletişim sistemlerine kadar her departmanda görev alabilir. Bunları yaparken işletmenin varolan kontrol sistemiyle, bütçesiyle, kurallarıyla, alışagelmiş ya da kalıplaşmış örf ve adetleriyle karşılaşabilecektir. Başarılı bir iç girişimci olabilmekte gerekli belirgin bazı özellikler vardır. Ancak bu özellikleri sıralamadan önce bir işletme sahibinin kendisine şu soruları sorması gerekmektedir:

- İşimi kendim olmadan da nasıl yürütüebilirim?
- Elemanlarımı sürekli müdahale etmeye gerek kalmadan nasıl verimli çalıştırabilirim?
- İşimi ilk üretilen mamul kadar düzgün üretim yapabilecek biçimde nasıl sistemleştirebilirim?
- Nasıl hem kendi işimin sahibi, hem de ondan özgür olabilirim?
- Zamanımı yapmak zorunda olduğum değil, sevdiğim işleri yaparak nasıl geçirebilirim?

Bu soruların cevaplanmasıyla kendi işinizin üstünde değil içinde olabilmek mümkündür.

Pinchot'a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Katrinalı, 1994: 4; Hisrich, Peters, Entrepreneurship, s.51-52).

- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister,
- Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar,
- Girişimcilik özelliğini ortaya koymak için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler,
- Kendine güveni vardır. Genelde sistem hakkında kuşkuları olmakla birlikte, sistemle basa çıkmak konusunda kendilerine güvenleri sonsuzdur,
- Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içinden kiler hem de müşterileridir,
- Orta derecede risk alır. Genelde isten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür,
- Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapar,
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,
- Çevreyi anlar, geleceğe dönük ve esnektilir,
- Yönetim seçenekleri yaratır,
- Ekip çalışmasını cesaretlendirir,
- Açık tartışmaları destekler,
- Destekleyici koalisyonlar oluşturur,
- Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır,
- İnatçı ve ısrarcıdır,
- Risk alabilir,
- Lider ve özel olma isteği vardır ve aynı zamanda başarma isteği yüksektir,
- Kontrol yeteneği vardır ve problem çözücüdür,
- Araştırma ve sorgulama yapar,
- Yenilikçidir.

**İşletme içerisindeki iç girişimcilerin sayı olarak arttırılması olanaklı mıdır?**

SIRA SİZDE



## İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

İşletme içerisinde iç girişimcilik ortamının yaratılmasında belirli koşulların oluşturulması gereklidir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Hisrich, Peters, Entrepreneurship, s.49.)

**İşletme teknolojide öncü olabilmelidir:** Araştırma ve geliştirme faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında anahtar kaynak olma görevini üstlenmiştir. Bu nedenle işletmeler endüstriyel teknolojiyi çok yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Bu yapı satışlara ve yatırımların geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansıyacaktır.

**Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir:** İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen bir işletmede yeni ürünler meydana getirilirken ortaya çıkan hata ve yeniliklere olanak verecek bir ortam yaratılmalıdır.

**Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır:** İşletme yaratıcılığı ve yeni ürünlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi ya da kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.

**İşletmenin kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır:** Bir iç girişimcinin şu ifadesi önemlidir. "Eğer işletmem gerçekten benden yeni bir birliktelik kurmam için zamanımı, çabamı ve kariyerimi ortaya koymamı istiyorsa, o zaman gerekli parayı ve insan kaynağını da hizmete koymalıdır." Bu nedenle, fayda maliyet ilişkisi işletme içerisinde tüm birimler tarafından yapılmalıdır.

**Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gereklidir:** Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalıdır. Farklı yaklaşımın birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. "Ben bilirim, bu olamaz" şeklindeki yapıların kırılması gereklidir.

**Ödüllendirme sistemi olmalıdır:** Yeni girişimin oluşmasında çaba harcayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin bir şekilde çalışmıyor ya da çalıştırılmıyorsa, bu durum işletmeye olumsuz olarak yansıyacaktır.

**Sponsor desteğinin olması gereklidir:** Bu sponsorlar sadece yaratıcılığı ve yeni ürünün başarı ya da başarısızlığını desteklemekle kalmayıp aynı zamanda, yeni ürün ve yöntemlerin oluşturulmasında esnek planlamaya da sahiptirler.

**Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir:** Fiziksel, insani ve finansal kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır.

**Sorumluluk ve yetki verilmesi:** İç girişimcilik ortamının yaratılmasında tüm çalışanlara inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması önemlidir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır.

**İşletme sınırlarının esnek olmasının sağlanması:** Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilmek yeteneğine sahip işletmelerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

## İÇ GİRİŞİMCİ OLARAK BİLGİ GİRİŞİMCİLERİ

Günümüzde, artan bilgi tabanlı ekonomi içinde büyüyen bir oranda zenginlik yaratmak, işletme içindeki bilgi girişimcilerinin varlığına bağlıdır. Bilgi toplumu na dönüşümün yaşanmakta olduğu günümüzde, gerek fırsatların görülebilmesi

gerekse de değer yaratılması, iç girişimcilerin farklı bilgilere başkalarından önce ulaşmalarına ve o bilgiyi diğerlerinden farklı bir biçimde kullanabilmelerine bağlıdır. Küresel bilgi ekonomisinin pazardaki rekabet yapısını değiştirmesi, mal ya da hizmetlerin know-how oranının yükselmesi, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkması, kişilerin ve işletmelerin kendini geliştirmeye ihtiyaçlarının artması gibi faktörler, bilginin saklanması ve anlaşılmasını kolaylaştıracak şekilde ayırmamasını ve belirli bir süzgeçten geçirilerek sınıflandırılmasını zorunlu kılmaktadır (Başar, Tosunoğlu 2006, s. 128-129, ayrıca bakınız, Thomas, 2000, s. 196-197). İşletmelerin başarısı için, bilgi yaratımı önemli hale gelmiştir; çünkü bilgi, birçok yeniliğin en önemli kaynağıdır. Katma değer yaratımındaki en önemli konu, farklılaştırılan bilginin yeni biçimlerini harekete geçirmektir (Thomas, 2004, s. 84). Girişimciler ve işletme yöneticileri, bilgilerin belirli konular ile kararların gereğine göre farklılaştırılmış paketler halinde kendilerine ulaşmasını talep etmektedirler. Diğer deyişle, artık günümüzde güncel bilginin depolanması ve paylaşılması yerine, yeni bilginin yaratılması ve etkin bir biçimde kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bilginin yaratılması ve kullanılması süreci, sadece uygun teknolojiyi elde etmek ve onu şirket içerisinde ilgili birimlere paylaştırmaktan çok daha fazlasını gerektirmektedir. Bu anlamda bilginin yaratılması, bilgi teknolojisi birimlerinin değil şirket içerisindeki tüm birimlerin sorumluluğunda olmalıdır (Thomas, 2000, s. 197-199). Bilgi girişimcileri işletme içerisindeki teknik ya da özel bilgilere sahip çalışanlar olabileceği gibi, işletmeye yönelik bilgi transferini sağlamaya yetkin dış danışmanlar da olabilir (Witt ve Zellner, 2005 s.8). Bilgi girişimcilerinin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Thomas, 2000, s. 197-199).

- Bilgi girişimcileri, bilgi/haber ve anlamaya ilgili kaynaklara girmek ve tanımlamak için uygun teknolojiyi kullanabilirler,
- Teknik uzmanlığın yanı sıra iletişim yetenekleri güçlündür,
- Meraklılardır ve akılcı araştırmala başlayacak motivasyonları vardır,
- Oluşturdukları bilginin değerini, ilgisini ve önemini sürekli olarak yargılarlar,
- Bilginin paketlenip, satılmasında ve yeni bilginin üretilmesinde kritik öneme sahiptirler.

Diğer bir anlatımla, işletmeler açısından var olan potansiyelin boyutu, bilginin edinimi, gelişimi ve paylaşımı bilgi girişimcilerinin enerjisi ve hayaline bağlı olarak fark edilecektir. Bu anlamda bilgi girişimcileri işletme içerisinde;

- Bilgi ve habere daha geniş bir biçimde ulaşılması sonucunda yeni fırsatların yaratılmasına,
- Farklı bilgi ve haberin, üretilcek mal ve hizmetler açısından nasıl tanımlanacağı ve kullanılacağına,
- Bilgi, haber ve anlamanın nasıl elde edileceği, geliştirileceği, paylaşılacağı, yönetileceği ve sermayeleştirileceği konusunda diğerlerinin bunu etkili bir şekilde kullanması ve başvurmasına yardımcı olunmasında,
- İlgili insanlar ve organizasyonlarla olan ağ ve çikan teknolojiye bağlanma olanağının yaratılmasına,
- Diğerleri ile olan ağlardaki yeteneklerin nasıl geliştirileceği ve değer yaratmada nasıl çalışılıp öğrenileceğine,
- Fiili takımlar ile ağ organizasyonlarının nasıl yönetileceğine ve liderlik yapılacağına yardımcı olurlar (Thomas, 2000 s. 197-198).

Bilgi girişimciliği konusunda diğer bir önemli konu da, bilgi girişimcilerinden yoksunluğun işletme başarısı veya başarısızlıklarıyla yakından ilgili olmasıdır. Biliindiği gibi işletmeler, öncelikli olarak girişimci bireylerin fikirleri çerçevesinde

gelişirler. Örneğin "Virgin" in gelişimi Richard Branson'la, "Dyson"un gelişimi James Dyson'la, "Microsoft"un gelişimi ise Bill Gates'le olmuştur. Ancak küçük girişimlerin öncelikle orta ve sonrasında da büyük ölçekli işletmelere dönüşmesinde, girişimci bireylerin yanı sıra iç girişimciler ile bilgi girişimcilerinin de işletme içerisinde olması gerekmektedir. Bilgi girişimcileri ve iç girişimcilerin varlığı, özellikle biçimsel eğitim almamış ve tecrübeyle öğrendiklerine güvenen işletmeler açısından çok daha önemlidir (Davies, Hides ve Powell, 2002, s.408).

## **İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER**

Bu engeller genellikle verimsiz yönetim tekniklerinin yeni işletmelerin gelişme aşamalarında uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yönetim biçimleri çalışanların iç girişimcilik çabalarını engelleyecek şekilde etki yaratabilmektedir. Aşağıdaki tabloda geleneksel yönetim teknikleri ve olumsuz etkileriyle bunları ortadan kaldıracak stratejiler gösterilmiştir. (Kuratko, Hodgetts, Entrepreneurship, 1998, s.56-57)

Geleneksel Yönetim Teknikleri	Olumsuz Etkiler	Çözüm Stratejileri
<b>Hatalardan korunmak için standart süreçlerin uygulanması</b>	Yaratıcı çözümler engellenir, kaynaklar boşा harcanır	Her duruma özgü kurallar oluşturmak
<b>Kaynakları sadece etkinlik sağlamak için kullanmak</b>	Rekabet gücünün kaybı ve piyasa payının düşmesi	Faaliyetleri piyasa payı gibi daha önemli noktalarda yoğunlaştırmak
<b>Kontrol etmeye çalışmak yerine planlamak</b>	Varsayımları değiştirebilecek koşulların ihmal edilmesi	Öğrenme sürecini yansıtacak şekilde planları değiştirmek
<b>Uzun dönemli planlar yapmak</b>	Ulaşılamaz hedeflerin belirlenmesi sonucu kaynak kaybı oluşması	Ana hedefin belirlenmesinden sonra ara hedeflerin belirlenerek her birinin yeniden değerlendirilmesi
<b>Fonksiyonel yönetim</b>	İşletme ya da girişimci başarısızlığı	Girişimcileri hem yönetsel hem de disiplinlerarası olacak şekilde desteklemek
<b>Risk üstlenme</b>	Fırsatların kaçırılması	Küçük adımlarla ilerleme
<b>İşletmeyi olası tüm maliyetlere rağmen korumaya çalışmak</b>	İşletme tehlikeli duruma geldiğinde yeni girişimlerin boş gitmesi	Yenilikleri yaratabilecek döngünün sağlanması ve makul risklerin üstlenilmesi
<b>Yeni adımlarda önceki deneyimleri değerlendirmek</b>	Piyasa ve rekabetle ilgili yanlış kararların alınması	Kendi kendine öğrenen stratejilerin kullanılması ve makul risklerin üstlenilmesi
<b>Rekabetçi çalışanların özendirilmesi</b>	Yenilikçilerin kaybedilmesi	Geleneksel çalışanlarla yenilikçilerin ayrılması

**Tablo 2.3**  
Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler

**Kaynak:** Kuratko, Hodgetts, 1998 s. 56-57

Yukarıdaki tabloda belirtilen engelleri anlamak iç girişimcilik açısından çok önemlidir. Çünkü bu engeller diğer motive edici faaliyetleri etkisiz kılmaktadır. İç girişimcilik olgunun başarılı olabilmesi için bu engellerin anlaşılması ve alternatif yönetim biçimlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Aşağıdaki faktörler yeniliklerin başarılı bir şekilde yaratılmasında oldukça önemlidir:

- **Ortam ve Vizyon:** Yenilikçi işletmeler net bir vizyona ve yenilikleri destekleyen bir işletme ortamına sahiptirler.
- **Piyasaya Uyum:** Yenilikçi işletmeler vizyonlarını piyasanın gerçekleriyle birleştirmektedirler.
- **Küçük ve Karmaşık Olmayan İşletmeler:** Birçok yenilikçi işletmenin karmaşık olmayan bir yapısı ve küçük proje takımları bulunmaktadır.
- **Çoklu Yaklaşımlar:** Yenilikçi yöneticiler farklı birçok projenin paralel bir biçimde gelişmesini teşvik ederler.
- **Etkileşimli Öğrenme:** Yenilikçi bir ortamda öğrenme ve yeni fikirler işletmenin geleneksel işlevleri temelinde çakışmaktadır.
- **Odak Gruplar Oluşturma:** Birçok yenilikçi işletme geleneksel otorite dışında kalan gruplar kullanmaktadır. Bu şekilde yapılan çalışmalar bürokrasiyi devre dışı bırakmakta ve grup kimliğinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

#### **İşletmelerin Düşünce Sistemlerinin Yeniden Yapılandırılması**

İç girişimciliğin ortaya çıkması için işletmelerin kendi fikirlerini geliştirebilecek çalışanlarına özgürlük ve teşvik sağlama gerekmektedir. Bu konu genellikle üst düzey yöneticilerin yenilikçi fikirlerin bu ortamda çıkmadığına inandıkları için sorun oluşturabilmektedir. Çünkü geleneksel yöneticiler özgürlüğü teşvik edecek ve sınırları belirli olmayan faaliyetleri uygulayacak politikaları uygulamaya koymak konusunda direnç gösterebilmektedirler. Ancak, yöneticilerin yenilikçi çalışanların gerçek potansiyellerine ulaşmasını sağlayacak politikaları üretmeleri gerekmektedir. Bu yeni düşünce sisteminin oluşmasında aşağıdaki aşamalar önemlidir: (Kuratko, Hodgetts, Entrepreneurship, 1998, s. 58-59)

**Amaçların açıkça belirlenmesi:** Bu konuda çalışanlar ve yöneticiler karşılıklı olarak anlaşmalıdır. Belirli aşamaların kaydedilmesi ancak bu şekilde mümkün olmaktadır.

**Geri besleme ve destekleme sisteminin oluşturulması:** Bu sistemlerin kullanılması olası mucitlerin, yaratıcıların ya da iç girişimcilerin kabul edileceklerini ve ödüllere ulaşabileceklerini anlamalarına yardım edecektir.

**Bireysel sorumluluğun vurgulanması:** Güven ve hesap verilebilirlik yenilikçi bir programın başarısında anahtar faktörlerdir.

**Sonuca dayalı ödüller:** Ödül sistemleri diğerlerini de risk alıp başarılı olmak konusunda güçlendirmeli ve teşvik etmelidir.

Her bir işletme kendi yapısına göre bir iç girişimcilik felsefesi oluşturmak zorunda olsa da bir dizi soru işletmelerin sahip olduğu yapının değerlendirilmesinde yardımcı olabilecektir. İşletmeler aşağıdaki soruları kullanarak bir değerlendirme yapabilirler. (Kuratko, Hodgetts, Entrepreneurship, 1998, s.60)

**İşletmeniz iç girişimcilerin kendi başına ortaya çıkmasını destekliyor mu?**

İç girişimciler kendi rollerini kendileri belirlemekte ve işletmenin fayda sağlamasını kendi görevleri olarak kabul etmektedirler. Buna rağmen bazı işletmeler yanlış bir biçimde yenilikçi faaliyetleri yürütecek çalışanları kendisi atamaktadır.

**İşletmeniz iç girişimcilerine fikirlerinin gelişimi aşamalarında görevde kalmalarını sağlıyor mu?**

İşletmede bir fikir geliştirilip uygulanırken fikrin yaraticısı olan çalışanın belirli bir aşamada görevi bir başkasına devretmesi olumsuz sonuçlar yaratmaktadır.

**İşletmenizde çalışanlar işlerini kendi yöntemleriyle mi yapmaktadır ya da faaliyetlerini açıklamak ve izin almak zorunda kalıyorlar mı?**

Bazı işletmelerde uygulayıcılar ve karar vericiler anlaşamasalar bile çoklu bir onay süreci uygulanmaktadır.

**İşletmenizin kaynaklarını yeni fikirlere yönlendirebilecek hızlı ve informal yöntemleri var mı?**

Bazı işletmeler çalışanlarına kendi projeleri üzerinde çalışabilmeleri için zaman vermekte ve ortaya çıkabilecek fikirleri destekleyecek fonlar ayırmaktadırlar. Bazı işletmelerde ise yeni ve beklenmeyene yönelik hiçbir hazırlık bulunmamaktadır.

**Sisteminiz risk üstlenmemeyi ve yanlışları tolere etmemeyi teşvik ediyor mu?**

Yenilikler risk ve hatalar olamadan başarılamayacaktır.

**İşletmeniz yeni bir fikrin çalışabileceği yönelik uzun süre alan deneyler yapmayı ve bunlara yeniden başlamayı göze alabiliyor mu?**

Yenilikler beklenenden uzun sürede gerçekleşebilmektedir.

**İşletmenizde bağımsız takımların oluşturulması kolay mıdır?**

Tam sorumluluğa sahip takımlar yeniliklerin yaratılmasında önemli etkiye sahiptir.

Ancak bazı işletmelerde bu duruma direnen bir yapı bulunmaktadır

İşletmelerde girişimci bir ortam yaratmanın diğer bir yolu, yenilik yaratma sürecine aykırı gibi görünse de kurallar uygulamaktır. Aşağıdaki kurallar gereklili olan yenilikçi felsefeyi oluşturulmasında rehber olabilecektir.

**Yolu işaret et**

İç girişimci yeteneklerin ortaya çıkabilmesi için açık bir stratejik vizyon belirlemek gerekmektedir. Vizyonun tam olarak tanımlanmaması veya dar bir kapsamında tanımlanması şirketin sahip olduğu değerden daha fazlasını yaratamamasına, çok geniş olursa da insanların nereden başlayacağını bilememesine neden olabilir.

**Hedefleri tanımla**

İç girişimciliğe yönelik şirket hedeflerinin açıkça tanımlanmış olması ve bir-biriyle anlaşabilen küçük bir grupta işe başlanmalıdır. Ayrıca konulan hedeflerin işletmenin genel stratejisine uygun olup olmadığı belirlenmelidir. Kültürel dönüşümü denklemin bir parçası haline getirmek yerine gizli kalmış girişimci yetenekleri ortaya çıkartmak çok daha akılcı olabilir

**Bir iç girişim modelini seç ve onu destekle**

Şirketler doğru modeli seçmek ve bu model doğrultusunda gerekli yeterliliklere sahip bir takım oluşturarak ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır.

### Evrim geçir

İstikrarlı bir temelde, kendi kendine sürdürülebilir, yeni işler yaratmak için başarılı bir iç girişimcilik süreci gereklidir. Zaman içinde hedefler ve içerikler değişebilir bu nedenle iç girişimcilik programları da buna uygun olmalıdır.

Ayrıca iç girişimcilik uygulamalarını artırmak için şirketler şunları da yapmalıdır:

- *Çalışmayı, hareketi özendir.*
- *Mümkün olan her zaman resmi olmayan toplantılar düzenle.*
- *Hataları hoş gör ve tecrübe olarak değerlendir.*
- *Piyasaya yeni fikir getirmek için inatçı ol.*
- *Yenilik için yenilikleri ödüllendir.*
- *Resmi olmayan iletişim için fiziksel altyapı oluştur.*
- *Sadece çalışma zamanında değil, günlük yaşamda ortaya çıkabilecek fikirleri değerlendir.*
- *Geleceğe yönelik projeler için küçük takımlar oluştur.*
- *Çalışanların bürokrasiden kaçınmalarını sağla.*
- *Yenilikçi personeli ödüllendir ve teşvik et.*

Bu kurallar uygulandığında potansiyel girişimcileri teşvik edecek bir ortam yaratacaktır. Sonuç ise iç girişimciliği destekleyen işletme felsefesinin oluşması olacaktır.

İşletmenin iç girişimciliğe yönelik olarak düşünce yapısını yeniden şekillendirmesi için yapması gereken ilk eylem yönetim felsefesini yeniden değerlendirmesidir. Eski yönetim yaklaşımları bırakılarak yeni değerlere sahip bir işletme kültürü oluşturulmalıdır. Bunun oluşturulabilmesi için öncelikle; potansiyel iç girişimcilerin belirlenmesi, iç girişimcilik faaliyetlerinin üst yönetim tarafından desteklenmesi, stratejik faaliyetlerde çeşitliliğin ve düzenin sağlanması, deneyimlerle iç girişimciliğin teşvik edilmesi, işletmenin ve iç girişimcilerin işletme düzeyinde birlikte çalışmalarının sağlanması gerekmektedir.

## İÇ GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİNİN UNSURLARI

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasına çalışılırken işletmeler şunlara dikkat etmelidir:

1. Kişisel gelişimi teşvik eden işletmeler en iyi çalışanları çekebilecektir.
2. 1990'lardaki mücadele yöneticiyi yetiştirici, eğitmen ve mentor yapmaktadır. Bugün ise iç girişimci olması önemlidir.
3. En iyi çalışanlar işletmeye ortak olma olanakları ararlar. Bu talebe cevap verebilecek yollar kar ortaklılığı ya da doğrudan ortaklık olabilecektir.
4. Otoriter yönetimler artık yerlerinin yatay işbirliği ve destek sistemlerine bırakmaktadır.
5. İç girişimcilik çalışanların fikirlerini geliştirmek konusunda işletmeden ayırmalı riski olmadan tatmin sağlamaktadır.
6. Büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelerin deneyimlerinden nasıl esnek olunabileceği, yeniliklerin nasıl teşvik edileceği ve yaratıcı yapının nasıl oluşturulacağı konularında ders almaktadır.

İç girişimcilik stratejisini yaratabilen işletmeler işletmelerinin değerler sisteminin nasıl değiştigini görebileceklerdir. Böyle bir ortamda çalışmaya alışkin olmayan çalışanlar işlerini bırakacak; diğerleri yaratıcılık, risk üstlenme, takım çalışmasının farklılığını anlayacaklardır.

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki önemli dört adım şu şekilde sıralanabilmektedir: (Kuratko, Hodgetts, Entrepreneurship, 1998, s. 64)

1. Vizyonun geliştirilmesi.
2. Yeniliklerin özendirilmesi.
3. İç girişimciler için uygun ortamın yaratılması.
4. Takımların oluşturulması.

#### Vizyonun Geliştirilmesi

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki ilk adım işletme yöneticilerinin hedeflediği yenilik vizyonunun paylaşılmasıdır. İç girişimcilik işletmedeki yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıktıği için işverenlerin bunu öğrenmeleri ve vizyonu anlamaları gerekmektedir. Bu ortak vizyon belirli amaçların tanımlanması ve bu amaca ulaşacak programların belirlenmesini gerektirmektedir. Bu amaç ve programlar aşağıdaki tablodaki şekilde oluşturulabilecektir.

Amaçlar	Programlar
Mevcut sistem ve yapının yenilikleri engellemeyecek şekilde esnek ve hızlı hareket etmeye uygun olmasının sağlanması	Gereksiz bürokrasının ortadan kaldırılarak işletmenin bölümleri ve fonksiyonları arasındaki iletişimin iyileştirilmesi
İç girişimciliğe yönelik projelerin özendirilmesi için gerekli teşviklerin ve araçların oluşturulması	İç risk sermayesi modelinin ve proje bütçelerinin uygulanması. Projelerde ihtiyacı zamanın kullanılmasına olanak verilmesi
İşletmede sinerji yaratan bir ortam oluşturarak yeni birleşimlerle yeni fırsatların oluşmasına olanak tanımak	Bölümler, işletmeler arasında ortak projelerin uygulanmasını teşvik etmek. Çalışanların yeni fikirler üzerinde tartışmalarını ve beyin fırtınası oluşturmalarını teşvik etmek.

#### Yeniliklerin Özendirilmesi

Yenilikler daha önce de belirtildiği gibi girişimciliğin en önemli unsurudur. Bu nedenle işletmeler iç girişimcilik stratejilerini oluştururken yenilikleri temel unsur olarak ele almalıdır. Yeniliklerin yapısı incelendiğinde kimi zaman planlanmamış bir şekilde ortaya çıkabildiği kimi zaman ise sistematik bir çalışma sonucu ortaya çıkabildiği görülmektedir. Bu durum yeniliğin kendine özgü doğasından kaynaklanmaktadır. Ancak yeniliklerin temelde iki şekilde olduğu söylemekteydir. Bunlardan birincisi kökten yeniliklerdir. Daha önce hiç varolmayan bir ürünün ortaya çıkması bu duruma örnektir. (Bilgisayar, post-it'ler). İkinci tür yenilikler daha önce varolan bir ürünün farklı bir amaç için kullanılması ya da farklı özellikler eklenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. (Dondurulmuş gıda)

Her iki türdeki yenilik de vizyon ve destek gerektirmektedir. Bu yeniliklerin desteklenmesi daha fazla fikrin daha fazla yenilik olasılığı anlamına geldiği için önemlidir. Yenilikleri özendirerek önemli başarı sağlamış olan 3M kuruluşunun çalışanlarını özendirmede kullandığı anahtar kurallar önemli bir örnek oluşturmaktadır. Bu kurallar şu şekilde sıralanabilir: (Kuratko, Hodgetts, Entrepreneurship, 1998, s. 55-56)

- Projeyi öldürme!: Eğer bir fikir işletmenin bölümlerinden birinde hayatı geçemiyorsa çalışan bu fikrin işe yarayacağını kanıtlamak için zamanın % 15'ini harcayabilir.
- Başarısızlığı hoşgör!: Çok sayıda deneyin ve risk üstlenmenin özendirilmesi yeni bir ürün yaratılması şansını artırır.
- Bölümleri küçük tut!: Her bölüm sorumlusu çalışanların isimlerini bilmek zorundadır. Bölümler büyümeye başladığında ayrılarak yeni bir bölüm oluşturulur.
- Öncüleri özendir!: Bir 3M çalışanı yeni bir ürün fikrine sahip olunca bunu geliştirecek takımını kurabilmektedir. Ücret ve ödüller bu ürünün gelişimine bağlı olarak belirlenmektedir. Öncü olan bir çalışanın kendi grubunu ya da bölümünü oluşturma şansı bulunmaktadır.
- Tüketicilerle yakın ilişkide bulun!: Araştırmacılar, pazarlamacılar ve yöneticiler tüketicileri düzenli bir şekilde ziyaret ederler ve ürün fikirlerinin geliştirildiği beyin fırtınası toplantılarına davet ederler.
- Refahı paylaşı!: Teknoloji nerede geliştirilmiş olursa olsun herkese aittir.

### **İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması**

İç girişimcilik için uygun ortamın yaratılmasında birinci adım bu yöndeği çabaları zorla değil özendirerek artırmaktır. Yöneticiler iç girişimciliği özendirmek için katı kurallar yerine parasal ödüller gibi teşvikleri kullanmalıdır.

İkinci önemli adım insan kaynakları politikalarının düzenlenmesidir. Özellikle yöneticiler işletmenin bulunduğu sektörü tanımak için yeterli bir süre boyunca aynı görevde kalmalıdır. Rotasyon sistemi özel bir şekilde ve belirli görevler için uygulanmalıdır. Bu uygulama yöneticilerin iç girişimcilik için gerekli bilgi birikimi sağlamalarında önemli bir unsurdur.

Üçüncü önemli adım iç girişimcilik projelerine verilen destegin uzun dönenli düşünülmesi gerekliliğidir. Hatalar herhangi bir aşamada ortaya çıkabilecektir. Ancak öğrenme sürecinin bu hatalarla istediği unutulmamalıdır.

Son ve en önemli adım analizler üzerine değil kişiler üzerine risk almaktır. Analizler destekleyici özelliğe sahip olmalı zorlayıcı olmamalıdır. İç girişimcilikte kişisel yaratıcılığın ve güvenin önemli olduğu unutulmamalıdır.

### **Takımların Oluşturulması**

İç girişimciliğin geliştirilmesinde farklı takımların oluşturulması son derece önemlidir. İç girişimciliğin beslenmesinde oluşturulacak olan bu takımlardaki bireylerin özellikleri ve nitelikleri önemli değildir. Farklı özelliklerdeki bireylerin proje süresi boyunca bir arada bulunmalarını cesaretlendirecek ve onları motive edecek ortamın yaratılması yeterlidir. (Kirby, Entrepreneurship, 2003, s.304)

### **İç Girişimcilikle İlgili Yanlışlar**

İç girişimcilik konusunda çoğu zaman yanlış algılamalar söz konusu olmaktadır. Bunlar girişimcilikle ilgili düşünülen yanlışlarla hemen hemen aynı özellikle sahiptir. Bu yanlışlar aşağıda kısaca açıklanmıştır. (Morris, Kuratko, Corporate Entrepreneurship, 2002, s. 90)

1. İç girişimcilerin temel amacı refah ve para sağlamaktır.: İç girişimcilerin temel güdüsü yenilik yaratmaktadır. Özellikle yenilik yaratma ve özgürlük temel motivasyonlardır. Para sadece başarının sembolüdür.
2. İç girişimciler yüksek risk alan kumarbazlardır: İç girişimcilerin üstlendikleri riskin orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Başarı konusundaki yüksek istekleri ölçülebilen ve analizi yapılan riskleri almalarına neden olmaktadır.

3. İç girişimcilerini analitik yetenekleri yetersiz olduğundan şanslarına güvenmektedirler.: İç girişimciler üst düzeyde analitik yeteneğe sahiptir. Şanslı olmaları ve hedefi tutturmaları iyi bir hazırlık yapmalarının ve piyasanın ihtiyacının ne olduğunu iyi bir şekilde anlayabilmelerinden kaynaklanmaktadır.
4. İç girişimcilerin yüksek başarı istekleri ahlaki ve etik değerlerinin düşük olmasına neden olmaktadır. Başarının nasıl kazanıldığı onlar için önemli değildir.: Günümüzün eğitimli ve bekleneni düzeyi yüksek toplum içerisinde iç girişimcilerin de etik ve ahlaki değerleri yüksektir. Eğer bu bekentileri karşılayamazlarsa hayatı kalamayacaklarını bilmektedirler.
5. İç girişimciler güç peşinde koşarlar ve imparatorluk kurma hevesindedirler: Birçok iç girişimci özellikler sahip işletme küçük ve muhafazakardır. Güçten çok karla ilgilenmektedirler. Temel hedefleri büyük iş yapmaktan çok doğru iş yapmaktadır.

Cevrenizde iç girişimcileri destekleyen işletmeler var mı?



SIRA SİZDE

5

## Özet

İç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikirlerini ve modellerini, bulundukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü artıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir. İç girişimci ve çevresel özellikleri anlayan çok sayıda işletme kendi gelişme süreçlerine göre yeni girişimler yaratmaktadır. Bu işletmeler iç girişimciliği kendilerine göre uygulamaya koymuşlardır. En iyi bilinenlerden biri Minnesota Mining and Manufacturing (3M)'dır. Bir çok iç girişimci başarılı çalışmaya sahip olan 3M, çalışanlarının çalışma saatlerinin % 15'ini kendi bağımsız projelerine ayırmalarına izin vermektedir. Bu sayede son beş yıl içindeki satışların önemli bir yüzdesi bu yeni ürünlerle gelmiştir. Bu iç girişimci çalışmalardan en başarılı olanı iç girişimci Arthur Fry tarafından geliştirilen Post-it notlardır. İç girişimciliğe önem veren bir başka işletme ise Hewlett-Packard'dır. Steven Wozniak'ın kişisel bilgisayar (iç girişimcilikte temel olan Apple Computer) önerisindeki potansiyeli fark edememesinin ardından, Hewlett Packard yeniliklerin fark edilmesi ve gelecek fırsatların kaçırılmaması için bu konuda adımlar atmıştır. (Hisrich, Peters, Entrepreneurship, s.55.)

Girişimci ve iç girişimcinin özellikleri her ne kadar birbirinin aynı gibi gözüke de alındıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırları birbirinden farklıdır. Her ikisinin de alındıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödülün boyutları farklıdır. Bu farklılık alındıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanır. İç girişimci kısıtlayan işletme çemberiyken girişimcinin oyun alanı daha genişir. İç girişimci varolan kurulu düzende yenilikçi girişimler yapabilen ve bunları yapabilmek için belli başlı riskleri göze alabilen kişidir. İşletmenin iç girişimciliğe yönelik olarak düşünce yapısını yeniden şekillendirmesi için yapması gereken ilk eylem yönetim felsefesini yeniden değerlendirmesidir. Eski yönetim yaklaşımı bırakılarak yeni değerlere sahip bir işletme kültürü oluşturulmalıdır.

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasında önemli dört adım vardır. Bunlar;

1. Vizyonun geliştirilmesi.
2. Yeniliklerin özendirilmesi.
3. İç girişimciler için uygun ortamın yaratılması.
4. Takımların oluşturulması.

## Kendimizi Sınayalım

- 1.** Aşağıdakilerden hangisi iç girişimcilik tanımıyla **bağdaşmaz?**
- Sorumluluk üstlenilmesi
  - Yenilik yaratılması
  - Farklı yöntemlerin geliştirilmesi
  - Varolan vizyonun değiştirilmesi
  - Parasal anlamda kişisel kazanç elde edilmesi
- 2.** Aşağıdakilerden hangisi işletmeler açısından iç girişimciliğin önemini artıran faktörlerden biri **değildir?**
- Rakiplerin sayısının artması
  - Geleneksel işletme yönetim tekniklerinin yetersiz kalması
  - Verimliliğin ön plana çıkması
  - Emek yoğun üretim yapılması
  - Yetenekli personelin işletmeden ayrılması
- 3.** Aşağıdakilerden hangisi girişimci ile iç girişimcinin ortak özelliklerinden biri **değildir?**
- Öncü ve yenilikçi olmaları
  - Fırsatların peşinden koşmaları
  - Risk almaları
  - Kaynaklan etkili ve verimli kullanmaları
  - Fon yaratma kapasiteleri
- 4.** Aşağıdakilerden hangisi girişimci ile iç girişimci arasındaki farklardan biri **değildir?**
- Girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir.
  - Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı şirket kültürüne yönelikti.
  - Girişimci risk alırken, iç girişimci herhangi bir risk üstlenmez.
  - Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik şirket içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
  - Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır.
- 5.** Aşağıdakilerden hangisi geleneksel yöneticinin özelliklerinden biri **değildir?**
- Bağımsızlık tutkusu
  - Olaylara kısa dönemli bakması
  - Olaylara direkt katılmaması
  - Statü sembollerine yoğunlaşmış olması
  - Hiyerarşik ilişkiye benimsemesi
- 6.** Aşağıdakilerden hangisi iç girişimci liderin özelliklerinden biri **değildir?**
- Yönetim seçenekleri yaratabilmesi
  - Geçmiş ve bugüne dönük olması
  - Ekip çalışmasına önem vermesi
  - İnatçı ve israrçı olması
  - Tartışma ortamlarını desteklemesi
- 7.** Aşağıdakilerden hangisi iç girişimcilik için gerekli koşullardan biri **değildir?**
- Teknolojide öncü olma
  - Başarısızlığı ve hatayı cezalandırmama
  - Ekip çalışması yerine bireysel çalışma kültürünü oluşturma
  - Sponsor desteği sağlama
  - Ödül sistemi oluşturma
- 8.** Aşağıdakilerden hangisi iç girişimciliğin önündeki engellerden biri **değildir?**
- Standart süreçler uygulamak
  - Rekabetçi çalışanları özendirme
  - Sürekli olarak planlama faaliyetlerinde bulunmak
  - Esnek olmamak
  - Risk üstlenmemek
- 9.** Yeniliklerin yaratılmasında aşağıdakilerden hangisinin önemi **yoktur**?
- Ortam ve vizyon
  - Piyasaya uyum
  - Etkileşimli öğrenme
  - Odak gruplar oluşturma
  - Ön yargı
- 10.** Aşağıdakilerden hangisi iç girişimcilik stratejilerinin oluşturulmasında izlenen aşamalardan biri **değildir?**
- Vizyonun geliştirilmesi
  - Yeniliklerin özendirilmesi
  - İç girişimciler için uygun ortamın yaratılması
  - Takımların oluşturulması
  - Bütçeleme

## Yaşamın İçinden

“

### Kurumunuzdaki iç girişimciler kimler?

Organizasyonunuzda problemleri çözen kişileri bilseniz ne kadar iyi olur değil mi? Onlara “iç girişimci” diyoruz. Hepsi birbirinin aynı değil. İç girişimciler tanımlayabilme yetisi, kurumları iş güçlerini daha verimli yönetebilmeleri için güçlendiriyor. Araştırmalarda öyle gösteriyor ki, yıldız çalışanları belirlemek oldukça önemli. Aksi takdirde bu yıldız çalışanların bağlılığı düşüyor ve yeni fikirlerini de alarak uçup gitmeyenler.

Bu yıldız çalışanları organizasyona katılmadan çok öncesinde belirlemek mümkün. Bir araştırmaya göre girişimcilerin %42'si 12 yaşından önce kendi işlerini yapmak istediklerine karar veriyorlar.

### Bu araştırmaya göre 2 tip iç girişimci bulunuyor:

#### Girişimci Ruhlu İnsanlar:

Takım içerisinde işlerini başarıyla yaparlar. Çalışma ortamları oldukça düzenlidir. Tutarlılıkla keyif alırlar. Tek bir amaç için bir araya gelmiş insanlarla veya bir organizasyonda görev almaktan mutlu olurlar.

#### Seri Girişimciler:

Bu ikinci grup kendi işlerinin sahibi olmak arzusu içinde olan “Seri Girişimciler”den oluşuyor. Seri Girişimciler daha bireysel, daha aceleci ve daha kontrolcüdürler. Her geçen yıl daha fazla iş üretirler.

Her iki gruba dahil olanları diğerlerinden ayıran en büyük fark zorluk-yönelimi ve gelişim-odaklı zihin yapısına sahip olmalarıdır. Kontrol etme durumda farklı davranış sergileyerek birbirlerinden ayrılırlar. Girişimci Ruhlu insanlar, kontrolün ne kadar kendilerinde olduğu ile daha az ilgilidirler. Zorlu ve sürekli ortaya çıkan problemleri veya görevleri takım içinde ve çalışma arkadaşları ile çözerken çok mutlu olurlar.

Bunun yanında Seri Girişimciler kendi hayatları ve işlerinde kontrolün kendilerinde olmasını isterler. Bir kuruma veya takıma yön veren kararlar alırken çok mutlu olurlar. Bunun yanında çalışanlarının kaderlerinin yolunu kesmeyeceğinden emin olmalıdır.

#### Girişimci Ruhluları ve Seri Girişimcileri belirledikten sonra onları elde tutmak için çalışmalısınız!

Bu iki grubunda fikirlerini duyurabildikleri bir ortam olmasını sağlayın. Seri girişimciler vizyonlarını dile getirdiklerinde reddedilirse, bu onları kurumdan uzaklaşamaya hatta çıkış yollarını araştırmaya itecekler. Belki rakip firmanız rakibiniz olarak bile çıkabilir. Girişimci ruhlular ise belirli bir amaç için takım içerisinde görev vermez tek başlarına bırakırsanız başınıza aynı şey gelebilir.

#### Peki hangi tip iç girişimci olduklarını nasıl anlaysacağınız?

Aşağıdaki soruları kullanarak yıldız çalışanınızın “Girişimci Ruhlu” mu yoksa “Seri Girişimci” mi olduğunu anlayabilirsiniz:

- 1. Kariyer Hedeflerini Tanımla:** “Girişimci Ruhlu” daha çok başvurduğu pozisyonda işe yaramak istedigini ve bundan mutlu olacağını söylecektir. “Seri Girişimci” ise gelişim ve ilerlemeden bahseder.
  - 2. Güçlü Yanların Nelerdir:** “Girişimci Ruhlu” sorunuza başvurduğu pozisyonda ilgili güçlü yanlarından bahsedecektir. “Seri Girişimci” ise liderlik ve kimliği hakkında fikirlerini söylecektir.
  - 3. İyi Olmadığın Şeyleri Tanımla:** Zayıf yanlarından az bahsediyorsa daha çok “Seri Girişimci” meğillidir. Zayıf yanlarından bahsediyorsa “Girişimci Ruhlu” olmaya meğillidir.
  - 4. Şu An Neler Yapıyorsunuz:** “Girişimci Ruhlu” kariyerinden, görevinden ve bulunduğu sektörden bahsedecektir. “Seri Girişimci” ise daha geniş bir açıyla hayatı neler yaptığından, neler okuduğundan bahsedecektir. Girişimciler, ister “Girişimci Ruhlu” ister “Seri Girişimci” olsun, başarılı bir organizasyonun parçası olması için gerekli davranış, tavır ve becerilere sahiptirler. Organizasyonlarda girişimcileri tanımlamak, hangi tip girişimci olduklarını belirlemek yöneticilerin çalışanlarından en fazla verimi alabilmeleri için onlara özgü yaklaşım sergilemelerine yardımcı olacaktır.
- <http://www.ozkentvetaysever.com/son-begendiklerimiz/kurumunuzdaki-ic-girisimciler-kimler/>

Yazar: Ayşegül Kuyumcu Türker

”

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanınız yanlış ise “İç Girişimcilik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanınız yanlış ise “İç Girişimciliğe Duyulan İhtiyaç” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanınız yanlış ise “İç Girişimci ve Girişimci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanınız yanlış ise “İç Girişimci ve Girişimci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanınız yanlış ise “İç Girişimci ve Girişimci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanınız yanlış ise “İç Girişimci Liderin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanınız yanlış ise “İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanınız yanlış ise “İç Girişimciliğin Önündeki Engeller” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanınız yanlış ise “İç Girişimciliğin Önündeki Engeller” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanınız yanlış ise “İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

İşletmelerin en önemli amacı büyümek ve yeni alanlara yatırım yapmaktadır. Ancak günümüzde artan rekabet, yönetim hataları, zamanında yeni ürün geliştirilememesi gibi faktörler işletmelerin belirtilen amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. İç girişimcilerin sayısının arttırılması da bu anlamda önemlidir. Eğer işletme içerisinde iç girişimciler yeterince desteklenmezse, diğer bir anlatımla bu kişiler işletme içerisinde tutulamazsa, rakiplerimiz olarak karşımıza çıkacaklardır.

### Sıra Sizde 2

Benzer olmakla birlikte aralarında farklılıklar vardır. Her ikisi de öncü ve yenilikçiye odaklıdır. Yeni ürünler, yeni süreçler ve yönetim teknikleri konusunda farklılığı yakalamaya çalışırlar. İç girişimci varolan kuruluş düzende yenilikçi girişimler yapabilen ve bunları yapabilmek için belli başlı riskleri göze alabilen kişidir. İşletmeler için girişimcinin kendisinden çok iç girişimcilerin varlığı önemlidir.

### Sıra Sizde 3

Evet söylenebilir. Kısa dönemli bakış açısı, risk alma konusundaki isteksizlik, başarısız olma korkusu vb. özelliklerden dolayı geleneksel yönetici, işletme içerisindeki yaratıcı bireylerin fikirlerinin hayatı geçirmesini de engelleyebilir.

### Sıra Sizde 4

Evet olanaklıdır. Bunun için yeni fikirlerin desteklenmesi, hata yapılsa bile kişilerin cesaretlendirilmesi ve yenilikçi fikirlere yönelik ödül sisteminin oluşturulması yeterlidir.

### Sıra Sizde 5

Olmaması mümkün değil. Kendi işinizi kuramamışsanız, bu destekleri veren işletmelerde çalışmaya özen gösterin.

## Yararlanılan Kaynaklar

Ağca Veysel, Kandemir Tuğrul, (2008). Aile İşletmele-rinde İç Girişimcilik Finansal Performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: X, Sayı 3*.

Ağca Veysel, Kurt Mustafa, (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, Erciyes Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29.

Başar Mehmet, Tosunoğlu B. Tuğberk, (2006), Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.

Berber Aykut, "Girişimci ile Yönetici Profilinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süre-çi", İ.Ü. Fakültesi Dergisi, C:29, Sayı:1/Nisan, 2000

Davies John, Hides Mick ve Powell James; (2002), "De-finining the Development Needs of Entrepreneurs in SMEs" Education + Training, Volume 44, Number 8/9, ss. 406-412.

Hisrich D. Robert, Peters P. Michael, (1998), Entreprenbeurship, Irwin/McGraw-Hill, U.S.A.

İçerli Leyla, Yıldırım H. Mehmet, Demirel Yavuz, (2011)., Kobilerde İç girişimciliğin İncelenmesine Yönerek Bir Araştırma: Aksaray Örneği, Organiza-syon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2011 ISSN: 1309 -8039 (Online)

- Kirby A. David, (2003), *Entreprenbeurship*, McGraw-Hill, Berkshire.
- Kuriloff H. Arthur, Hemphill M. John, Cloud Douglas, *Starting and Managing the Small Business*
- Kuratko F. Donald, Hodgetts M. Richard, (1998), *Entrepreneurship*, Fourth Edition, The Dreyden Press, Orlando.
- Meydan H. Cem, (2010), Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 36, s.195-222.
- Morris H. Michael, Kuratko F. Donald, (2002), *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt, Inc., Orlando.
- Naktiyok Atilhan , **Kök B. Sabahat, (2007) Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi C.VIII, S.2.
- Thomas C. Colin, (2000), “Developing and supporting information entrepreneurs” Industrial and Commercial Training, Volume 32, Number 6, ss. 196-200.
- Thomas C. Colin (2004), “The Knowledge Entrepreneurship Challenge: Moving on from Knowledge Sharing to Knowledge Creation and Exploration”, The Learning Organization, Vol. 11. No: 1, ss. 84-93.
- Witt Ulrich, Christian, ZELLNER, (2005), “Knowledge-based Entrepreneurship: The Organizational Side of Technology Commercialization” Paper provided by Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group in its series Papers on Economics and Evolution with number 2005-04.ftp://papers.econ.mpg.de/evo/discussionpapers/2005-04.pdf



# 3

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

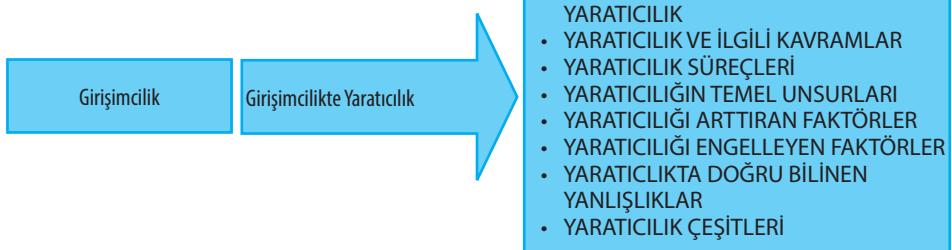
- 🕒 Yaratıcılık kavramını tanımlayabilecek
- 🕒 Yaratıcılığın temel unsurlarını ve süreçlerini açıklayabilecek,
- 🕒 Yaratıcılığı artıran ve engelleyen faktörleri sıralayabilecek,
- 🕒 Yaratıcılıkta doğru bilinen yanlışlıklarını anlatabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

## Anahtar Kavramlar

- Yaratıcılık
- Beyin Fırtınası
- Farklılık
- Uzmanlık
- Motivasyon
- İş Fikirleri

## İçindekiler



# Girişimcilikte Yaratıcılık

## GİRİŞ

Yaratıcılık, bilimde, sanatta ve hayatın pek çok alanında olduğu gibi girişimcilikte de daha çok kullanılabileceği bilinci yerleşmeye başlamıştır. Hatta yaratıcılığın en çok kullanıldığı alanların başında işletmeciliğin geldiğini ileri sürenler vardır. İşletmelerin sağlıklı doğması ve hayatını sağlıklı sürdürmesi bakımından yaratıcılık günümüzde en dikkat çekici ve en aranır yetenek olarak algılanmaya başlanmıştır. Sanki insanoğlu yaratıcılığı tekrar yaratmaya başlamıştır. Günümüzde girişimci adayları ve işletmeler nasıl yaratıcı fikirler üretiriz, yaratıcılığımızı nasıl arttırırız sorusunu daha sık sormaya ve bunun cevabını aramaya başlamışlardır. Bazı toplumlar yaratıcılığın önemini anladıkça biz niye daha önce bunun farkına varamamış niye insanların yaratıcılığını köreltmışız, ne yapalım da yaratıcılık gelişsin demeye başlamışlardır. İnsanoğlu günümüzde fikrin ne kadar önemli ve değerli olduğunu anlamaya başlamıştır. Her boyutta sorunlar arttıkça ve değişikçe, günümüzün sorunlarının geçmişin fikirleriyle çözülemeyeceği anlaşılmıştır. Bu nedenle yaratıcılığa olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Ürettikleri ürünleriyle, hizmetleriyle sorun çözümeyi amaçlayan yenilikçi işletmeler artan rekabet karşısında güçlü olmak ve rekabet dışı kalmak için farklı olmak gerektiğini bunun da yaratıcılıkla mümkün olabileceğini anlamışlardır. Rakiplerinden önce bu konuya önem vermeye başlayarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Piyasadaki yerleşik işletmeler gibi henüz piyasaya çıkmaya çalışan işletmelerin de güçlü ve sağlıklı doğması ve kalıcılığını sürdürmesi için yaratıcı fikirler bulma ve onları geliştirme ihtiyacı bulunmaktadır. İşte dün olduğu gibi bugün hatta yarın da işletmelerin başlangıç ve ondan sonraki aşamalarda her zaman yeni fikirlere ihtiyaçları olacaktır. Yeni fikirlere ihtiyaçları olduğu müddetçe de yaratıcı olmak zorunda kalacaklardır. Hatta bu yaratıcılık da kesik kesik değil sürdürülebilir şekilde devam edecektir. Yaratıcılık arttıkça yaratıcılığı olan ihtiyaç daha da artacak ve işletmeler önceki dönemlere göre daha yaratıcı olacaktır.

## GİRİŞİMCİLİKTE İŞ FİKIRLERİ VE YARATICILIK

Müşteriye değer, girişimciye kâr, topluma fayda sağlayacak, ürün ve hizmete dönüştürebilecek fikirlere iş fikri denir. Müşteriyi de toplumu da, girişimciyi de ayakta tutacak olan iş fikirleri birçok ihtiyacı giderme, sorunları çözme özelliğine sahiptir.

İş fikirleri işletmelerin ve girişimcilerin itici gücünü, hareket gücünü sağlayan yakıtıdır. Toplumsal değişim sorunları, ihtiyaçları beraberinde getirmektedir. Bu değişiklik yeni çözüm arayışlarını da güdülemektedir. İhtiyaçlar ve sorunlar dönenimsel olarak geçmiş, bugün ve gelecek olmak üzere üçe ayrılır. Her dönemin kendi sorunları ve ihtiyaçları vardır. Bunlar mutlaka o dönemin çözümleriyle ortadan kalkmaz. Örneğin geçmişin sorunları, geçmişin çözümleriyle ortadan kalkmaz. Geçmişin sorunları günümüzün çözümleriyle, günümüzün sorunları günümüzün ve geleceğin çözümleriyle hatta geleceğin sorunları, geleceğin çözümleriyle ortadan kalkacaktır. İşte bütün bunlar için yaratıcı iş fikirlerine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde tüm sorunlar hala geçmişin çözümleriyle çözülmüş olacaktır. Bu da değişimin yapısına terstir. Çünkü değişimden tek şey değişimdir.

Değişim yaşadığı müddetçe her zaman yeni iş fikirlerine ve bunu ortaya çıkarılan yaratıcılığa ihtiyaç olacaktır. Sorunlar gibi ihtiyaçlar ve bunu karşılama biçimleri de sürekli değişecektir. Değişiklik, müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemektedir. Müşteriler yeni deneyimler yaşamak ister, önem verdikleri, değer verdikleri sürekli olarak değişir. Bu değişime cevap verebilmek ve fayda üretebilmek için, yeni ürün, hizmet ve iş modeli bulmak için yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadırlar. Yaratıcılık ile iş fikri arasında böyle bir ilişki vardır.

SIRA SİZDE



### İşlemelerin yaratıcılığa ihtiyaç duymasının nedenleri nelerdir? Yaratıcılık işletmelerne gibi rekabet avantajları sağlayabilir?

Değişimin sürekliliği yaratıcılığı da sürekli hale getirmektedir. Konjonktürel olarak değişimin frekansı farklılık gösterse bile sürekliliği hiçbir zaman değişimemektedir. Değişimler fırsat ve tehdit üretirler. Fırsatlar iş fikirlerinin en büyük kaynaklarıdır. İş fikri yaratıbmak için değişimleri iyi anlamak ve barındırdığı fırsatları görebilmek gereklidir. Hiç kuşkusuz bu durum küresel ölçekte de olabilemektedir. İş fikirleri, yerel bir sorunun ya da ihtiyacın giderilmesi için düşünülmektedir. Bu da küresel markaları, uluslararası ve çok uluslu girişimciliği gündeme getirmektedir.

Tüketiciler hayatlarını daha rahat hale getirmek, kaliteli hayat yaşamak için istekleri ve ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmet aramaktadırlar. İşletmeler de bunları anlamaya ve buna uygun ürün ve hizmet sunmaya çalışmaktadır. Tüketicilerin aradığı faydayı sağlayan işletmeler ya da girişimciler kahraman olmakta, bu yüzden de değerli ve güçlü markalar haline dönüştürmektedirler. İş fikri her zaman girişimcinin ispat edilmeyi bekleyen hipotezi olmaktadır.

Yaratıcı iş fikirleri eskiden tek bir girişimci tarafından üretilir uzun süre uygulanırdı. Şimdi işletmede çalışanların tamamı yaratıcılıklarını kullanarak iş fikri bulmaya çalışmakta bunu yaparken birlikte yaratmayı tercih etmekte ve her türlü takım çalışması yöntemini uygulamaktadırlar. Hatta işletme dışından tedarikçiler, müşteriler, stratejik işbirliği yaptıkları akademik ve bunun dışındaki kuruluşlar da bu sürece dahil olmaktadır. Biraz daha ileri giderek kendini gerçekleştirmeyi isteyen herkes açık kaynak kullanımını ya da açık inovasyon şeklinde yaratıcılığa katılmaktadır. Bilindiği gibi nicelik niteliği getirir. En iyi fikir en çok fikirden çıkar. Dünyayı değiştirebilecek önemli ve değerli bir fikir için çok fikir üretmek gerekmektedir. Bu durum altın madenciliğine benzemektedir. Az miktarda altın için pek çok toprak kazmak ve işlemek, belki de dağları devirmek gerekmektedir. Olabildiğince çok fikrin birbiriyile çarpışması, parçası eksik fikirlerin parçalarının bulunması belki de pek çok fikir üretmeye mümkün olmaktadır. Aksi takdirde

parçası bulunamamış, eksik parçalı ya da olgunlaşmamış fikirler olacaktır. Bu nedenle işletmeler dışarıdan teknoloji, sermaye, emek alıborlarsa günümüzde dışarıdan fikirler de almaya da başlamışlardır. Onun için günümüzde fikirler en değerli şey haline gelmiştir.

Hiç kuşkusuz işletmelerin her zamankinden daha çok fikre ihtiyacı olacaktır. Bu fikirleri kendisi üretmemiyorsa dışarıdan alacaktır. İşlenmemiş de olsa dışarıdan alınan fikrin bir maliyeti olacaktır. Simdilik fikirlerin bir piyasası olmasa da ilerde fikir arzı ve talebi olması ve belki de en hareketli piyasa olması düşünülebilir.

Şimdiye kadar üretimde insanın kas gücüne dayalı emeği çok kullanıldı ve insanlar bundan doğan gelirleriyle yaşadılar. Simdiden sonra beyin gücüne dayalı üretimlerden gelir elde ederek yaşayacaklar. Bu durum kendi içinde ikiye ayrılır. Birincisi, bilgiye dayalı beyin gücü ikincisi ise düşünmeye, fikre dayalı beyin gücüdür. İşte sonuncusu henüz doğmamaktır. Günümüzde bilgiye dayalı beyin gücü eğitimi yapılmakta ancak fikir üretimine (yaratıcılığa) dayalı eğitim henüz yapılmamaktadır. Bu konuya talep arttıkça eğitim de bu içeriği oluşturacaktır.

Bilgi tek başına rekabette yeterli değil, bilginin yanında fark yaratma anlayışı, cesareti ve inancı, takım halinde çalışabilme davranışları ve yeteneği de gereklidir. Bunlar iş fikrini yaratan özelliklerdir. İş fikri işletmeler ve girişimciler için bu kadar önemli hale gelince şu sorular oldukça sık sorulur olmuştur; iş fikri nasıl yaratılır, kimler ve hangi koşullar daha yaratıcıdır? Ne yapalım da yaratıcılık ve dolayısıyla iş fikirleri artsın? Bununla birlikte organizasyon tasarımlarını, insanları yönetme becerilerini, fiziki ve sosyal ortamları, iletişim ve etkileşim yapılarını, ilişki biçimlerini ve uyguladıkları güdüleme faktörlerini değiştirmiştir ve bu konuda daha neler yapabiliriz diye arayış içine girmiştir. Belli ki iş fikirlerinin gerek yeni doğacaklar gerekse daha önce doğmuş hayatı olan işletmeler için önemli olduğunun dünyada daha fazla ülke tarafından anlaşılması yaratıcılığın daha güçlü şekilde gündeme gelmesini sağlamıştır. Artık güç, insanların, işletmelerin ve ülkelerin ne kadar yaratıcı olduklarına bağlıdır. Victor Hugo'nun dediği gibi, "Zamanı gelmiş bir fikirden daha güçlü bir şey yoktur", bu fikir de yaratıcılığa bağlıdır.

"Gereksinim bütün icatların anası olabilir ama oyun da kesinlikle babasıdır" diyen Roger Von Oech (Roger, 2009,s. 118) en önemli icatların ve fikirlerin başka fikirlerle oynanırken ortaya çıktığını ileri sürmektedir (Roger,s. 123). Kısacası iş fikirleri iş yaratıcılığını gerektirmektedir.

**İş fikrinin özellikleri nelerdir? İş fikri ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi tartışınız.**



SIRA SİZDE

## **YARATICILIK VE İLGİLİ KAVRAMLAR**

### **Yaratıcılık**

Yaratıcılık fikir bulunmasıyla ilgili bir kavramdır. Girişimcilikte yaratıcılık sorun bulma ve sorunu giderme ile ilgilidir. Teologik anlamda yaratıcılık, Allah'ın yoktan var eden yüce sıfatlarından birisidir. Bu ünitede işlenen yaratıcılık, var olan şeyleden bir şey elde etmek, var olup da simdilik kadar hiç kimse tarafından biraraya getirilmemiş parçaların biraraya getirilmesidir. Yoksa yoktan var etmek değil, var olanı ortaya çıkarmaktır.

Yaratıcılığın çeşitli tanımları yapılmıştır. Bentley'e göre yaratıcılık (Odabaşı, 2008,s. 21), "Bilginin alınması ve yeni bir şekil alana ya da yeni bir düşünce oluşturana kadar şekil verilmesi ve yeniden düzenlenmesi sürecidir."

Plamer'a göre yaratıcılık, "Bağlantısız görünen şeyleri birbirine bağlayabilmektir."

Robert I. Sutton'a göre (Sutton, 2006,s. 33-45), yaratıcılık, eski ve mevcut fikirlerin yeni yöntemlerle yeni yerlerde ya da yeni kombinasyonlar halinde kullanılması, eski ve yeni bilgilerin yeni yöntemlerle kullanılması, mevcut fikirlere yeni kullanım alanları bulunması ve mevcut bir fikri ödünc alıp bir başka araç için modifiye etme tekniği olarak görülmektedir.

Rogerse göre, yaratıcılık birbiriyle alakalı görülmeyen iki fikri birleştirmektedir. Bu konu için geçerli olacak bir çin atasözü vardır. "At'ım, arabam o halde üç şeyim var" üçüncü şey ise at arabasıdır. İş yaratıcılığı zaten yoktan var etme değil var olanlardan bir kombinasyon elde etmektir. Birçok bilimsel buluş da böyle ortaya çıkmıştır. Bold Science'da Ted Anton (Sutton, s. 44) bilimsel çalışmalar yürüten liderleri anlatırken; "Liderlerden her biri, kendi alanı dışından fikirler ödünc alarak ya da birbirleriyle alakasız alanlara ait önemli fikirleri kapsayan yeni alanlar yaratarak büyük buluşlara imza atmıştır" ifadesini kullanmıştır.

DİKKAT



**Bu ünitede işlenen yaratıcılık, var olan şeyle bir şey elde etmek, var olup da şimdide kadar hiç kimse tarafından biraraya getirilmemiş parçaların biraraya getirilmesidir. Yoktan var etmek değil, var olanı ortaya çıkarmaktır.**

Einstein, yaratıcılığı kombinasyonların uyumu olarak görmüştür.

Stoven Johnson'a göre "parlak fikirler yoktan var olmaz". Mevcut parçaların değişik biçimlerde bir araya getirilmesiyle yaratıcılıkla ortaya çıkar. Yine aynı şekilde yaratıcılıkta, eski parçaların yepyeni bir şey oluşturmak üzere bir araya getirildiğini söyler (Johnson, 2011,s. 37-43).

Yaratıcılığın daha pek çok tanımı yapılmıştır. Ancak her yapılan tanım yaratıcılığı sınırlırmaktadır. Zaten yaratıcılık sınırlırmayı sevmez. Yapılan tanımlara bakıldığından yoktan var edilemeyeceği ve farklı şeylelerin bir araya getirilmesi, ilişkilendirilmesi gerektiği söylemektedir. Burada iki temel kavramın yaratıcılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Birincisi farklılık ikincisi ilişkilendirmektedir. Yani bunları birleştirdiğimizde farklılıkların ilişkilendirmesi bulunmaktadır. Şimdi bunları açıklayalım.

## Farklılık

Farklılıkların biraraya getirilmesi yaratıcılığı oluşturur. Homojen olan yani aynı olanların biraraya getirilmesiyle yaratıcılık meydana gelmez. Farklı olan şey, bilgi, veri, sözcük, kavram, kültür, fikir gibi bir bütününe parçaları olabilecek şeylelerdir. Elde etmek istediğimiz şey olan farklılık, bu ise yaratıcılık ile yaratıcılık da farklılıkla oluşmaktadır. O halde farklılığı farklılıkla yapıyoruz. Aynı şeylelerden yaratıcılık olmamakta yine aynı şeylelerden aynı şeyi yapıyoruz. Çünkü yaratıcılık, yapılmış bir şeyi yapmak değil yapılmamış bir şeyi yapmaktadır. Deliliğin tanımı (Sutton,s. 11), "aynı şeyi tekrar yapıp farklı sonuçlar beklemektir". Bu sözden de anlaşılabileceği gibi aynı şeyi tekrar yapmak delilik olacaktır. Bunun için bazı toplular farklılığın zenginlik olduğunu daha yeni farketmeye başlamışlardır.

Sosyolojik olarak geleneksel toplumlarda benzerlikler ve homojenlik önemli iken kent toplumlarda farklılıklar ve heterojenlik önemlidir (Özkalp, 2005,s. 12). Aynı şekilde kent toplamları izole değildir yani diğer toplamlarla ilişkileri vardır. İlişkiler kurduğu toplamların farklı ya da aynı olması önemli değildir. Geleneksel toplamlar diğer toplamlarla genellikle izole olmuşlardır. Ayrılıklarını korurlar. Kent toplamları da farklılıklarını artırırlar. Onun için kent toplamları diğerlerine

göre daha yaratıcıdır. Hatta kentlerin büyümesi yaratıcılığı daha hızlı artırmaktadır (Johnson, s. 18). Buna “super lineer ölçeklendirme” denmektedir. Yapılan araştırmaya göre beş milyonluk bir kente yaşayan bir kişi yüz bin nüfuslu bir yerleşim yerine göre yaklaşık üç kat daha yaratıcıdır. Diğer bir deyişle büyük kentler kalabalık ve aşırı gürültüsüne rağmen küçüklere göre daha yaratıcı olabiliyorlar. Bu durumda kente oturanlar kasabada ve köye oturanlardan daha yaratıcıdır. Böyle bir sonuç da farklılıkların artmasından doğmaktadır.

Farklılığın değerli olmadığı toplumlarda farklılık yıkıcılıktır, bozucudur, sürütsüme yaratır. Görüş ayrılığı kişiseldir. Farklılığın değerli görüldüğü toplumlarda ise farklılık zenginlidir ve güclendirir. Görüş ayrılığı kişisel değil düşünseldir (Leonard ve Straus, HBR, 200, s. 64).

Mikro ölçekte bakıldığına kişisel yaratıcılıkta farklılık yine göze çarpar çünkü farklı çevresi, farklı alanlarda ilgisi ve uzmanlığı olmayan kendisini farklılıklar içinde zenginleştirmeyen insan pek yaratıcı olamaz. O da yaratıcı olabilmesi için farklı girdilere sahip olması gereklidir. Farklı girdilerden farklı çıktılar olur. Aynı girdilerden farklı çıktılar olmaz. ÖrgütSEL yaratıcılıkta da aynı şey geçerlidir. Yaratıcılık çalışmalarında en iyi takımlar en büyük çeşitliliğe sahip takımlardır. Herkesin herkesle aynı fikirde olduğu takımlardan farklı fikir çıkmaz.

## **İlişkilendirmek**

Farklılık bulunduktan sonra bunların birbiriyle ilişkilendirilmesi yaratıcılığı tamamlar. Bilimin amaçlarından birisi de olayların, nesnelerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklayabilmektir. Var olan farklı parçaların ilişkilendirerek birleştirilememesi yaratıcılığı ortaya koymaz. Burada yapılan şey kombinasyondur. Bu da denemeye ortaya çıkar. Her ilişkilendirme anlamlı olmayı bilir. Fırsatları, onlardan sorunları ve çözümleri yaratmak için elimizdeki mümkün olduğunca farklı parçaları kullanarak anlamlı açıklamalar elde edebilmektedir. İlk seçenekten çok en iyi seçeneği yakalayabilmek gerekmektedir. Bunun için çok deney yapmak gereklidir. İlk deneme de doğrunun ve en iyisinin bulunma ihtimali çok düşüktür. Denemelerin çoğu hatalı olacak, iyi sonuç vermeyecektir. Ama her deneme ve hata bizi doğruya ve en iyiye daha yaklaştıracaktır. Hata yapmaktan korkmayan, hatanın da doğru gibi değerli olduğu, hata yapmadan doğrunun bulunamayacağı anlayışı yaratıcılıkta önemlidir. Hata yapmaktan korkan denemeden de korkar. Denemeyen hiç hata yapmaz ama o da hiçbir şey yapmamış olur. Yaratıcılığı geliştirmek için hata kültürünü kabul etmek gerekmektedir. Einstein'in ekibinde çalışanlar: Üstat yaptığımız denemeler yanlış ve hatalı oluyor. Biz doğruyu ne zaman bulacağız diyorlar. O da “biz hata yapmıyoruz, doğru yolun olmadığını buluyoruz bu da bizi doğruyu bulmamıza yardımcı oluyor” diyor.

Hata yapma olasılığı riski gündeme getirmektedir. Hata yapmaktan korkan kimsenin risk alma yelpazesи düşüktür. Yaratıcılıkta, çalışanların deney yapmasına, hata yapmasına ve risk üstlenmesine izin vermek gerekmektedir.

Poincare, “Fikirler kalabalıklar arasında yeşerir” demektedir. Fikirleri fikirlerle buluşturmak birleştirmek için güçlü ağlar gereklidir. Günümüzde iletişimimin gücü yapılandırılan ağlarla kendini göstermektedir. Ağların çokluğu ve yoğun kullanımını bu anlamda yaratıcılığın artmasını sağlamaktadır. Yani ilişkilendirme eskiye göre daha çok ve daha rahat olmaktadır. Ne kadar fazla ağda iseniz yaratıcılığınız o kadar artmaktadır. Çünkü fikirlerinizi ağdaki fikirlerle birleştirerek, ilişkilendirerek yeni fikirlerin çıkışmasını sağlamanızıza. Fikirler önemli ve eksik parçaları ağdaki başka fikirlerden tedarik etmektedir.

İlişkilendirme, fikirlerin birbirini tamamladığı gibi birbirini tetiklemekte ve uyarıcı etki yaparak yeni fikirlerin doğmasına neden olmaktadır. Fikirler ne kadar çok hareket halinde ise başka fikirlerle buluşma ihtimali varsa yaratıcılığın artma ihtimali fazladır (Johnson,s. 65). Bir kültürde yöneticiliğin olup olmadığı etkileşimi sağlayan ağların varlığına, yoğunluğuna ve açık olup olmadıklarına herkes erişilip olup olmadığına bağlıdır (Robinson, 2008,s. 193).

## **YARATICILIK SÜREÇLERİ**

Yaratıcılığın olay değil bir süreç olduğu bunun ise yaratıcılık yapan bireyin doğasına göre değiştiği söylemektedir (Robinson, 2008,s. 176). Bu süreç dinamiktir insan bilincinin tüm alanlarından yararlanırlar (Robinson,s. 176). Yaratıcılık, akıl, duygusal ve mantıktan yararlanır. Son yıllarda yaratıcılıkta duygular, sezgiler, içgüdüler çok kullanılmaktadır. Bilindiği gibi bilim açıklamalarda bulunur, sanat tarif eder. İlkisinin de işleyiş süreçleri birbirine benzer. İlkisinde de yaratıcılık vardır. İlişkileri gittikçe artmaktadır. Onun için yaratıcılık süreçleri kapsayıcıdır. Yaratıcılık süreçleriyle ilgisi olması bakımından sağ ve sol beynin yapısı ve kullanılması insan doğasını oluşturur. Beyin iki yarımdan oluşturmaktadır. Mantıksal, analitik, rasyonel, pratik, geleneksel, lineer (Mchalko, 2008,s. 190) özelliklere sahip olan kısım sol beyin, sezgisel, gelenek dışı, mantıksız, duygusal, bütünsel, yaratıcılık, empati, anlam ve neşe özelliklerine sahip olan kısım sağ beyindir. İnsanların anlam arayışı sağ beynin kullanımını artırmıştır. Sanayi çağında sol beynin daha çok kullanıldığı sanayı ötesi çağda da sağ beynin eskisinden çok kullanıldığı yorumları yapılmaktadır (Pink, s. 15). Hatta kadın beyninin empatiyi çok kullandığı görüşleri yaygındır. Günümüzde sağ beynin daha çok kullanılacağı ancak yaratıcılık süreçleri bakımından başarı iki beyin yarımdan birlikte kullanılmasına bağlıdır.

Yaratıcılık süreçleri çok aşamalı birden fazla model olarak görülmektedir. Birbirine benzer ve birbirinden farklı modellerin olması yaratıcılığın ruhundan kaynaklanmaktadır. Tek bir modeli kabul etmek yaratıcılığı sınırlamak anlamına gelir ki bu da pek doğru olmaz.

James Webb Young, yaratıcılık süreçlerini beş basamak olarak görmüştür.

1. Ham materyallerin toplanması
2. Zihinsel sindirim süreci
3. Konudan uzaklaşma (kuluçka)
4. Fikirlerin çıkması
5. Uygulama

Josh Linkner yaratıcılık disiplini sürecinin beş adımını aşağıdaki gibi sıralamıştır.

1. Sorun
2. Hazırlık
3. Keşif
4. Yaratıcı kıvılcım
5. Uygulama

Roger Von Oech, fikirlerin yaratılma sürecinde iki aşama olduğunu ileri sürer:

1. Hayal etme
2. Uygulama

Ken Robinson yaratıcı düşünçenin klasik dört aşamalı bir model olduğunu savunmuştur.

1. Hazırlık
2. Kuluçka
3. Aydınlanma
4. Gerçekleşme

Bu modellerin sayısı artırılabilir. Ancak mevcut modellerden dört aşamalı ortak bir model oluşturmak daha açıklayıcı olacaktır.

1. Hazırlık
2. Kuluçka
3. Yaratıcılıkların çıkması
4. Fikirlerin değerlendirilmesi ve seçimi

Yaratıcılığı dört aşamalı bir model olarak görmek klasik bir yaklaşım olacaktır. Şimdi bu aşamaları başlangıçtan itibaren tek tek açıklayalım.

## **Hazırlık**

Bu aşamada sorun hem bulunur hem tanımlanır hem de sorunun çözümüyle ilgili malzeme bulunur. Sadece bulunmuş bir sorunu çözmek için yaratıcılık yapılmaz, sorun bulmak için de yaratıcılık yapılır. Bulunan sorunu iyice açıklayabilmek gereklidir. Sorunu sözlü ve yazılı hatta görsel olarak ifade etmek, farklı açılardan yaklaşmak ona çeşitli sorular sormak, değişik şekillerde tekrar tekrar tanımlamak gereklidir. Çünkü doğru tanımdan ziyade değişik ve farklı tanımlar bu konudaki perspektifleri artıracaktır. Her farklı perspektif kolay ve daha iyi çözümün yaratmasına katkı sağlayacaktır. Sorun konusunda yapılan bu çalışmaların amacı yaratıcılık faaliyetlerinde düşünce gücünün yoğunlaşacağı hedefi net bir şekilde ortaya koymaktır.

Bu aşamada hedef belirlendikten sonra sorunun çözümü için her türlü girdi toplanır. Bunlar mümkün olduğu kadar farklı olmalıdır. Çünkü farklı girdilerle farklı çıktılar elde edilir.

## **Kuluçka**

Bu aşamada sorun belli, malzemeler bellidir. Beyin hazırlık aşamasında topladığı ve toplamaya da devam ettiği girdilerle belirlediği hedefe ulaşmaya yani sorunu çözmeye çalışır. Bu hemen üst bilinç düzeyinde başlar ve bununla da yetinemeyecek konuyu bilincaltına gönderir. Bilincaltı topladığı girdilerle sorunu çözmeye çalışır. Bu aşamada hem bilinç düzeyinde hem de bilincaltı düzeyinde çözüm için fikirler çıkmaya başlar. Ancak en iyi fikir için her düzeydeki fikir üretme çabaları için zaman tanınır. Fikirler fikirlerle çarpışır. Yeni uyarıcılar devreye girer, düşünüler olgunlaşır. Bu aşamada mümkünse mantık fikir çıktıktan hemen sonra değil de epeyce sonra devreye sokulmalıdır. Mantığın devreye girmesi kuluçka döneminin kısaltır. Aynı zamanda mantıksız olması bahanesiyle pek çok fikir heba olur. Bazı fikirler doğmadan ortaya çıkmadan, büyümeden tomurcuk halindeyken yok edilir. Oysa kuluçka süresi fikirlere bu şansı verir.

## **Yaratıcılıkların Çıkması (Evraka)**

Kuluçka dönemiyle birlikte kıvılcımlar şeklinde parlamaya başlayan fikirler akmaya başlar. Kıvılcımları canlandırmak, güçlendirmek için fikirler yargılanmaz, yorum yapılmaz, düzeltilemez, endişelenilmez, geriye bakılmaz, odak yitirilmez, enerji baltalanılmaz (Josh,s. ,171-172).

Bu aşamada analistik, mantıksal, yargışal, doğrusal sol beyin değil, akışkan, yaratıcı, doğrusal olmayan özelliklere sahip sağ beyin devrededir (Josh,s. 170). Fikir patlaması yaşarken zaman zaman “işte, Buldum” (evraka) anları ortaya çıkar. Yine burada da fikirler fikirleri tetikler, fikirler arasında köprüler kurulur. Bazen çözüm sunan parlak fikirler çıkar ve en iyisinin bulunduğu akla gelir. Fakat daha sonra çıkan yaratıcı fikirlerle bu yargı kırılır. Böylece fikir üretim süreci yakaladığı yeni algılarla anlık sıçrama şeklinde devam eder. Gökyüzünde patlayan havai fişek gösterisinde olduğu gibi kimi fişekler ciliz kimi fişekler gücü yüksek olduğu için gök bombası şeklinde yüksek gürültü ve ışık saçarak patlamaktadır. Yaratıcılıktaki fikirler de böyledir. Kimisi ciliz kimisi güçlü bir şekilde anlık olarak parlamaktadırlar. Burada amaç hedef olarak gösterilen sorunu en iyi çözebilecek fikiri bulabilmektir.

## **Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Seçimi**

Büyük küçük ortaya çıkan fikirlerin en iyilerini seçip uygulamaya konulduğu aşamadır. İşte burada beynin hem sağ hem de sol tarafı birlikte kullanılır.

Fikirler seçilirken hedeflere en uygun olan tercih edilir. Fikirler, fizibilite, pazar sunma zamanı, geri dönüş oranı ve risk gibi geleneksel etmenlere göre değerlendirildiği gibi akıllı, nitelikli, yenilikçi, dostça ve eğlenceli özelliklerine bakarak da değerlendirilir. Hatta tuhaf, çekici ve uygulanabilir olması dikkate alınmaktadır (Josh,s. ,190-196).

Virgin şirketler topluluğu bir iş fikrini değerlendirirken kendi kültürüyle uyumlu olabilecek özelliklere bakmaktadır. Onlar için bir iş fikrinin, “mevcut kurallara meydan okuması, daha iyi bir müşteri deneyimi sunması, daha eğlenceli olması ve halinden memnun görevlilerin gözüne parmak sokması” gerekmektedir.

En iyi fikirleri seçerken Matris şeklinde puan tablosu, juri yargılaması, değer haritalığı, yaratıcılık puan tablosu şeklinde yöntemler uygulanmaktadır (Josh,s. 190-196). Seçilenleri test etmek için prototip oluşturma canlandırma, simülasyon gibi teknikler kullanılmaktadır.

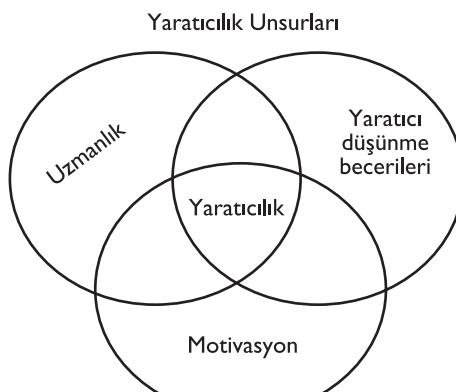
Bütün bu aşamalardan sonra seçilen fikrin uygulanması için iş planı ve eylem planı yapılarak uygulamaya geçirilir. Şunu da burada belirtmek gerekmektedir. Çeşitli kriterlere göre seçilen ve fizibilitesi yapılan iş fikrinin iş planı yapılır. İş planından sonra fizibilite yapılmaz. Çok zaman iş planı ile fizibilite karşılaştırılır. Girişimcilikte şu söz sık söylenir “uygulanmış kötü bir fikir uygulanmamış iyi bir fikirden daha iyidir”. Uygulamada risk vardır. Her seçilen iyi fikir uygulanmaz çünkü bu durum uygulayanın risk alma yelpazesine bağlıdır. Çeşitli yaratıcılık ortamlarında pek çok iyi fikrin risk alınmadığı için uygulanamadığı görülmüştür. Onun için seçilen her iyi fikir mutlaka uygulanır diye bir anlayış olamaz.

## YARATICILIĞIN TEMEL UNSURLARI

İnsanların yaratıcılıkları üç şeye sahip olmalarına bağlıdır (Wetlaufer, 2000, s. 131). Diğer bir deyişle insanlar şu üç şeye sahipse daha yaratıcıdırlar. Uzmanlık (bilgi alanı), yaratıcı düşüncenin konusundaki beceriler ve motivasyon.

Şekil 3.1

Kaynak: Amabile. T. M,2000,s. 14



**Uzmanlık**, alan, entellektüel ve teknik bilgidir. Sadece alan bilgisi değildir. Alandışı bilgi de vardır. Bu özelliği sahip kişilere T tipi insan denmektedir (Kelley, 2012,ss. 110-111). T'nin dikey parçası bireyin uzmanlığı, yatay parçası da uzmanlık dışındaki bilgisini ifade eder. Bu iki alanın gelişmesi yaratıcılığı artırmaktadır. Sadece uzmanlık bilgisi yaratıcılık için yetmemektedir. Uzmanlık bilgisinin olmaması da yaratıcılığı engellemektedir. Birbiriyle pek ilgisi olmayan farklı alanlarda bilgi yaratıcılıkta kullanılan girdilerin farklılığını göstermektedir. Birbirlerinde farklı ve çeşitli olan bilgiler, ilişkiler kurma, köprüler oluşturma bakımından yaratıcılığı artırmaktadır.

Disiplinler, aralarındaki duvarları kaldırılmış ve birbirleriyle daha yakın ilişkiler içine girmeye başlamışlardır. Yaratıcılık, disiplinlerin birbirlerine yaklaşıklarını alanlarda daha çok görülmeye başlanmıştır. Aynı şekilde sektörler, kültürler ekonomik ve siyasal sistemler de birbirlerine yakınlaşmaya ve ilişkiler içine girmeye başlayınca yaratıcılık artmıştır.

**Yaratıcı düşünme becerileri**, yaratıcılık doğuştan mı? öğrenilebilir mi hep tartışılmıştır. Hala daha tartışılmaktadır. Ancak araştırmalar yaratıcılığın öğrenilebilir olduğunu daha çok desteklemektedir (Wetlaufer, 2000, s. 131). Yani insanlara yaratıcılık konusunda eğitim verilirse kişinin yaratıcılığı artar. Bu durumda hemen şu soru sorulabilir. Yaratıcılık eğitimi almayanlar yaratıcı değil mi ya da şu anda yaratıcı olanlar mutlaka bu konuda eğitim mi almışlardır? Eğitim, bastırılmış, üzeri örtülü, boğulmuş yaratıcılığı açığa çıkartmaktadır. Esasında herkesin yaratıcı olduğu konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Yaratıcılığın bazı insanlarda görülmesi, diğerlerinde bastırıldığı, kaliba sokulduğu, engellendiği herkesin yaratıcı olamayacağı söylemlerinin yayılması gibi faktörler insanlardaki yaratıcılığı sınırlamıştır. Eğitimle yaratıcılığın teknikleri öğretilir, farkındalığı artırılırsa o kimse yaratıcılık için aranan unsurlardan birine sahip olabilmektedir.

Yaratıcılığın temel unsurları nelerdir?



SIRA SİZDE

Yaratıcılığın önemli hale gelmesiyle, işletmeler ve diğer kurumlar çalışanlarına yaratıcılık eğitimleri düzenlemektedirler. Bu talebi gören eğitim şirketleri de programlarına bu modülleri eklemiştir. Hatta devlet ve özel eğitim kurumları her seviyedeki eğitim programlarının yapılandırmasında yaratıcılığı daha çok dikkate almaya başlamışlardır.

**Motivasyon**, girişimciliğin ilk adımı motivasyondur. Yaratıcılığın da ilk adımı motivasyondur. Yaratıcı olduğuna inanmayan meraklı ve istekli olmayanlar yaratıcılıklarını ortaya koyamazlar. İnsanlar dayatma, emir ve talimatlarla yaratıcılıklarını gösteremezler.

Yaratıcılıkta motivasyon gerekliliği üç unsurdan biridir. Yaratıcılık için üç unsurun hepsi eksiksiz gereklidir. Bunlardan birinin olmaması yaratıcılığı harekete geçiremez (Amaible, 1998,s. 14-17). Yaratıcılık için aynı anda faktörlerin tamamı bulunması gereklidir.

İki tür motivasyon vardır, dış motivasyon, iç motivasyon. Yaratıcılığın artırılmasında ikisi de eşit seviyede etkili değildir. Dış motivasyon araçları en çok kullanılan para olmak üzere işten atılma, statü verme, fazla izin kullanma, çeşitli ödüller gibi maddi karşılığı olan şeylelerdir. Yaratıcılıkta bunlar kullanıldığı zaman çalışanlar kendilerine yaratıcılık sırasında rüşvet verildiğini hissedebilirler (Amabile, 2000,s. 16). İçsel motivasyon zoru başarma duygusu, merak, araştırma, bulma zevki ve sevgisi, kendini gerçekleştirme, saygı, takdir gibi insanın psikolojik ihtiyaçlarıyla ilgili faktörlerdir. Ayrıca soruna meydan okuma, çözümün ona verdiği tatmin duygusu içsel motivasyonu artırmaktadır.

Yöneticiler yaratıcılığı sağlamak için çalışanları için içsel motivasyon araçlarını kullanırlar. Üstelik işletmeye maliyeti sıfırdır. Dışsal motivasyonun yaratıcılığa katkısı çok olmadığı gibi işletmede maliyet yaratır.

## **YARATICILIĞI ARTIRAN FAKTORLER**

Yaratıcılığı artırmak sadece yaratıcılık yapanla ilgili değil, yaratıcılık yapanın dışındaki faktörlerle de ilgilidir. Bu iki durum hem birbirini tamamlamakta hem de birbirini beslemektedir. Yenilikçi kurumlar ikisine inanmakta ve ikisini de önem vermektedirler. Farklı alan ve seviyede kendini gösteren bu faktörler çeşitli şekilde gruplandırılabilir.

### **Çevre ve Çeşitli Ortamlar**

Yaratıcılığı ateşlemek ve canlandırmak için fiziki ortamların etkisinin olduğu kabul edilmektedir (Josh, 2012,s. 117-127).

Bazı işletmeler donanım maliyetten kaçınmaz iken bazıları yaratıcılık için yapılacak düzenlemelerin yaratacağı maliyete katlanmak konusunda o kadar iştahlı degillerdir. Ancak, yenilikçi şirketlerin böyle davranışmadıkları söylenebilir. Örneğin, Google'in genel merkezinin enerjik ve dinamik bir üniversite kampüsü gibi görüldüğü ve hissedildiği bilinmektedir (Josh,2012,s. 119). Kampüsle ilgili verilen bilgilerde "Bir binada ötekine gitmek kolay-bir "Razor Scooter'a" veya "Segne"e atlayın ve istediğiniz yöne gidin (işiniz bittiğinde başka birinin kullanması için orada bırakın- bir şeyi imzalamana gereklidir). Her bina sık sanat eserleri ve harika renklerle süslenmiş ve ücretsiz yiyecek ve içeceklerle doldurulmuş. Çalışanlar sıcak ve misafirperver kafeteryadaki ücretsiz yemeklere arkadaşları ve ailelerini getirmeleri için teşvik ediliyor. Bu dinamik ve aile benzeri ortam ekipte tümüyle yaratıcılığı ve tutkunu ateşliyor" ifadeleri yer alıyor.

Yenilikçi işletmeler artık mimari tasarımlarını gerçekleştirirken bu binada çalışanların yaratıcılıkları nasıl harekete geçirilebilir? nasıl canlandırılabilir? sorularını sormaktadırlar. Böyle ortamlarda çalışmayı seven ve isteyenler bu ortamları sağlayan işletmelere girmek için can atacaklar ve de hep kalmak isteyeceklerdir. Böylece işletme yetenekli çalışanlara sahip olacaktır.

Ortamların yaratıcılığa etkisi uyaranlarla ilgilidir. Bazı işletmeler bunun için çalışanların yerlerini değiştirir, bazlarında ise çalışanlar kalır mekânlarda değişiklik yapılır (Josh, 2012,s. 121).

Çözmek istediğimiz sorunun yakın ve uzak çevresinde hatta merkezinde olmak o sorun ile ilgili çözüm için gözlem yapmak yaratıcılığı artıracaktır.

Yaratıcılık için obje oluşturmak, bir müzik parçası, bir resim, bir söz ya da dolu su şişelerine yaratıcılık suyu yazarak zaman zaman onlardan içmek yaratıcılığı artıran başka faktörler olarak görülmektedir.

Fiziksel ortamlar, duyuları harekete geçirmeye yardım eden yaratıcılıkta odaklanmayı sağlayan en önemlisi de keşfin bağıladığı yer olarak görülürler.

Bilindiği gibi hepimizin bulunduğu ortamlara bağlı olarak çeşitli çevrelerimiz var. Bulunduğumuz ortamlarda farklılığı ya da çeşitliliği oluşturamıysak, sürekli olarak bunu yapmak pek mümkün görülmemekle birlikte bazen yapabildiklerimizle kalıyoruz. Oysa bulunduğumuz ortamın çevresi de farklılıklarla doludur. En az bulunduğumuz ortam kadar çevremizdeki farklıları da algılar işselleştirirsek yaratıcılık için ihtiyaç duyulan farklı malzemeyi sağlamış oluruz. İşte çevre bize yaratıcılık için hem farklılıklar sunar hem de destek, motivasyon ve uygun koşullar sunar. Hiç şüphesiz her ortam ve her çevre aynı şeyleri sunmaz. Çünkü birbirinden farklıdır. Oluşturmak için ortama daha fazla müdahale edebiliriz. Uygun çevreyi de daha fazla seçebiliriz. Seçtiğimiz uygun çevre oluşturduğumuz ortamlar yaratıcılığımızı artırabilir. Ancak şirketlerin ve insanların yaratıcılık için bunları bilmesi yetmiyor bunları uygulaması gerekiyor.

## Ağlar

Herbir fikrin soyağacı vardır. Hiçbir fikir tek başına tek parça halinde oluşmaz, bir grup halindedir. Kendisini oluşturan parçalarını başka yerlerden alır. Ama mutlaka ağlar parçaları bulur ve bunlar arasında ilişkiler kurarak birleştirir. Teknik bakımdan beyinde oluşan her şey ağlar marifetyle olmaktadır (Stevne, 2011,s. 54-55). Bunu sağlayan yüz milyar nöron bulunmaktadır. Beyin ağları rutin işlerde farklı çalışır, yaratıcılıkta farklı çalışır. İşte beyni farklı, özgün ağlara, belli ortamlara götürmek gereklidir. Ağlar fikir ağlarıdır. Bilgisayar uzmanı Christopher Langton ağları maddenin üç haline benzetir (Johnson, 2011,s. 59) gaz, katı, sıvı. Gaz halinde düzensizlik vardır. Katı halde düzen vardır ama değişim yoktur. Sıvı halde ise ne tam bir istikrarsızlık ne de tam bir düzen vardır. Hemen değişmeden yoluna devam edebilir. Ne tam bir hareketsizlik ne de çok hızlı kontrollsüz hareket vardır. Kontrol edilebilir hareket onu akışkan hale getirmiştir. İnsanlar akışkan ağları oluşturacak şekilde bir araya gelmişse yaratıcılık artmıştır. Çünkü fikirler bu halde birbiriyle daha rahat buluşabiliyor, karşılaşabiliyor. Bu nedenle yerleşimde nüfus yoğunluğu arttıkça akışkan ağlar artmakta ve ağlardaki fikirler başka fikirlerle karşılaşmaktadır. Bu da yaratıcılığı yani fikirlerin birleşmesini yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Hiyerarşik yapılar azaldıkça ağ yapısı artmakta ve güçlenmektedir (Johnson,2011,164).

1990'larda McGill Üniversitesi'nden Kevin Dunbar adlı bir psikolog, yaptığı araştırmasında kendini tecrit etmiş bilim insanı modelinde yaratıcılık anlarının çok seyrek olduğunu söyler. Çünkü fikirler çıktıları gibi kalırlar, kanallar tıkalıdır. Yani katı halde kalır. Oysa grup sohbeti gibi ortamlar ağları akışkan hale getirir ve fikir bu ağdan gelen başka fikir ve uyarıcılarla değişir, canlanır, başkalaşır, olgunlaşır. Microsoft 2007'de Washington'da 99 numaralı bir araştırma binasını hizmete sokmuştur. Bu binanın tasarımları farklı disiplinlerden olan insanlarla birlikte Martha adlı tasarımcı tarafından yapılmıştır. Binanın özellikleri şöyle idi: yeni kullanım biçimlerine uyarlanabilecek şekilde tüm alanlar modüler yapılmış, istediği an farklı şekillendirilebiliyordu. Daha büyük konferans odaları, özel çalışma alanları, konferans masaları ve oturma gruplarıyla proje alanları hemen hemen her duvar ve hatta tuvaletlerin duvarları da dahil yazı yazılabilir ve silinebilir nitelikte yapılmış. Çalışanların hemen bir araya gelebileceği fikirlerini paylaşabileceğinin dedikodu yapabileceği alanlar yaratılmış. Oluşturulan bu mekânlar binada çalışanların fikirlerinin rahat paylaşabileceği gizlemek ve saklamak yerine paylaşmanın esasının yerine getirildiği görülmektedir. Böylece bina içinde akışkan ve yoğun ağ sağlanmış olmaktadır.

### **Bellek (Kayıt)**

Fikirler ve önceleri uzun yaşamazlar. Herhangi bir yerde doğan fikirler ve önceleri kullanılmadıklarında ve kayıt yapılmadığında unutulur, kaybolup giderler (Johnson, 2011,s. 88-96). Çoğu yaratıcı insanlar düşünce günlüğü tutarlar. Onlar bu günlükin belleği desteklediğine inanırlar. Düşünce günlüğüne sadece fikirler, önceleri yazılmaz okunan kitapta ilginç fikirler ve bilgiler, konferansta söylenen enteresan bir söz, yakalanan değişik bir gözlem yazılır. Bu tür kayıtlar zaman zaman gözden geçirmeye imkân sağlayarak hem ilham vermektedir hem de bağlantı kurmayı sağlamaktadır. Çünkü her gözden geçirme fikirleri harmanlıyor, canlandırıyor, ilişkiler kurduruyor.

### **Yaratıcılık Molaları**

Fikirlerin ve öncelerin doğmasına ve gelişmesine imkân veren yaratıcılık molaları uygulanmaktadır. İlk defa 3M firması uygulamıştır. Firmada çalışanlarına günlük çalışma saatlerinin yüzde onbeşini serbest yaratıcılık çalışması sayılabilen projelerde çalışmasına imkân sunmaktadır. Buna da “İnovasyon molası” adı vermiştir (Johnson, 2011,s. 97).

Benzer programı kendisine model alan Google yüzde yirmilik zaman dilimini uygulamaya soktu. Günde sekiz saat yasal olarak çalışmak zorunda olan mühendis günde iki saatini yaratıcı projelerde çalışır. Yaptıkları çalışmalar ve ilerlemeler konusunda yetkililere bilgi vermek zorundadırlar. Fikirlerini üzerinde denemeler yaparlar, fikirden fikire atlayabilirler. Pek çoğundan ürün çıkmaz ama yine önemli ürünler bu moladan çıkmıştır. Sosyal paylaşım sitesi olan Orkut, Google'da çalışan Türk mühendis Orkut Büyükkökten'in inovasyon molasında çıkmıştır (Johnson, 2011,s. 97). Yine aynı şekilde Google'a beş milyar dolar kazandıran Google reklamlarını bloglarda ve webte yayınlanmasını sağlayan AdSense kısmen aynı moladan çıkmıştır. Google yeni ürünlerin yüzde ellisinin inovasyon molalarından doğduğunu ileri sürer.

## Ortak Alanlar

Buna resmi olmayan insanların biraraya geldikleri yerler demek daha doğru. Ev, işyeri dışında olan bu yerler yaratıcılığın yeşerdiği alanlar olarak görülebilir. Bu yerler içinde fiziksel ve entelektüel özelliği olan cafeler her dönemde farklı insanların buluştuğu yer olmuştur. Bu mekanlar farklı fikirlerin çarpıştığı, fikir kalaşnikaların olduğu yerler olmuştur. Resmi olmayan yerler olduğu için hiyerarşisi, bürokrasisi olmayan daha özgür yerlerdir. Buralarda fikirler daha rahat söylenilir ve paylaşıılır. Farklı fikirler daha rahat buluşur. Aynı zamanda iletişim geri dönüşümlü olur. Fikirler birbirlerini uyarır ve fikirlerdeki eksik parçalar tamamlanır. Aynı şekilde üniversitelerin yurt odaları, kantinler farklı alanlarda eğitim gören öğrencilerin buluştuğu, konuştuğu, paylaştığı, etkileştiği ve işbirliği yaptığı yerlerdir. Buralardan çok keşifler ve markalar doğmuştur. Pek çok işletmenin buralarda doğduğu görülmektedir. Çünkü iş fikri buralarda doğmuştur.

Günümüzde ise bu mekanlara Facebook, Twitter ve Linkedin eklenmiştir. Bunlarda çift taraflı iletişim ve etkileşim vardır. Onceki mekanlar, sanal ortamlar şeklinde de yapılmaktadır. Dolayısıyla hem bilginin, fikirlerin arttığı ve hem de aktığı bir ortam oluşmuştur. Aynı zamanda insanların daha çok insanla hızlı ve yoğun iletişim kurma olanakları yaratıcılığı her zamankinden daha çok artmaktadır. Belki de yaratıcılığın bu kadar çok bütün dünya tarafından gündeme gelmesinin nedenlerinden biridir. Bu gelişmeler arttıkça yaratıcılıkta artacaktır.

## Piyasalar

Devletçi ekonomiler daha hiyerarşik ve bürokratik oldukları için fikirlerin doğuşu ve çarpması bakımından elverişli özellikler göstermemiştir (Johnson, 2011, s. 218). Piyasa ekonomisi yaratıcılığı destekler çünkü kâr ve rekabet güdüsü bu ekonomilerde vardır. Kapitalist ekonomilerde kâr edebilmek ve rekabette güçlü olabilmek hatta rekabet dışı kalabilmek için farklı olmak gereklidir. Bu da yaratıcılığı getirir. Oysa piyasa yerine devlet ekonomisinin olduğu sosyalist ve komünist ekonomilerde yaratıcılık daha az olmaktadır (Johnson, 2011, s. 233).

Küreselleşme olgusu, tek kutuplu dünya, kapitalizmin dünyaya yayılması, küresel rekabet, yaratıcılığa olan ihtiyacı artırılmış ve yaratıcılık çok değerli hale gelmiştir. Dolayısıyla yaratıcılığı artıran en büyük faktör olmuştur.

Mikro ölçekte işletmeler açısından bakıldığından yaratılabilir gücün kadar piyasada gücün vardır anlayışına teslim olmuşlardır. Yoksa piyasada uzun süre kalmak mümkün değildir. Onu işletmeler müşteri (tüketici) merkezli politikalar izlerler. Herkesten önce müşterinin fark edilmemiş bir ihtiyacını ve sorununu bulmak ve herkesten önce bu ihtiyacı giderici sorun çözümü ürünü ve hizmet üretmek şeklinde hareket eder hale gelmişlerdir. Onun için yeni yaratıcı fikirlere ihtiyacı vardır (iç girişimcilik). Diğer taraftan piyasaya çıkmaya çalışan ve yeni iş kurmaya çalışanlar da aynı anlayışla hareket ederler.

Düşünce özgürlüğü girişimcilik ve inanç özgürlüğü temelinde oluşan kapitalist sistem bu özellikleri itibarıyle de yaratıcılığı destekleyen koşullar sunmaktadır.

Tek kutup dünyasının ülkeler arasındaki eşikleri alçaltması, herşeyin geçişini ve hareketini artırmamasına, ülkeleri karşılıklı olarak birbirlerine daha bağımlı hale gelmesine neden olmuştur. Bu değişimi de yaratıcılığı artıran bir faktör olarak görmek mümkündür.

## Eğitim

Yaratıcılığı artıracak şekilde tasarlanmış bir eğitim yaratıcılığı artırır. İnsanlar çocukluk dönemlerinde daha yaratıcıdır. Çünkü kalıba germemişlerdir. Çok soru sorarlar. Çok meraklılardır. Yaşı ilerledikçe sordukları sorular ve merakları azalır. Çünkü genellikle eğitim sistemi her soruya tek doğru cevap bulmayı öğretir. Tek doğru cevap bulunduğu mu başarılıdır (Oech, 2009, s. 51). Başka cevap bulmaya gerek yoktur. Oysa başka doğru cevap aramalıyız, yaratıcılık tam da burada başlıyor. Fikir üretiyoruz. Aynı soruyu farklı sorarak farklı doğru cevaplar bulmaya çalışıyoruz. O zaman yaratıcılık artıyor.

Yaratıcılığın artırılması konusunda eğitimin önemi olacaktır. Eğitimle yaratıcılık artırılabilir de azaltılabilir de, eğitimle önce bu bilincin verilmesi gereklidir.

Yaratıcılığı destekleyen bir faktör olmayı sağlayacak eğitimin, güvenli, hata yapma korkusu olmayan, soru soran, farklılığın değerli olduğu bilen, resmin tamamını görebilen, hayal kurabilen, yeni kavramlar yaratabilen şekilde insanı yetiştiren bir yapıda olması lazımdır. Yoksa bütün düzeylerdeki eğitimler insanı kalıba sokma çabası gütmüşse böyle bir eğitimden çıkışmış insanın yaratıcılığını ortaya çıkarmak pek kolay olmamaktadır.

Diğer taraftan günümüzde geçerlilik kazanan yaşam boyu eğitim de yaratıcılığı artıran ve onu besleyen içeriğe olmalıdır. Böyle eğitimin yapıldığı ülkelerde yaratıcılık artmaktadır, yaratıcı ekonomiyle birlikte gelişme ve kalkınma sağlanmaktadır. Diğerleri de taklitle yetinmektedirler.

## Teknolojik ve Akademik Değişmeler

İşletmelerin piyasada tutunabilme ve güçlü olma kaygısı, rekabetin küreselleşmesi ve sertleşmesi, teknolojik ve bilimsel gelişmeler; sezgisel olarak düşünebilen, yaratıcı ve yenilikçi, iletişimini güçlü, takım halinde çalışabilmeye yatkın, uyum gösterebilen, esnek ve özgüvenli özelliklere sahip insan kaynaklarına olan ihtiyaç artırmıştır. Eğitim kurumları da özellikle üniversiteler bir taraftan bilimsel ve akademik bilgi üretme fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışırken bir taraftan da piyasanın talep ettiği özellikteki insan kaynaklarını sağlayabilmek için programlarında yeni tasarımlar yapmaktadır (Robinson, 2008, ss. 61-71). Yaratıcılığın değeri artınca işletmeler için yaratıcı insanların önemi de artmaktadır. Akademik kurumlar da bu tip insanları nasıl yetiştiriz? sorusunu cevaplandırmabilmek için yaratıcılıklarını kullanmaya başladilar. Artan yaratıcılık her zaman yaratıcılığı artırmıştır. Bu artış hem yaratıcılığın kendisinde hem de yaratıcılık yöntem ve tekniklerindedir.

İşletmeler üretim faktörü olan emeğin kasgücünden çok, beyin gücünü kullanmaya başlamışlardır. Kas gücünde yaratıcı olmak gerekmeyip ancak beyin gücünde yaratıcı olmak kendiliğinden ortaya çıkıyor. Bu durum teknolojik ve akademik bilgiyi artırmış bu artış da yaratıcılığın artışını gereklî kılmıştır. Gelişmiş ekonomilerdeki artan hizmetler sektörü yaratıcı beyin gücünü alan talebi artırmıştır. Gelişen teknoloji tarım ve sanayi sektöründe kas gücüne dayalı emek yerine geçmişce kas gücünün değeri düşmüş, henüz teknolojinin yerine geçemediği beyin gücü değerli hale gelmiştir. Üstelik katma değeri yüksek ürün ve hizmetler için kas gücü değil beyin gücü gereklî olmuştur. Bunda da yaratıcı beyinler en değerli hale gelmiştir. Yaratıcılığın insan tarafından yapılması ve bunun teknoloji tarafından yapılamaması üretimde insanı çok değerli hale getirmiştir. Hiç kuşkusuz bu insan, yaratıcılık ruhu gelişmiş yaratıcılık becerileri olmuşmuş iyi eğitimli olandır.

Fikirlerin önemli bir kısmının temelinde akademik araştırmalar yatomaktadır (Johnson, 2011,s. 234). Akademik olarak üretilen bilgiler başka araştırmalar için platform oluşturmaktadırlar. Bir bakıma bilim için bilim çalışmaları piyasa için bilimin kaynağını oluşturmaktadır. Temel bilimlerdeki araştırmalar, ürüne, hizmete ve herhangi bir sürece çevrilebilecek iş fikirleri yaratıcılığını artırmaktadır. Bunun için üniversitenin ürettiği akademik bilgiyle girişimcinin buluşmasını sağlayan teknoparklar, silikon vadisi ve kuluçka merkezleri gibi yaratıcılık ortamları artmaya başlamıştır. Çünkü bu tür platformlar yaratıcılığın artmasını sağlarken çıkan fikirlerin de uygulanmasını desteklemektedir.

## **YARATICILIĞI ENGELLEYEN FAKTÖRLER**

Yaratıcılığı bazı faktörler destekler bazı faktör de ezer. Çoğunlukla yöneticiler bunun farkında bile degillerdir. Çünkü neler yaratıcılığı engellemektedir, bilememektedirler. Onun için önem vermezler (Amabile, 2000,s. 11) (Çiğir Açıçı Düşünce, HBR, s. 11). Bir taraftan yaratıcılığı engelleyen faktörleri ortadan kaldırmak bir taraftan da yaratıcılığı artıran faktörleri uygulamak gereklidir.

### **Örgütsel Engeller**

Günümüzde bireysel yaratıcılıktan çok örgütsel yaratıcılık ön plana çıkmıştır. Çünkü örgütsel yaratıcılık fikir üretmede daha başarılıdır. Ancak örgütlerde yaratıcılığın engellendiği durumlar da vardır. Genellikle örgütün yapısı ve yönetimiyle ilgilidir.

Örgütlerde yönetim genellikle üretim, işbirliği, denetim, verimlilik gibi konulara aşırı düşkündür. Yaratıcılık gözardı edilir. Bunda kasıt yoktur. Yönetim fonksiyonlarının üzerinde çok durulması yaratıcılığa ilgiyi azaltır. Örgüt olarak işletme verimli ve iyi denetlenen örgüt olarak iyi tasarlanmış olsa bile çok başarılı olduğu söylenemez. Bunların yanında yaratıcı değerleri olan bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Ayrıca yaratıcılığın da iyi yönetilmesi gereklidir (Amabile, 2000, s. 11).

Yaratıcılık sanatsal olaylarla ilgilidir. Yani sanatta yaratıcılık yapılır. "İşletmecilikte yaratıcılık pek olmaz" anlayışı yaratıcılığı engeller. Oysa yaratıcılığın en çok kullanıldığı alan işletmeciliktir. Hem kuruluşundaki iş fikirleri hem de gelişimi büyümesi ve sürdürülebilirliği konusundaki iş fikirleri bakımından her zaman yaratıcılığa ihtiyaç duyulmuştur.

Yaratıcılığı oluşturan uzmanlık (bilgi) motivasyon ve yaratıcı düşünce becerisi unsurlarının tamamı ve bir kısmı ile ilgili yetersizlikler yaratıcılığı engeller. Örneğin bilgi bakımından yeterlisiniz, yaratıcılık konusunda motivasyonuz da var, ama hayal gücüne dayalı yaratıcı düşünme becerileriniz yetersizse yaratıcılık istenilen şekilde olmayacağından emin olmayıza gerek yoktur. İşte bunun bilinmemesi yaratıcılığı engelleyecektir.

Örgütte özgürlüğün kısıtlanması, yok edilmesi, imkan verilmemesi yaratıcılığı engeller. Yönetim tarafından hedefler gösterilir ve bu hedeflere hangi yollardan nasıl varılır bu da bildirilirse yaratıcılık engellenir. Oysa sadece hedefler gösterilir, bu hedeflerin nasıl yakalanacağı konusunda çalışanlar özgür bırakılırsa çalışanlar daha yaratıcı olmaktadır.

Yaratıcılık için yeterli zaman ve kaynak desteği verilmezse yaratıcılık ölürlü. Örneğin yaratıcılık için zorlayıcı bitim tarihi yaratıcılığı engeller (Amabile, 2000,s. 20).

Aşırı bürokrasiye ve hiyerarşiye uygun fiziksel ortamlar, aşırı departmanlaşma ve departmanlar arasında izolasyon yaratıcılığı engeller.

Örgütlerde türdeş kurulan fikir ve proje ekipleri, kendimize ve birbirine benzer insanların işe alınması yaratıcılığı engeller.

Bireysel ve örgütSEL olarak yaratılan fikirlere kayıtsız kalmak ve takdir etmemek yaratıcılığı yok eder.

Yaratıcılığı Ar-Ge gibi belirli bir alt birime ya da departmana bırakılması ve örgütteki tüm çalışanların sürece dahil edilmemesi yaratıcılığı bir birime hapseder, bu birimde çalışanlar yaratıcı diğerleri yaratıcı değildirler duygusunu yaratır.

Çalışanların yaratıcı çalışmalar sonucu başarısız olması halinde onların sürülmESİ, yerinin değiştirilmesi, statüsünün düşürülmesi şeklinde cezalandırılması yaratıcılığı caydırarak engeller. Çünkü başarısızlık korkusu ve risk alamama kültürü oluşur.

Örgüt içi çekişmeler, hizipler, kavgalar, dedikodular, soruşturmalar, hem motivasyon bakımından hem de yaratıcı enerjinin boş harcanmasına ve yaratıcılık gerekli olan işbirliği, bilgi ve fikirlerin paylaşımını yok ettiği için yaratıcılığı engellemiş olur (Amabile, 2000, s. 26).

Çeşitliliğin ve farklılığın zenginlik olduğu anlayışının örgütte yaygınlaşaması yaratıcılığın en büyük engeli olarak görülmektedir.

### **Bireysel Faktörler**

Yaratıcılığı engelleyen bireysel engeller genellikle yaratıcı tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Kalbin içine girmiş, çıkmayı denemeyen ve çıkmakta istemeyen kimse yaratıcı olamaz. Çünkü kalıcılık yaratıcılığı engeller. Otorateye saygı, itaat, kalbin sınırların dışına çıkma korkusu kurallara aşırı uyma (kuralcı) süründen ayrılanı kurt kapar misali diğerlerinden farklı düşünmek ve farklı davranışın sakıncalı olacağı bilinci, hata yapma, risk alma korkusu yaratıcılığı engelleyen faktörlerden bazlarıdır. Bu engellere bakıldığından insanın özgürlük alanı daraltılmış olduğu görülmektedir. Oysa insanlar özgürlük alanlarının genişliği kadar düşünce alanları genişliğine sahip olurlar. Sınırların ve kalıpların kalkabileceğine ve dışına çıkılabilceğine hiçbir zaman inanmazlar. Onlar için tek doğru vardır o da sınırların içindeki doğrudur. Tek doğruya bulunca başka doğrunun olmadığına inanırsınız ikinci bir en iyi doğru aramazsınız yani yeni bir doğru olmadığına göre düşünmenize ve tek doğruya eleştirmenize sorgulamanıza gerek kalmaz. Bu durum yaratıcılığa engeldir. Genellikle eğitim sistemi de tek doğru cevabı bulabilemeye göre tasarlanmıştır. Hiç şüphesiz bu durumda sistemin bir parçasıdır. İşte fikirleri serbest bırakamama, sınırsız, kalıpsız, engelsiz ortamların yaratılamaması bireylerin yaratıcılığını engellemektedir.

Bireysel olarak farklılıklara, çeşitliliğe, başkalarına kapalı (izole) olmak yaratıcılığı engellemektedir. Yaratıcılık farklılıklardan beslenmektedir. İnsanı farklılıklara bağlayan onlarla karşılaşan ağlar, bağlantılar, ilişkiler de yaratıcılığı arttırtır. Bu durum toplum seviyesinde düşünüldüğünde açık toplumların, kapalı toplumlara göre daha gelişikleri görülmüştür. Günümüzde iletişimdeki gelişmeler kişileri birbirine bağlayan ağlara sahip olma ve onları kullanabilme gücünü artırmıştır. Ağların çoksa bunlarla yoğun ilişkiler kuruyorsan yaratıcılık için önemli bir şeye sahipsin demektir.

Farklılıklara ve çeşitlilikle karşılaşma yetmemekte, bunun bir zenginlik olduğunu farkına varılması ondan yararlanması gerekmektedir. Farklı fikirlerin değerli olabileceğini anlamak, onlara toleranslı davranışmak, neden olmasın diyebilme yaratıcılığı artıracaktır.

Fikirlerle alay etmek, onlara ön yargılı davranışmak, doğar doğmaz hemen mantık sözgecinden geçirmek yine neden olmasın demek yerine mantıksız demek yaratıcılığı engeller. Başkalarının sağ beyniyle yarattığı fikirlere hemen sol beyin ile

karşılık vermek yaratıcılığı öldürmektedir. Genellikle fikir katilleri çoğunlukla sol beyin çok kullanırlar. Sol beyin çok kullanılırsa kasların gelişimi gibi sol beyin de gelişmektedir. Bu durumdaki kişiler de sağ beyin pek gelişmemektedir. Hiç kuşkusuz burada egonun da önemli payı vardır. Çünkü ego da yaratıcılığı engeller.

Takım ruhuna sahip olamamak, işbirliği yapamamak, paylaşmamak yine yaratıcılığı engelleyen faktörler arasında görülmektedir. Takımlar fikir üretim motorlarıdır. Takımlarda bulunanların takım ruhuyla hareket etmesi gerekmektedir. Başkalarının fikirlerine hep karşı çıkan, kimseye konuşma fırsatı tanımayan, takımların farklılıklarını kabul etmeyen, heyecanını takıma geçiremeyen hep kendi fikrinin önemli diğerlerinin ömensiz ve degersiz olduğu önyargısıyla hareket eden kişiler yaratıcılığın en büyük düşmanıdır. Çünkü takımlardaki baskın karakter diğerlerinin ortaya çıkışını engeller. Şöyledir bir söz vardır: "Yıldızları güneş olmadığı zaman görebiliriz" (Oech, 2009, s. 48).

Bireysel alışkanlıklar, rutinler, esnekliğin ve uyumun yetersiz oluşu yaratıcılığı engellemektedir.

Gerek örgütsel yaratıcılık gerekse bireysel yaratıcılık uygun kültürel ortamda yerler. Bu ortamların bulunmaması bireysel yaratıcılığı engeller. Çünkü yaratıcılığın uyarılmaya, desteklenmeye ve başarılı yaratıcılıkların görülmemesine ihtiyaç vardır.

## **YARATICILIKTA DOĞRU BİLİNEN YANLIŞLIKLER**

Yaratıcılık konusunda doğru olduğu varsayılan yanlışlar elbette yaratıcılığı engeller. Bunların doğru olduğuna inanmak yaratıcılığı sınırlandırır. İnsan yaratıcı olduğuna inanıyorsa yaratıcıdır. Yaratıcı olmadığını inanıyorsa yaratıcı değildir. Bu yanlışlıklar şunlardır:

*Her insan yaratıcı değildir. Bazı insanlar doğuştan yaratıcıdır.*

İnsanları kısa boylu, uzun boylu, sarı saçlı, siyah saçlı şeklinde ayırdığımız gibi yaratıcı ve yaratıcı olmayan diye kesin bir ayırım yapamayız. İnsanların bir kısmı yaratıcı diğer kısmı yaratıcı değildir denemez (Robinson, 2003, s. 132; Rouquette, 2007, s. 13). Herkesin yaratıcılık potansiyelinin olduğu bilinmektedir. İnsanın yaratıcı olduğu ancak açığa çıkarılması ve harekete geçirilmesi konusunda koşulların ve uyarıcıların yeterince var olup olmamasına bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Doğuştan yaratıcı olan insanın aldığı eğitimin, yaşadığı çevrenin etkisiyle yaratıcılığını koruduğu gibi yaratıcılığının bastırıldığı, üzerinde örtülüdüğü, yaratıcı olmadığına inandırıldığı gibi yaratıcı potansiyelinin kullandırılmadığı, yeterli motivasyonun sağlanmadığı durumlarla insanın yaratıcılığı azaltılmakta ve pasif hale getirilmektedir. Ama hiçbir zaman yok edilmemektedir. İnsanın yaratıcılığı devam etmekte ancak farkına bile varılamayan alanlarda olduğu için hiç yokmuş gibi algılanmaktadır.

Yaratıcılık öğrenilebilen birzelliktir. Her insan öğrenebilir. Yoksa yaratıcılık kapasitesi olan ancak öğrenebilir diye bir şey yoktur (Josh, 2012, s. 210). Demek ki var olan ama açığa çıkarılamamış yaratıcılık ilerki bir dönemde eğitimle açığa çıkarılmaktadır. Diğer bir deyişle, eğitimle, kültürel çevreyle kapattığımız yaratıcılığı yine eğitimle kullanabilir hale getirebiliriz.

"Yaratıcılık sanal olarak sınırsızdır ve hayatınız boyunca genişletip, geliştirebileceğiniz bir şeydir" (Linkner, 2012, s. 43). Zaten araştırmalar yaratıcılığın yaklaşık %80'inin öğrenilebilir ve elde edilebilir olduğunu göstermektedir.

Picasso'da "Her insanda yaratıcılık doğuştan vardır. Miktarı insandan insana değişebilir. Sonuçta herkes yaratıcıdır" demiştir.

Yaratıcılık yaşı ilerledikçe düşmektedir. Başlarda örneğin beş yaşına kadar %98, 10 yaşında %30, 20 yaşında %10'a ilerki yaşlarda ise %2'ye kadar düşmektedir. Düşen yaratıcılıkta eğitimin ve çevrenin önemli payı vardır. Yaratıcılığın geliştirilmesi yanında var olan yaratıcılığın korunması da en önemli amaç olmalıdır.

***Her alanda yaratıcılık yapılamaz.***

Yaratıcılığın resim, müzik, tasarım, tiyatro, reklam ve sinema alanlarında yapılabileceği, diğer alanların yaratıcılığa pek ihtiyaç olmadığı anlayışı yanlıstır. Yaratıcılık her alanda yapılabilir ve her alanın ihtiyacı vardır. Yaratıcılık ihtiyaçları giderir, sorunları çözer, o halde sorunlar ve ihtiyaçlar bazı alanlarda değil her alanda vardır. Hepsinin çözüm arar bu da yaratıcılıkla çözülür. Aksi takdirde bazı alanlar hiç gelişmezdi ve değişmezdi. Yaratıcılığın yapıldığı ve ihtiyaç duyulduğu alanlardan biri işletmeciliktir. İşletmeciliğin de her alt fonksiyonuna yaratıcılık eskisinden daha çok gereklidir. Reklamcı nasıl yaratıcı olması gerekirse girişimcinin de yaratıcı olması gereklidir. Pazarlamacının nasıl yaratıcı olması gerekirse muhasebecinin de yaratıcı olması gereklidir. Yaratıcılık tüm meslekler için gereklidir.

***Yaratıcılık sadece üst yönetimde ve Ar-Ge'de gereklidir.***

Bir yönetimde sadece karar vericiler, bir işletmede ya da kurumda araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) de çalışanlar yaratıcı olmalıdır diğerlerinin yaratıcı olması gerekmeyen şeklindeki bir anlayış doğru değildir. Klasik yönetimlerde üsttekiler yaratırlar aşağıya gönderirler işin nasıl yapılacağını söyleylerlerdi. Yukarıdakiler beynin gücünü kullanır, alttakiler kas gücünü kullanırlardı. Günümüzde bu anlayış değişmiştir. Şimdi yönetimin her kademesinde çalışanların hatta yönetilenlerin de yaratıcı olması istenmektedir. Bunun yanında bir işletmede ya da başka bir kurumda sadece Ar-Ge'de çalışanlar yaratıcıdır, yaratıcı olmalıdır, diğerleri yaratıcı değildir, olmak zorunda değildir anlayışı da geride kalmıştır. İşletmede her birimin yaratıcılığa ihtiyacı olduğu gibi çalışanların hepsinin yaratıcılıklarına ihtiyaç vardır. Hatta bu yetmemekte tedarikçilerin, tüketicilerin daha da ileri gidecek toplumun yaratıcılığına başvurulmaktadır. Onun için günümüzde yaratıcılık daha önemli hale gelmiştir. Talep olduğu için arz tartışılmaya başlanmıştır.

***Yaratıcı düşünmenin değeri, mantıklı olup olmadığına bağlıdır.***

Mantıksız fikirler kötüdür. Değeri yoktur. Onlardan hiçbir şekilde yararlanılmaz anlayışı yanlıştır. Yaratıcı fikir doğar doğmaz mantıklı olup olmadığına bakılırsa sonradan çok değerli olduğu anlaşılacak pek çok fikir çöpe gidecektir. Fikirlerin mantıklı olup olmadığına bakılacaksa fikrin doğusundan çok zaman sonra bakılabilir. İşte doğuştan sonraki bu süreye kuluçka dönemi denmektedir. Mantık konusunda George Bernard Shaw (Arden, 2007, s. 42) "Mantıklı adam kendini dünyaya uydurur. Diğer, dünyayı kendisine. Dünyanın bütün gelişimi, mantığı bir kenara bırakın insanlara bağlıdır" demiştir. Dünyada sadece mantığı ile hareket eden insanlar olsaydı dünya bu kadar değişmezdi.

En iyi fikir en çok fikirden çıkar. En çok fikir ise fikirleri öldürmemekten hasta geliştirmekten, olgunlaştmaktan geçer bu da kuluçka süresiyle olur. Ayrıca şimdilik mantıksız gibi gelen fikir hem kendisi gelişebilir hem de başka fikirlerin doğusunu tetikleyebilir. İyi bir uyarıcı olabilir. Ayrıca kimin mantığına göre fikir geçerli olacaktır. Bu yönyle değişkendir. Mantık dayatılacaksa onu yeri ve zamanı iyi ayarlanmalıdır. Her yeni fikrin sonrasında hemen mantığı dayatmak mantıklı değildir (Hunt, 2010, s. 46).

### ***Yaratıcılık uçukluk, hayalcilik, çılgınlıktır.***

Böyle bir yaratıcılık algısı vardır. Bu algı da yaratıcılığı degersizleştirmektedir. Önemsiz ve degersiz algı insanların buna kayıtsız kalmalarına ve ilgisiz davranışlarına neden olduğu için yaratıcılığı öldürmektedir. Günümüzde hala bu algı geçerlidir. Bunu değiştirmek epeyce zaman alacaktır. Çünkü bundan önce hayal etmenin ne kadar önemli olduğunun anlaşılması gerekir. Hayaller yaratıcılığın kaynaklarıdır. Yaratıcılık hayallerden beslenir. Einstein hayal konusunda şunları söylemiştir: "Hayaller bilgiden daha kıymetlidir. Hayal edemeyen toplumlar kalınamazlar".

### ***Alan bilgisi (teknik bilgi) ve becerilerim yeterli***

Sıkı çalış, bilgili ol, kurala uy, başarılı olursun (Linkner, 2012, s. 211). Hayatın kurtulur. İnsanlar hep buna inandılar. Artık bu yetmemekte buna yaratıcı düşünce becerisini de eklemek gerekmektedir. Bilindiği gibi yaratıcılık için şu üç şey gereklidir. Uzmanlık (bilgi), motivasyon ve yaratıcı düşünce becerisi. Hiç kuşkusuz tek başına yaratıcı düşünme becerisi de yetmemektedir. Onun yanında bilgi ve motivasyon gereklidir. Yaratıcı beceri önemli olduğu için işletmelerdeki en değerli kaynak insan olmuştur. İşletmenin sermayesinin yeterli olması teknolojinin en yüksek olması yetmemektedir. Girişimci için de aynı şey geçerlidir. Yaratıcı fikir üretmek için bu özelliklere sahip olmaktadır. Yaratıcı olmak için dahi olmak gerekmeyecek. Üç özelliğe sahip herkes yaratıcı olabilmektedir. Yeter ki yaratıcı olduğuna inansın.

**Yaratıcılık kavramı ile ilgili doğru sanılan yanlışlıklar nelerdir? Bu yanlışlıkların düzeltilmesinde nasıl bir çözüm önerisi getirebilirsiniz?**



SIRA SİZDE

4

## **YARATICILIK ÇEŞİTLERİ**

Yaratıcılık, ortaya çıkışı bakımından bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılabilir. Ama ikisinde de insan rol almaktadır. Birisinde tek başına diğerinde kalabalık hallededir. İkisinde de bağlantı kurulmamış fikirler, anlayışlar, sözcükler vb. şeyler arasında bağlantı kurmak vardır. Yani farklılıkların birleştirilmesi bulunur.

### **Bireysel Yaratıcılık**

Yaratıcılığın temeli olan farklılıkların birleştirilmesi bireysel bazda yapılsa buna bireysel yaratıcılık denir. Burada önemli olan yaratıcılıkta girdi olarak kullanılan farklılıkların çokluğudur. Bireylerin yaratıcılık kapasiteleri ve alanları da farklıdır. Tek bir alanda yaratıcılık için farklı girdiler kullanmak zorundadır. Bir insanın her alanda yaratıcı olması mümkün değildir. Farklılıklarını bulma ve bu farklılıklardan kombinasyonlar üretme sadece kendi alanıyla ilgili ve bireysel bazda olduğu için daha azdır. Girdi bulmada beş duyu ile sınırlıdır. Havuzu daha küçüktür. Kendi yaratıcılığımız için başkalarının yarattıklarına ve başkalarının düşündüklerine, hayallerine ihtiyacımız var. Onlarla karşılaşmamız, buluşmamız gereklidir. Bunları bizimle en çok karşılaşır, buluşuran ortamlar yaratıcılığımızı artıran ortamlardır. İnsanlar kendini soyutlayarak, odalara kapayarak etkileşimi önlemekte ve yaratıcılığına engel olmaktadır. Onun için kalabalık şehirlerde insanlar daha yaratıcı olmaktadır. Çünkü her gün her an karşılaşacağı farklılık daha fazladır. Yerleşim yerlerinin nüfusu arttıkça farklılıklar da artmaktadır. Hiç kuşkusuz iletişim ve ulaşım imkânlarının artması da bu karşılaşmayı hızlandırmıştır.

Bireysel yaratıcılıkta tek bir beyin bu farklılıklarını tek başına bulmaya çalışmaktadır. Geçmişte genellikle bireysel yaratıcılık daha çok kullanılırdı. Buna da dahi denilirdi. Yaratıcılığı sadece dahiler yapar diğer insanlar yaratıcı değildir gibi bir kabullenme yaşanırıdı. Bunun için insanlar yaratıcı olmadıklarını kabullenerek bu konuda hiç çaba göstermezlerdi. Ancak şimdi her insanda bir yaratıcılık kapasitesinin olduğu bilinci yayılmaya başlayınca biz de yaratıbmışız diye söylemler duyulmaya başlanmıştır. İnsanların yaratıcılığı güçlendirilebilir olduğu anlaşılna yaratıcılık eğitimi gibi yaratıcı beceri geliştirme programları tasarlanmaya başlandı. Ama bu konuda hâlâ yeterince olmuş hem sistematik hem de kuramsal bir bütünlük olduğu söylenemez.

Yaratıcılıkta birey önce aklını kullanırken, şimdi duygularını da kullanmaya başladı. Akıl ile duyu ilişkisi bilim ve sanatta daha açık görülmeye başlandı (Robinson, 2008, s. 169). Bireysel yaratıcılıkta insan yapısıyla ile ilgi akıl ve duyu gibi sistemlerin birbirleriyle olan ilişkisi görülmektedir. Hepsi eşgündüm içinde çalışır (Robinson, 2008, s. 169). Ancak uyarıcıların rolünün önemli olduğu görülmektedir. Onun için yaratıcılık sadece bireysel bir süreç değil kültürel çevrenin varlığına ve özelliğine bağlıdır. Çevreden soyutlanarak yaratıcı olunamaz. Çevre tarafından yaratıcılık boğulabilir de geliştirilebilir de. Bilim, kültür ve sanatın birbirlerini etkilemesi bireysel yaratıcılığı etkiler. Bireysel yaratıcılık çevreyi etkiler. Karşılıklı bu etkileşim yaratıcılığın, birikerek aryttığını gösterir.

Bireysel yaratıcılığı artıran ortamlar ve tutumlar;

- Özgün düşüncenin teşvik edildiği ortamlar
- Farklı disiplinlerin birbirleriyle karşılıklı alışveriş yaptığı ortamlar
- Fikirlerin teşvik edildiği, cesaretlendirildiği ortamlar
- Farklılıkların çok olduğu ortamlar
- Denemelerin cesaretlendirildiği ortamlar
- Hata yapmanın kötü bir şey olmadığı ancak aynı hatanın bir kez yapıldığı ortamlar
- Ölçülebilir, kontrol edilebilir bir riskin alınmasının izin verildiği ortamlar
- Sağ ve sol beynin birlikte kullanıldığı ortamlar
- Akıl ve mantık yanında duyguların da önem verildiği ortamlar
- Kaos ve belirsizliği yaratıcılık fırsatı olarak değerlendiren ortamlar
- Hayallere değer veren, hayal kurmayı destekleyen ve önem veren ortamlar
- İnsanlar arasında etkileşimi sağlayan ortamlar
- Yaratıcılığı ateşlemek için kıskırtan
- Egoju, benmerkezciliğini bırakan
- Odaklanan
- Dinleyen
- Muğlaklığa tahammül eden
- Doğru ve yanlış cevaplardan kaçınan
- Katı ve inatçı olmayan
- Girdilerinizin miktarını ve çeşitliliğini artıran
- Sorunu tersine çeviren
- Sorunu yeniden tanımlayan
- Ortamınızı yaratıcı tutkunu destekleyecek şekilde hazırlayan
- Fikirleri öven
- İşbirliğini destekleyen
- Oyun ve eğlenceye yer veren
- 5-6 yaşındaymış gibi davranışan

- İlişkilendiren
- Sorgulayan
- Gözlem yapan
- Ağa katılan
- Şu üç soruyu sık sorun: Neden?, Neden olmasın?, Peki ya şöyle olsaydı?
- Meraklı olan ve arkasından giden.

## Örgütsel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılıkta farklılık bireyin kendi çabasıyla sağlanırken kurumsal, örgütSEL ya da grup yaratıcılığında bireylerin sağladığı farklılıklar biraraya getirilerek farklılıklar çoğaltılır. Çoğalan farklılıklar farklı çıktırlara neden olur. Yani farklı fikirlerin yaratılmasını sağlar.

Örgütsel yaratıcılık takım, ekip, grup, kalabalık, topluluk gibi çeşitli seviyelerde ortaya çıkar. Bunların bir kısmı örgüt içinde iken, diğerleri örgüt dışındadır. İşletmeler yaratıcılığı önce bireysel düzeyde yaparken daha sonra örgütSEL düzeyde yapmaya başlamıştır. Örgütsel düzeydeki yaratıcılıklar oluşturdukları sinerji nedeniyle iyi yönetildikleri takdirde daha fazla yaratıcı sonuçlar çıkarmaktadırlar. Gruptakilerin farklılıklarını birbirine uyarıcı etki yaparak hem farklı hem de daha çok fikrin ortaya çıkışmasını sağlamaktadır. Bilindiği gibi en iyi fikir, en çok fikirden çıkmaktadır. İyi fikir bulabilmek için önce nicelik olarak fikirleri artırmak sonra nicelikten nitelik bulunur ilkesinden hareketle en iyi fikri bulmak gerekmektedir. Diğer yandan yaratıcılıkları artırdığı için çok fikir daha çok fikrin yaratılmasını sağlamak ve böylece belkide dünyayı değiştirecek en iyi fikir yakalılmaktadır. Olayı tersinden düşünürsek en iyi fikri bulabilmek için en çok fikri bulmak gerekmektedir.

İşletmeler ihtiyacı olan yaratıcı fikri bulmak için örgütün tamamını örgütSEL yaratıcılık kapsamına dahil etmesi gereklidir. Burada kapsayıcılık önemlidir. Yoksa çalışanların bir kısmını bu sürece dahil etmek diğerlerini dışında bırakmak örgütSEL yaratıcılık iklimi bakımından pek uygun olmamaktadır. Örgütte yaratıcılık kültürü örgütün tamamını içine alacak şekilde oluşturulmalıdır. Yoksa dışında kalan insanların yaratıcı olmadıkları için dahil edilmekleri gibi bir algı doğar ki bu da iki grup arasında çatışmaya yol açar ve yaratıcılık engellenmeye çalışılır. Yaratıcılar yaratıcı olmayanları, yaratıcı olmayanlar yaratıcıları işten, örgütten atmaya kalkarlar. Madem ki herkes yaratıcı o zaman herkes yaratıcılığa dahil edilmelidir. İşletme içinde herkesin yaratıcılığa katılmasının yanı sıra işletme genelinde ve ilerisindekilerinde sürece dahil edilmesi günümüzde uygulanmaya çalışılmaktadır. En kıymetli kaynak haline gelen fikirler, nasıl yönetilmelidir? sorusu yine gündemdeki konular arasındadır. Farklılıkların yönetimi, yeteneklerin yönetimi, fikirlerin yönetimi, yaratıcılık yönetimi ve sonunda da inovasyon yönetimi işletmelerin ve yönetim disiplininin en yeni alanları şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür. Ama şimdi ne teoride ne de uygulamada olmuş sistematik modeller ve kuramlar yeterince ortaya çıkmamıştır. İşletmeler kendi örgütSEL yapılarına uygun yaratıcı sistemler tasarlamaya çalışmaktadır.

Müşterilerle ya da örgütDISİ kaynaklarla ortak yaratım için en çarpıcı örnek Threadless firmasıdır. Bu bir topluluğun, kitlenin hareketidir (Bogusky, Winsor, 2010,s. 80-81). Firma dışındaki kitleye ait kişiler yaptıkları tişört tasarımlarını firmanın web sitesine yükliyorlar. Yani firma tasarımları bu kişilere yaptırıyor. Yine aynı kitle tarafından yapılan tasarımlara beş üzerinden not veriliyor (seçtiliyor) ve en yüksek notu olan on tasarım o hafta üretime gönderiliyor. Üyeler her hafta yedişiz tasarım gün-

deriyor. Yine üretimden gelen tişörtler aynı sitede satışa çıkıyor. Seçilen tasarımların herbirine ikibinbeş yüz dolar nakit ödeniyor. Bu yaratıcılıkta örgütsel açık dış kaynak kullanımıdır. Aynı zamanda müşteriyi firmanın merkezine almaktır.

Örneğin Unilever yaratıcılık ve inovasyon konusunda firmalarda yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesine yardımcı olabilecek aşağıdaki normaları kabul etmekte (Jones, 2010, s. 460), “Deneme ve başarısız olma özgürlüğü; çalişanların statükoya meydan okuma hakkı; müşterilerle dış teknoloji kaynaklarıyla ve şirket içinde açık iletişim. Ticarileştirme ya da uygulamaya yönelik olarak ekip çalışması, esneklik, güven ve sıkı çalışma” örgütsel yapısını buna göre tasarlamıştır. Çünkü firma örgütsel ve kültürel mirasıyla çalışma yaşayabilir kaygısı vardır. Onun için tüm firmayı kapsamaktansa Unipath adlı bir örgüt kurarak bunu firma yapısından uzak tutmuştur. Ama en iyisi için aramalara devam etmektedir.

Procter&Gamble firması bireylerin farklılık yarattığını bilerek “bireysel insiyatifleri, belirli sınırlara kadar bağımsızlığı ve geleneklere uymamayı cesaretlen-dirmektedir” (Dyer, Dalzell ve Olegario, 2009, s. 577). Aynı zamanda örgüt içi ve örgüt dışı yaratıcılığı artırmak, geliştirmek ve hızlandırmak için “birleş, bağlan, geliştir” sloganını benimsemiştir. Bunu sağlamak için de örgüt içi ve örgüt dışı ağlara önem vermiştir. Demek ki örgütsel yaratıcılıkta ağ kullanımı mutlaka gereklidir. Sahip olduğunuz, kullandığınız ve ait olduğunuz ağınızın gücü kadar örgütsel yaratıcılıkta kapsayıcısınız ve güclüsünüz.

Örgütsel yaratıcılığın başarısı, yaratıcılık kültürünün bazı temel koşullarının varlığına bağlıdır (Robinson, 2008, s. 214-220). Bunlar disiplinler ve uzmanlık arasında ilişki, bölümler arasındaki sınırları bulandırmak, deneyimleri bir potada eritmek, hiyerarşiyi azaltmaktır.

Örgütsel yaratıcılıkta en çok kullanılan teknik beyin firtinasıdır. Beyin firtinası, reklamcı Alex Osborn tarafından 1930 yılında bulunmuştur. Osborn beyin firtinasından sonra güçlü bir teknik olan SCAMPER teknğini icat etmiştir (Linker, 2012, s. 177). Bu teknik;

İkame et (Substitute)

Kaynaştır (Combine)

Uyarla (Adapt)

Abart veya Azalt (Magnify or minimize)

Başka biçimde kullan (Put to other use)

Ele (Eliminate)

Yeniden düzenle (Rearrange or reverse)

maddelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Osborn'un beyin firtinası tekniği hâlâ yaratıcılıkta yeni fikirler üretmenin en iyi yollarından biridir (Sutton, 2006, s. 151). Osborn'un beyin firtinası için temel kural şunlardır:

- 1. Eleştiri yasaktır.** Oturumda ortaya atılan fikirler hiçbir şekilde eleştirilmez. İnsanlar düşünme kaslarını gevsetirler ve mantıklı mı mantıksız mı olduklarına bakılmaksızın söyleşirler. Gerçi fikirleri eleştirmek kişisel değil düşünsel olsa da insanlar düşüncelerinden dolayı kişiliklerinin eleştirildiğini zannederler ve mahcup olurlar, ezilebilirler, alınabilirler, üzülebilirler. O zaman da şüpheli gördüğü fikirleri saklarlar. Belki saklanan fikir en iyi fikir olacaktır.
- 2. Düşünmeden konuşmak.** Düşüncenin sahibi bile aklına gelen hiçbir düşünceye filtre, set, süzgeç koymamalı, otosansür olmamalı.
- 3. Olabildiğince fazla fikir üretilmelidir.** Burada amaç oturum sonunda çok fazla fikir üretmiş olmaktadır. Çünkü ne kadar çok fikir üretirsek en iyi fikri

bulma ihtimali artar. Az fikirden değil, çok fikirden iyi fikir çıkar. Nicelden nitel yakalanabilir.

- Fikir kombinasyonlarının oluşturulması.** Fikirleri çağrıştır, geliştir, değiştir, birleştir, çıkar, ters çevir, uyarla, ödünc al (polenleme). Fikirler fikirleri uyarır. Ne kadar çok fikir üretilirse o kadar çok uyaran da yaratılmış olmaktadır. Her uyarana da başka fikirlerin çıkışmasını sağlamaktadır.

Osborn, beyin fırtınası için aşağıdaki ilkelerin ulgulanmasını istemiştir (Odabaşı, 2008, s. 33-34).

**Başla, devam et:** Düşünce üretmek için başla ve durma. Mutlaka düşünçenin özgün olması gerekmeyi. Düşünceni saklama, söyle.

**Odaklan:** Hangi konu, sorun ve ihtiyaç için düşünce üreteneksen sadece ona odaklan. Bütün dikkatini oraya topla.

**Dikkatini topla, uyanık ol:** Herkes uyanık ve dikkatli sende uyanık ol, gevşeme.

**Bırakma:** Vazgeçme, terketme, ısrar et, mutlaka fikir üreteceksin, diren.

Beyin fırtınası, iyi yönetildiği takdirde düşünce motoru, fikir fabrikası olarak kabul edilmektedir. Kesin olmamakla birlikte takımında üye sayısının en fazla 12 olması istenmektedir. Takımın çalışma süresi 30-60 dakika olmasının uygun olacağı ileri sürülmektedir. Takım üyelerin seanslarda sırayla konuşmaması verimliliği artırmaktadır. Ayrıca takım bir lider tarafından yönetilmesi gerekmektedir.

ABD'nin ünlü tasarım firması IDEO beyin fırtınasında yapılması ve yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Kelly, 2002, s. 66-74).

**Yapılması istenenler:**

- Sorun, konu, ihtiyaç iyice tanımlanmalı
- Takımda çıkan fikirlerin herkesin görebileceği yere yazılmalı
- Fikirlere numara verilmeli
- Aykırı ve yabancı fikirler teşvik edilmeli
- Görsel olunmalı
- İlimli, dostane rekabet başlatılmalı
- Takımlar, birbiriley iyi ilişkiler kurun, kendine güvenli, başarı güdüsü yüksek, heyecanlı, tutkulu yani sıcak olmalı
- Bir saatlik oturumda en az yüz fikir üretilebilmeli

**Yapılması istenmeyenler:**

- Sıra ile konuşmak
- Hiyerarşije yer Vermek
- Uzman kişilerin katılması
- Takım üyelerinin not tutması
- Her fikrin söylemenemesi.

Beyin fırtınasında, hangi fikri üretelim de sorunu çözelim, ihtiyacı giderirken tersine beyin fırtınasında hangi fikirle, beyin fırtınasında ürettiğimiz fikri yıkabiliyoruz, anlayışı hakimdir. Yani bu amaçla fikir üretilir.

Beyin fırtınasından daha yaratıcı olduğu söylenen (Linkner, 2012, s. 183) beyin yazma tekniğinde ise beyin fırtınasında olduğu gibi fikirler çeşitli nedenlerden dolayı saklanmaz. Takımda bazlarının baskın şekilde grubu etkileyerek hep kendi fikirlerinin öne çıkmasını önlemektedir. Bu teknikte takımındaki herkes bir fikir (üç dakikada üç fikir de üretilebilir) üretir. Bunları bir kağıda yazarak masaya koyar. Herkes fikrini yazılı olarak getirdikten sonra içinden tesadüfen biri seçilir, masanın etrafında sıralanan katılımcıdan elden ele geçer. Fikir size gelince mutlaka genişletmeniz gerekmektedir. Süreç masadaki tüm fikirler bitinceye kadar devam eder. Daha sonra bu teknikle oynayarak daha değişik beyin yazma teknikleri bulunmuştur.

## Özet

Yaratıcılık, bilimde, sanatta ve hayatın pek çok alanında olduğu gibi girişimcilikte de daha çok kullanılabileceği bilinci yerleşmeye başlamıştır. Müşteriye değer, girişimciye kâr, topluma fayda sağlayacak, ürün ve hizmete dönüştürebilecek fikirlere iş fikri denir. Değişim yaşındığı müddetçe her zaman yeni iş fikirlerine ve bunu ortaya çıkaran yaratıcılığa ihtiyaç olacaktır. Yaratıcılık fikir bulunmasıyla ilgili bir kavramdır. Girişimcilikte yaratıcılık sorun bulma ve sorunu giderme ile ilgilidir. Farklılıkların biraraya getirilmesi yaratıcılığı oluşturur. Homojen olan yani aynı olanların biraraya getirilmesiyle yaratıcılık meydana gelmez. Farklılık bulunduktan sonra bunların birbiriyile ilişkilendirilmesi yaratıcılığı tamamlar. Yaratıcılığın olay değil bir süreç olduğu bunun ise yaratıcılık yapan bireyin doğasına göre değiştiği söylemektedir. Yaratıcılık süreçleri dört adımda gerçekleşir. Hazırlık aşamasında sorun hem bulunur hem tanımlanır hem de sorunun çözümüyle ilgili malzeme bulunur. Kuluçka aşamasında sorun belli, malzemeler bellidir. Beyin hazırlık aşamasında topladığı ve toplamaya da devam ettiği girdilerle belirlediği hedefe ulaşmaya yani sorunu çözmeye çalışır. Yaratıcılıkların Çıkması aşamasında analitik, mantıksal, yargısal, doğrusal sol beyin değil, akışkan, yaratıcı, doğrusal olmayan özelliklere sahip sağ beyin devrededir. Fikir patlaması yaşarken zaman zaman “iste, Buldum” (evraka) anları ortaya çıkar. Fikirlerin değerlendirilmesi ve seçimi aşamasında Büyük küçük ortaya çıkan fikirlerin en iyilerini seçip uygulamaya konulduğu aşamadır. İnsanların yaratıcılıkları üç şeye sahip olmalarına bağlıdır (Wetlaufer, 2000, s. 131). Diğer bir deyişle insanlar şu üç şeye sahipse daha yaratıcıdırlar. Uzmanlık (bilgi alanı), yaratıcı düşünce konusundaki beceriler ve motivasyon. Uzmanlık, alan, entellektüel ve teknik bilgidir. Sadece alan bilgisi değildir. Sadece uzmanlık bilgisi yaratıcılık için yetmemektedir. Uzmanlık bilgisinin olmaması da yaratıcılığı engellemektedir. Yaratıcı düşünme becerileri, yaratıcılık doğuştan mı? öğrenilebilir mi hep tartışılmıştır. Hala daha tartışılmaktadır. Ancak araştırmalar yaratıcılığın öğrenilebilir olduğunu daha çok desteklemektedir. Motivasyon, girişimciliğin ilk adımı motivasyondur. Yaratıcılığın da ilk adımı motivasyondur. Yaratıcı olduğuna inanmayan meraklı ve istekli olmayanlar yaratıcılıklarını ortaya koyamazlar. Yaratıcılığı bazı faktörler destekler bazı faktör de engeller. Yaratıcılığı artıran faktörler arasında çevre ve çeşitli ortamlar, ağlar, bellek, yaratıcılık molaları, ortak

alanlar, piyasalar, eğitim, teknolojik ve akademik değişimler yer almaktadır. Yaratıcılığı engelleyen faktörler ise örgütsel, bireysel faktörlerdir.

Yaratıcılık konusunda doğru olduğu varsayılan bazı yanlışlar yaratıcılığı engeller. Bu yanlışlar şu şekildedir; Her insan yaratıcı değildir. Bazı insanlar doğuştan yaratıcıdır. Her alanda yaratıcılık yapılamaz. Yaratıcılık sadece üst yönetimde ve Ar-Ge'de gereklidir. Yaratıcı düşüncenin değeri, mantıklı olup olmadığına bağlıdır. Yaratıcılık uçukluk, hayalcılık, çılginliktir. Alan bilgisi (teknik bilgi) ve becerilerim yeterlidir. Bu yanlışların doğru olduğuna inanmak yaratıcılığı sınırlandırır.

Yaratıcılık, ortaya çıkıştı bakımından bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılabilir. Ama ikisinde de insan rol almaktadır. Yaratıcılığın temeli olan farklılıkların birleştirilmesi bireysel bazda yapılrsa buna bireysel yaratıcılık denir. Burada önemli olan yaratıcılıkta girdi olarak kullanılan farklılıkların çöküğüdür. Bireysel yaratıcılıkta farklılık bireyin kendi çabasıyla sağlanırken kurumsal, örgütsel ya da grup yaratıcılığında bireylerin sağladığı farklılıklar biraraya getirilerek farklılıklar çoğaltılır. Bireysel yaratıcılıkta tek bir beyin farklılıklarını tek başına bulmaya çalışmaktadır. Geçmişte genellikle bireysel yaratıcılık daha çok kullanılmıştır. *Örgütsel yaratıcılık takım, ekip, grup, kalabalık, topluluk gibi çeşitli seviyelerde ortaya çıkar.* Bunların bir kısmı örgüt içindeki iken, diğerleri örgüt dışındadır. *İşletmeler ihtiyacı olan yaratıcı fikri bulmak için örgütün tamamını örgütsel yaratıcılık kapsamına dahil etmesi gereklidir.*

**Örgütsel yaratıcılıkta en çok kullanılan teknik beyin firtinasıdır.** Beyin firtinası, reklamcı Alex Osborn tarafından 1930 yılında bulunmuştur. Diğer bir teknik olan beyin yazma tekniğinde ise beyin firtinasında olduğu gibi fikirler çeşitli nedenlerden dolayı saklanmaz.

## Kendimizi Sınavalım

- 1.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcilikte iş fikrinin ve yaratıcılığın önemini arttıran faktörlerden biri değildir?
  - a. Toplumsal Değişim
  - b. Tüketicilerin yeni deneyim arayışı
  - c. Rekabet avantajı sağlamak
  - d. Yasal yükümlülüklerini yerine getirmek
  - e. Tüketicilere fayda sağlayarak kar elde etmek
  
- 2.** İş yaratıcılığı ile ilgili aşağıdaki değerlendirmelerden hangisi **yanlıştır**?
  - a. Sorun bulma ve sorunu giderme ile ilgilidir.
  - b. Var olan şeylelerden birşeyler elde etmektir.
  - c. Farklılıkların bir araya getirilmesi ile oluşur.
  - d. Bağlantısız görünen şeyleleri birbirine bağlayabilmektir
  - e. Yoktan var etmektir.
  
- 3.** Aşağıdakilerden hangisinde yaratıcılıkla ilgili olan iki kavram doğru bir şekilde verilmiştir?
  - a. Azlık-Benzerlik
  - b. Çeşitlilik-Ayrıklık
  - c. Farklılık-Ilişkilendirmek
  - d. Seçicilik-Eşsizlik
  - e. Aynılık-Sürekllilik
  
- 4.** Müşteriye değer, girişimciye kâr, topluma fayda sağlayacak, ürün ve hizmete dönüştürebilecek fikirlere ne ad verilir?
  - a. Yaratıcılık
  - b. İş fikri
  - c. İnovasyon
  - d. Yenilik
  - e. Girişimcilik
  
- 5.** Yaratıcılıkta sorunun bulunması, tanımlanması ve sorunun çözümüne yönelik malzemelerin hazırlanması hangi aşamada gerçekleşir?
  - a. Hazırlık
  - b. Kuluçka
  - c. Yaratıcılıkların çıkması
  - d. Fikirlerin değerlendirilmesi ve seçimi
  - e. Hiçbiri
  
- 6.** Firmada çalışanlarına günlük çalışma saatlerinin belirli bir dilimini serbest yaratıcılık çalışması sayılabilen projelerde çalışmasına imkân verilmesi yaratıcılığı arttıran faktörlerden hangisidir?
  - a. Bellek
  - b. Ortak alanlar
  - c. Yaratıcılık molaları
  - d. Eğitimler
  - e. Teknolojik ve akademik değişimler
  
- 7.** Akışkan, yaratıcı, doğrusal olmayan özelliklere sahip sağ beyin yaratıcılığın hangi aşamasında devrededir?
  - a. Hazırlık
  - b. Kuluçka
  - c. Yaratıcılıkların çıkması
  - d. Fikirlerin değerlendirilmesi ve seçimi
  - e. Hiçbiri
  
- 8.** Aşağıdakilerden hangisi fikirlerin değerlendirilmesi ve seçilmesi aşamasında kullanılan tekniklerden biri değildir?
  - a. Matris şeklinde puan tablosu
  - b. Değer haritalığı
  - c. Juri yargılaması
  - d. Swot analizi
  - e. Yaratıcılık puan tablosu
  
- 9.** Yaratıcılıkta motivasyon kaç farklı şekilde gerçekleştirilebilir?
  - a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 5
  
- 10.** Aşağıdakilerden hangisi yaratıcılığı arttıran faktörlerden biri değildir?
  - a. Bireysel faktörler
  - b. Ağlar
  - c. Bellek
  - d. Yaratıcılık Molaları
  - e. Çevre ve Çeşitli Ortamlar

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanınız yanlış ise “Girişimcilikte İş Fikirleri ve Yaratıcılık” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanınız yanlış ise “Yaratıcılık ile İlgili Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanınız yanlış ise “Yaratıcılık ile İlgili Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanınız yanlış ise “Yaratıcılıkta Doğru Bilinen Yanlılıklar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanınız yanlış ise “Yaratıcılık Süreçleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. c Yanınız yanlış ise “Yaratıcılığı Arttıran Faktörler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanınız yanlış ise “Yaratıcılık Süreçleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanınız yanlış ise “Yaratıcılık Süreçleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanınız yanlış ise “Yaratıcılığın Temel Unsurları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanınız yanlış ise “Yaratıcılığı Arttıran Faktörler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Piyasadaki yerleşik işletmeler gibi henüz piyasaya çıkmaya çalışan işletmelerin de güçlü ve sağlıklı doğması ve kalıcılığını sürdürmesi için yaratıcı fikirler bulma ve onları geliştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Yenilikçi işletmeler artan rekabet karşısında güçlü olmak ve rekabet dışı kalmak için farklı olmak gerektiğini bunun da yaratıcılıkla mümkün olabileceğini anlamışlardır. Yaşanan toplumsal değişme ile birlikte tüketicilerin istek ve ihtiyaçları da değişmektedir. Bu değişimi yakalayabilmek ve piyasada öncü olabilmek için yaratıcılığa ihtiyaç vardır. Günümüzde tüketiciler farklı olan, eşsiz olanı seçmektedir. Yaratıcılığı kullanarak farklılık yaratan işletmeler de bu sayede rekabette üstünlük sağlamaktadır.

### Sıra Sizde 2

Müşteriyi de toplumu da, girişimciyi de ayakta tutacak olan iş fikirleri birçok ihtiyacı giderme, sorunları çözme özelliğine sahiptir. Değişim yaşandığı müddetçe her zaman yeni iş fikirlerine ve bunu ortaya çıkarılan yaratıcılığa ihtiyaç olacaktır. Sorunlar gibi ihtiyaçlar ve bunu karşılama biçimleri de sürekli değişecektir. Değişiklik, müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemektedir. Müşteriler yeni deneyimler yaşamak ister, önem verdikleri, değer verdikleri sürekli olarak değişir. Bu değişime cevap verebilmek ve fayda üretEBilmek için, yeni ürün, hizmet ve iş modeli bulmak için yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadırlar. Yaratıcılık ile iş fikri arasında böyle bir ilişki vardır. Yaratıcılığın da ilk adımı motivasyondur. Yaratıcı olduğuna inanmayan meraklı ve istekli olmayanlar yaratıcılıklarını ortaya koyamazlar. İnsanlar dayatma, emir ve talimatlarla yaratıcılıklarını gösteremezler.

### Sıra Sizde 3

Yaratıcılığın temel unsurları Uzmanlık (bilgi alanı), yaratıcı düşünce konusundaki beceriler ve motivasyon olarak sıralanabilir. Uzmanlık, alan, entellektüel ve teknik bilgidir. Sadece alan bilgisi değildir. Birbirlerinde farklı ve çeşitli olan bilgiler, ilişkiler kurma, köprüler oluşturma bakımından yaratıcılığı artırmaktadır. Yaratıcı düşünme becerileri, yaratıcılık doğuştan mı? öğrenilebilir mi hep tartışılmıştır. Hala daha tartışılmaktadır. Ancak araştırmalar yaratıcılığın öğrenilebilir olduğunu daha çok desteklemektedir.

## Yararlanılan Kaynaklar

### Sıra Sizde 4

Her insan yaratıcı değildir. Bazı insanlar doğuştan yaratıcıdır. Herkesin yaratıcılık potansiyelinin olduğu bilinmektektir. İnsanın yaratıcı olduğu ancak açığa çıkarılması ve harekete geçirilmesi konusunda koşulların ve uyarıcıların yeterince var olup olmamasına bağlı olarak değiştiği görülmektedir. *Her alanda yaratıcılık yapılamaz.* Yaratıcılığın resim, müzik, tasarım, tiyatro, reklam ve sinema alanlarında yapılabileceği, diğer alanların yaratıcılığa pek ihtiyaç olmadığı anlayışı yanlıstır. Yaratıcılık her alanda yapılabilir ve her alanın ihtiyacı vardır. *Yaratıcılık sadece üst yönetimde ve Ar-Ge'de gereklidir.* İşletmede her birimin yaratıcılığı ihtiyacı olduğu gibi çalışanların hepsinin yaratıcılıklarına ihtiyaç vardır. *Yaratıcı düşünmenin değeri, mantıklı olup olmadığına bağlıdır.* Yaratıcı fikir doğar doğmaz mantıklı olup olmadığına bakılırsa sonradan çok değerli olduğu anlaşılacak pekçok fikir çöpe gidecektir. *Yaratıcılık uçukluk, hayalcilik, çılgınlıktır.* Bu algı da yaratıcılığı degersizleştirmektedir. *Alan bilgisi (teknik bilgi) ve becerilerim yeterli.* Artık bu yetmemekte buna yaratıcı düşünce becerisini de eklemek gerekmektedir. Tüm bu yanlışlıkların düzeltilmesinde eğitimimin rolü büyektür. İşletmelerin, çalışanlarının ve bireylerin yaratıcılık eğitimleri ile bu kavramının kapsamını, gerekliliğini, aşamalarını öğrenmesi kolaylaşacaktır.

- Amabile, T. M. (2000). *Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir?* içinde Çığır Açıcı Düşünme. (Çev. A. Gürsel). İstanbul: Harvard Business Review, Mess Yay. N. 326.
- Amabile, T. M. . (1998). *Yaratıcılık Nasıl Öldürülür?* Çığır Açıcı Düşünme. (Çev. A. Gürsel). İstanbul: Harvard Business Review, Mess Yay. N. 326.
- Arden, P. (2007). *Aklını Kullan Aksini Düşün* (Çev. Ferhant Tümer), İstanbul: Boyner Yay.
- Bogusky, A. ve Winsor, J. (2010). *Kendi Kendini Satan Ürünler Yaratmak*, Mediacaat Ya.
- Byer D. ,Dalsell F. ve Olegario R. (2009). *Procter & Gamble'ın 165 Yıllık Serüveni* (Çev. Sedat Büyükkarslan), Türkiye İş Bankası Kültür Yay.
- Hunt, J. (2010). *Fikrin Sanatı* (Çev. Pınar Şiraz), İstanbul: TBWA.
- Jones G. (2010). *Unileveri Yenilemek* (Çev. Ümit Şensoy), Türkiye İş Bankası Kültür Yay
- Oech, R. V. (2009). *Beyninizi Kamçlayın, Nasıl Daha Yaratıcı Olursunuz* (Çev. Engin Karadeniz), İstanbul:Koridor Yay.
- Odabaşı Y. (2008). *Girişimcilik*, Anadolu Univ. AÖF Yay. No. 824.
- Robinson, K. (2008). *Yaratıcılık Aklın Sınırlarını Aşmak*, (Çev. Geyran Koldaş). 2. B. Kitay Yay.
- Rouquette, M. L. (2007). *Yaratıcılık* (Çev. İ. Yerguz). Ankara: Dost Kitabevi.
- Sutton I. R. (2006). *İşe Yarayan Çılgın Fikirler* (Çev. Handan Balkara), Boyner Yay.
- Wetlaufer, S. (2000). *CoolBurst'te Yaratıcılığı Boğan Ne?* içinde Çığır Açıcı Düşünme. (Çev. A. Gürsel). İstanbul: Harvard Business Review, Mess Yay. N. 326.

# 4

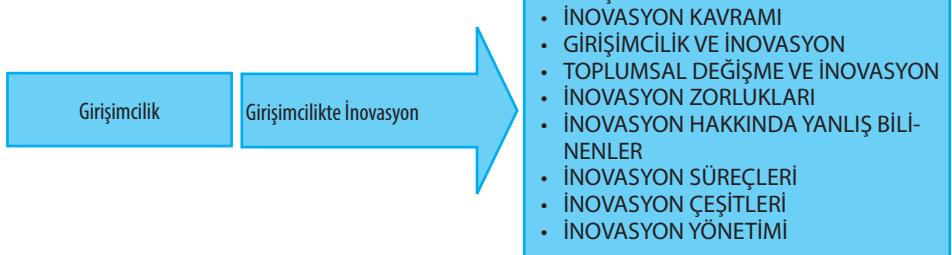
### Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- 🕒 İnovasyon kavramını açıklayabilecek,
  - 🕒 İnovasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi tanımlayabilecek,
  - 🕒 İnovasyon süreçlerini tanımlayabilecek,
  - 🕒 İnovasyon çeşitlerini sıralayabilecek,
  - 🕒 İnovasyon yönetiminin işletmeler açısından önemini değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

### Anahtar Kavramlar

- İnovasyon
- Yenilik
- Yaratıcılık
- İş Fikri
- Araştırma Geliştirme
- Değişim
- Girişimcilik
- İş Modeli

### İçindekiler



# Girişimcilikte İnovasyon

## GİRİŞ

Girişimcilerin, yöneticilerin ve çalışanların son yıllarda en çok duyduğu ve bilmek istediği kavramlardan biri inovasyon olmuştur. Bunu uygulamak ve bundan yararlanmak için yönetim yeteneği haline getirmek gerekiği bilinmektedir. İnovasyonun yönetsel olarak uygulanabilmesi ve bu konuda kalıcı başarıların sağlanabilmesi için sürdürülebilir özgürlüğe kavuşması beklenmektedir. Yani inovasyon konusunda önce bilgi olmalı buna beceri eklenmeli sonra da bu ikisinin maharetli kullanımıyla hatta geçmelidir (Çetindamar ve Bakır, 2009, s.20). Bu nedenle inovasyon konusunda bilgi vermek için inovasyonu kavram olarak incelemek gerekmektedir.

## İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon, bir düşünce biçimimi, bir sonuç, tüketicilere fayda girişimciye kâr sağlayan insanların ihtiyaçlarını gideren, sorunlarını çözen, merak ve sezgiyle başlayan, hayallerle devam eden sonunda ürün, hizmet ve toplumsal faydaya dönüßen içinde keşif, icat ve AR-GE'yi barındıran yaratıcılık ve yenilik süreçleriyle oluşan bir kavramdır. Son zamanlarda insanlık için önemli hale gelen bu kavram daha çok konuşulmaya ve kullanılmaya başlandı. Çünkü inovasyon, sorunların çözümünde kullanılan bir sihirli değnek gibi algılandı. Hatta dünyayı bu hale getiren bundan sonra da hızlı ve yoğun değişimi sağlayacak olan olgu olarak görülmektedir. İnovasyonun merkezinde insan olduğundan insandan, sermayeden, topraktan, teknolojiden daha değerli hale gelmiştir. İnsanın beyin gücüne dayalı emeği gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Hiç şüphesiz bilgili, becerili ve yetenek sahibi insan başta piyasa güçleri için en önemli kaynak olarak görülmeye başlanmış onun için de yeteneklere yatırım, onların yönetimi gibi konular hem özel sektörün hem de kamu sektörünün öncelikleri arasına girmiştir.

İnovasyon kavramı dünyadaki tüm yapıları ve sistemleri baştan aşağı yerinden oynatmış ve bunların kalıcılığı ve sürdürülebilirliği konusunda tartışma başlatmıştır.

İnovasyon gücü bu kadar önemli hale gelince ülkeler inovasyon potansiyellerini ölçmeye ve bunu nasıl artırırız? sorusunun cevabını aramaya başlamışlardır. Kas gücüne dayalı emek, teknolojiyle birlikte sanayileşmeyi sağlamırken beyin gücüne dayalı yetenek şeklindeki emeğin bundan sonra dünyayı nereye götüreceği tartışılma-ya başlanmıştır. Burada esas olan yaratıcılıktır. İnovasyon yaratıcılıktan sonra gelen bir süreçtir. Yaratıcılık ile ekim, inovasyon ile biçim yapılır. Ne kadar ekim yaparsanız o kadar mahsul alırsınız. Yaratıcılık bakımından ne kadar güclüseniz inovasyon

yon bakımından da o kadar güçlü olabilirsiniz. Yaratıcılık her zaman inovasyondan önce gelir. Yaratıcılık, inovasyonun ham maddesidir. Bu iki kavram arasında sıkı bir ilişki vardır. İnovasyonun varlık nedeni yaratıcılıktır. Bir de bu iki kavram arasında süreç olarak yenilik vardır. Yenilik de yaratıcılıktan sonradır. Yaratıcılık olmadan yenilik olmaz. Her yaratıcılık yenilik ile sonuçlanmaz ama her yenilikte yaratıcılık vardır. Yine aynı şekilde her yenilik inovasyon demek değildir. Ama her inovasyon da hem yaratıcılık hem de yenilik vardır. Yaratıcılık ve yenilik inovasyonun girdileridir. Yaratıcılık yenilik haline getirilmeden inovasyona dönüşmez. Çok kez inovasyon yerine yenilik kullanılır ama tam karşılığı değildir.

SIRA SİZDE

1

### İnovasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi tartışınız.

Şimdi bu kavramları ilişkilendirerek inovasyonun somut olarak daha iyi anlaşılmasını sağlayalım. Girişimcilik açısından baktığımızda sadece yaratıcılığın hatırı yeniliğin de yetmediğini, mutlaka inovasyonun da gerekli olduğunu görmekteyiz. Kavramları süreçlendirdiğimizde işletmeler ve toplum için baktığımızda yeni mal ve hizmette, operasyonel süreçlerde, dağıtımında ve çeşitli toplumsal fayda üretiminde konjonktürel ortamların sunduğu fırsatlardan yararlanılarak farklılık ve özgünlük açısından yaratıcılığın gerekli olduğu tartışmasız kabul edilmektedir. İster yeni bir işletme kurarken ya da kurulmuş bir işletme için her zaman, mutlaka yaratıcı bir iş fikri bulunmalıdır. Bunun için ilk süreçte yaratıcılık çok gereklidir. Ham olan iş fikrinden bir ürün, hizmet, toplumsal fayda çıkarabilmek yeniliğin işidir. Bu ikinci sürecin sonucunda yenilik ortaya çıkar. Yenilikte yaratıcı fikirlerden seçim yapılarak ürün/hizmet elde edilir. İşte bu iki süreç faaliyetini süren işletmeler için AR-GE (Araştırma – Geliştirme) departmanının fonksiyonları oluşturur. Dikkat edilirse henüz inovasyon yapılmamıştır ama Ar-GE çalışmaktır, hem yaratıcılık hem de yenilikçilik görevini sürdürmektedir. Bu durumda AR-GE'nin yaptığı her yaratıcılık ve ürettiği her yenilik piyasaya satılabilcek ürün/hizmet ya da toplumda talep edilebilecek bir faydaya dönüşmemektedir. Birşeyler eksiktir. Ya maliyet yüksektir, ya hammadde yetersizdir ya çoğaltabilecek teknoloji yoktur. Tüketicilerin satın alma güçleri yetersizdir, yasal değildir. Tüketicilerin öncelikleri arasına henüz girmemiştir. Bunun gibi nedenlerden dolayı piyasaya çıkamamıştır. Çıksa bile geri çekilmişdir. İşte burada inovasyon olmamıştır. Eğer bütün bunlar olmasaydı, yenilik piyasaya çıkabilseydi ve de tüketiciler tarafından satın alınsayıdı yani bir faturaya dönüşebilseydi inovasyon gerçekleşmiş olacaktı.

Inovasyonla geçmişin sorunları ve ihtiyaçları günümüzün ürün/hizmetleriyle ve çözümleriyle, günümüzün sorunları ve ihtiyaçları günümüzün ürünleri/hizmetleri ve çözümleri, geleceğin sorunları ve hizmetleri bugünden düşünülerek yaratılan ve gelecekte inovasyona dönüşecek ürün/hizmet ve çözümlerle giderilecektir. Aksi takdirde geçmişin, bugünün ve geleceğin sorunları ve ihtiyaçları dönemin ürün/hizmet ve çözümleriyle giderilecektir. İşte inovasyon bunu ortadan kaldırmayı sorun ve ihtiyaçları daha iyi gidermeyi bunun için daha farklı ve elverişli çözüm ortaya koymayı önermektedir. Sonuçta insan hayatı daha kolay hale gelmekte ve yaşam kalitesi artmaktadır. İnsanlar da kaliteli yaşamayı istemekte ve talep etmekte bunun için çaba sarfettmektedir. Böyle bir talep de inovasyon için hem itici hem de çekici güç haline gelmektedir.

Hemen belirtmek gerekmektedir ki hem iç girişimcilikte hem de ekonomik girişimcilikte (başlangıç girişimciliğinde) her yaratıcılık ve yenilik çabaları inovasyonla sonuçlanmamaktadır. Mikro ve makro düzeyde hem ekonomik anlamda hem de

firma bazında en değerli olan, inovasyonla sonuçlanan araştırmalar ve AR-GE çalışmalarıdır. AR-GE departmanının aldığı patent sayısı inovasyon için yeterli göstergesi sayılmamaktadır. Esas olan inovasyona dönüşmiş patentler daha değerlidir. Girişimcinin ve firmanın ihtiyaç duyduğu en değerli şeydir. İşletmenin yaşamı geniş ölçüde buna bağlıdır. Bunu yapamazsa ya taklit yapacak ya da inovasyona dönüşmiş patent satın alacak belki de kiralayacaktır. Bunun da maliyeti yüksek, inovasyon gücü zayıf olacaktır. Aksi durumda ise sürdürülabilirliği tehlikeye girecektir. Aşağı yukarı bu durum bütün işletmeler için gereklidir.

Kavram olarak inovasyon Latince “yeni bir şey yapmak”, “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması”, “yeni ve farklı bir sonuç” anımlarına gelen Innovatus’tan türetilmiştir (Çetindamar D. Ve Bakır E., 2009,s.35; Elçi Ş., 2006, s.1)

İnovasyonun keşif, icat kavramlarından farkı piyasaya en yakın kavram olmasıdır. Diğerlerine göre alım satımı yapılan mal ve hizmet şekline dönüşmesi bakımından inovasyon en son süreçtir, sonuçtur, faydadır, değerdir. Hem de istenen ve gerçek talebe dönüşen şeydir. Diğerleri bu sonuçtan önceki şeylerdir. Keşif, yaratıcılığın çıkardığı sonuçtur. Yine keşifte de yoktan var etmek yoktur. Var olup da bilinmeyen bir şeyin bilinir hale getirilmesidir. İnovasyona yolculuğuna keşif ile başlanır. İcat ile devam eder. Keşif icata dönüşürse insanlık için yararlı hale gelir. Örneğin Edison elektriğin keşfinden sonra ampullü icat etmiştir (Kaafarani B., ve Stevenson J., 2012,s.37). Daha sonra bugünkü anlamda elektriği ticari hale getiren de General Electric (GE) olmuştur. GE'nin yaptığı şey ise inovasyondur.

İnovasyondan önce gelen buluşlar tek başına inovasyon değildir. İnovasyon haline gelebilmesi için ticari hale gelmesi gerekmektedir (Çetindamar D. ve Bakır E., 2009,s.36)

Bütün burlardan sonra inovasyonun yapılmış bazı tanımları şu şekildedir. OECD’de Eurostat’ın birlikte yaptığı Oslo kılavuzuna göre inovasyon “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal yada hizmet) veya sürecin yeni bir pazarlama yönteminin ya da uygulamalarında işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” (Çetindamar D. Ve Bakır E., 2009,s.36).

Buna göre İsveçli mobilya firması IKEA iş yapış biçiminde, Simit Sarayı ve Kahramanmaraş dondurmacısı Mado kütlesel üretimde ve pazarlamada inovasyon yapmışlardır. Yani inovasyon sadece ürünlerde yapılmaz. İşletmenin her noktasında her fonksiyonunda yapılabilir.

Başka bir tanım, inovasyon, keşifle başlayan icat ile devam eden piyasada ticari hale gelen ürün ile sonuçlanan bir süreçtir.

Ford firmasının CEO’su Bill Ford'a göre inovasyon, “insanların hayatını eskisinden daha iyi duruma getiren ürünleri ve süreçleri” kapsar (Kaafarani B., Stevenson J., 2012,s.38).

İnovasyon, fikrin pazarlanabilir hale dönüşmesi olarak ve ayrıca ticari hale gelmiş yenilik şeklinde de tanımlanmaktadır. Hangi tanım yapılsrsa yapılsın bir şeyin inovasyon olabilmesi için şu üç şeyin olması gerekmektedir (Kaafarani B., Stevenson J., 2012,s.39-43). İnovasyon adına yapılan şey özgün olmalı, tanımlanabilecek bir değeri olmalı ve bunun da ticari hale gelebilir bir değeri olmalı yeneniden farklı olmalı yani benzeri olmamalı, insanda pozitif etki yaratmalı (değer) ve ticari hale gelebilmeli bunda da girişimciye değer bırakmalıdır.

İnovasyona temel ve akademik araştırmalar açısından baktığımızda hiç şüphesiz inovasyon temel araştırmalar platformunun üzerinde doğan bir süreçtir. Daima temel araştırmalardan beslenir. Onun için biraz da bilim için bilimden ziyade piyasa

icin bilim anlayisina uygun gelisir. Bilim icin bilim de yapsa yine de inovasyonun en büyük kaynagi, itici gücü bilim olacaktir. Ancak son yillarda inovasyonun uzun süre gündemde kalmasi piyasa icin bilimde bir artis oldugu gözlenmektedir. Özellikle son yillarda AB'de bu durum daha çok görülmeye başlanmıştır.

## GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON

Emek, doğa ve sermayeyi bir araya getirerek insanların ihtiyaçlarını giderecek sorunlarını çözecek ürün/hizmet ve toplumsal fayda üretmeyi amaçlayan girişimci bu farklılıklarını biraraya getirerek farklı bir sonuç elde etmeye düşünür. Günümüzde bir araya getirdiği ve piyasaya sürdüğü şeylerdeki farklılıklar daha da önem kazanmaya başlamıştır. Merak, sezgi ve hayallerden başlayarak yaratıcılık, yenilik ve inovasyonun sonuçlanmasına kadar tamamen insan olarak kendisinin yaşayacağı ve yapacağı uzun bir süreç her zaman girişimciyi var eden şeydir. Böyle bir süreç yaşanmazsa onun girişimciliği sürdürülebilir değildir. Bunu yapabilenler girişimci olabilmekte ve devam edebilmektedirler. Hangi tür girişimciliğe olursa olsun inovasyon bu işin kalbidir. Hatta inovasyonun da bir üretim faktörü olması gereki konusunda akademik tartışmalar artmaya başlamıştır. Yine günümüzde çok dillendirilen yeni ekonomi, yeni nesil girişimcilik ve yenilikçi işletme gibi kavramların temelinde inovasyon vardır. İnovasyon, liderler, CEO'lar ve yöneticilerin uyguladıkları yönetim stratejilerinin başında yer almaktadır. Başarılı ülke, devlet ve hükümet yöneticileri, çeşitli toplum liderleri başarılarını inovasyona borçludurlar. Geçmişte ve günümüzde öne çıkan liderlere bakıldığında hiçbirinin birbirini taklit etmediği görülmektedir. Zaten taklitten liderlik doğmaz. Aynı şey başarılı işletme yöneticileri ve girişimciler için de söylenebilir. Yeni nesil girişimciler inovasyon yapan girişimcilerdir. Taklitçilikle girişimciliğin uzun süre yaşamasi mümkün değildir. Günümüzün rekabetçi ortamı inovasyonu zorunlu kılmaktadır. Tersinden düşünürsek rekabetçilik yoksa inovasyon da azalmaktadır.

Kapitalist sistemin belirleyicisi olan rekabet inovasyonu da tetiklemektedir. Globalleşmeyle birlikte yayılan ve yoğunluğu artan rekabetçi ekonomi, karşısındada başka ekonomilerde yaşama şansı bırakmadığı için tek kutuplu sistem olarak dünyaya liderliğini ilan etmiş gibi görünmektedir. Bundan da güçlü çıkmak için ya rekabet üstü kalmak ya da farklılık yaparak rekabette galip gelmek gerekir. Her durumda kullanılacak şey inovasyondur. Bu iklimde piyasaya çıkacak yeni nesil girişimciler de bunu kullanmak zorundadırlar. Bunun farkına varan ulusal ekonomiler, inovasyonu en önemli unsur olarak görmektedirler (Kaafarani B., Stevenson J., 2012,s.16).

Büyümek için mevcut ürün ve hizmetlere yeni pazarlar yeni müşteriler bulmak biraz geride kaldı. Artık mevcut müşterilere yeni ürünler ve hizmetler yaratmakla büyümek gerekir. Bunun en güzel örneği olarak Apple'in yaptığı iMac, iPod, iPhone ve iPad gibi ürün inovasyonları gösterilebilir. Ayrıca yeni müşterilere yeni ürünler yaratmakla mikro düzeyde firmayı, makro düzeyde ekonomiyi büyütmek de geniş ölçüde inovasyonu gerektirmektedir. Bunun için de toplumun alt sosyo-ekonomik statü gruplarına şimdije kadar satın almadığı ürünlerde inovasyon yaparak maliyet düşürücü iyileştirmelerle onların da satın alabilme radarına gireceği inovatif ürün ve hizmetler üretmek şeklinde tersine inovasyon yapılmaktadır. Yani ekonomik piramidin altındaki şimdije kadar inovasyon için hedef kitle olarak görülmezken şimdji bunlar için de inovasyonlar yapılmaktadır. Eskiden satınalma güçleri yeterli değil diye görmezden gelinen bu sınıf bugün inovasyonların yakın ve en büyük hedefi haline gelmiştir. Çünkü bu sınıf çok kalabalıktır.

Buna en iyi örnek Hindistan'da alt grupların satın alabilmesi için üretilen TataNano otomobil gösterebilir. Sadece otomobilde değil sağlık teknolojisinde ve hizmetlerinde ev eşyalarında da benzer uygulamalar artmaya başlamıştır.

Hiç kuşkusuz inovasyonun yapıldığı diğer bir alan da geçmişteki, bugünkü ve gelecekteki sorunları daha iyi çözen ve ihtiyaçları daha iyi gideren ürün ve hizmetler üretmek ve secenekler sunmak. Bilindiği gibi müşteriler ürün ve hizmetlerde işlevsellik, sosyal ve duygusal ihtiyaçları giderme kapasitelerine bakarlar. Bir ürün bunların hepsini en iyi şekilde karşılayabildiği gibi sadece birisini karşılayabilir. İşte buralarda yapılacak inovasyonlar müşterilerin birden fazla güdüllerine hitap etmeyi sağlayacaktır. Sadece bunun için piyasaya çıkacak yeni girişimciler olacaktır (Christensen C.ve Nair H., 2012,s.55). Ya da iç girişimcilik bakımından bu konuda yeni uygulamalar çıkacaktır.

**İnovasyon yeni nesil girişimcilerin kullandığı en önemli rekabet silahlarından biridir. İnovasyonla fark yaratan girişimler müşteriler tarafından ödüllendirilerek rekabette üstünlük sağlamaktadırlar.**



DİKKAT

İşletmeler artık sadece mali tablolarına göre değil inovasyon sonuçlarına göre de yukarıdan aşağıya sıralanmaktadır. Bunun için entelektüel sermaye gibi inovasyon kapasitesini artırın faktörler diğerlerinden daha değerli hale gelmektedir.

Artık günümüzde sömürerek kâr etmek, sanayi döneminin mantığı ile hareket etmek değil inovasyon yaparak kâr etmek esas hale gelmiştir (Alton M.,2011,s.127).

İnovasyonun hızı tekrar inovasyonu gündeme getirmektedir. En son inovasyon bir önceki inovasyonu yıklarak ortaya çıkmakta ve bu da yeni inovasyon ihtiyacının artarak devamını sağlamaktadır. İnsanların da inovasyonlara olan ilgileri artmış ve inovasyonun gecikmesi gibi durumlarda sabırları azalmaya, inovasyonları belirli tempoda bekler hale gelmeye başlamışlardır. Bu konuda talebin artması inovasyonları da artırmış. Bu durum ileride inovasyonsuz bir dünyada yaşamın anlamızı hale geleceği gibi yaşamın anlamı üzerinde tartışmalar yapılacağını söylemek pek yanlış olmayacağındır. Böyle değişimler yaşanacağı beklenen bir dünya da inovasyonsuz bir girişimcinin hareket etmesi mümkün olmayacağındır.

Girişimcilik ile inovasyonu birbirinden ayırmak imkânsızdır. Çünkü bir değişimin varlık nedenidir. Yani inovasyon olmadan girişimcilik, girişimcilik olmadan inovasyon olmaz ve gelişmez. Bu konuda araştırmalar son 200 yılda inovasyonların arkasındaki gücün bütünüyle girişimciler olduğunu göstermiştir. (Altan A.,2011,s.136). Girişimcilikte ve inovasyonda ortak olan şey insanıdır. Dünyayı değiştiren bu iki kavramın odak noktasındaki insan eskisinden daha değerli ve önemli hale gelmiştir. Hiç kuşkusuz bu insan yaratıcı insanıdır. Dünyanın şimdije dek olmadığı kadar yaratıcı insana ihtiyacı var. Herkesten önce bunun farkına varan toplumlar bütün sistemlerini yaratıcı insan kapasitesini nasıl artırabiliriz üzerine tasarlamaktadırlar ve bununla da herkesin önüne geçmektedirler.

## TOPLUMSAL DEĞİŞME VE İNOVASYON

Heraklius, "Dünyada değişme hariç, hiçbir şeyin sabit olmadığını" söylemiştir. Toplumsal değişme toplumu meydana getiren kurumlardaki değişmedir. Ekonomi bir toplumsal kurumdur. Mikro ve makro düzeyde ekonomideki değişimeler sosyolojik anlamda toplumsal değişimelerdir. Toplumsal değişimler için ileri sürülen sayıltılar şunlardır: Değişme doğaldır, sürekli dir, gereklidir, benzerlikler gösterir, önüne geçilemez ve kaçınılmazdır (Özkalp E.,2005,s.340-341).

İnovasyon, toplumsal değişmenin sonucudur. Mikro düzeyde (firma düzeyinde) inovasyonu anlayabilmek için makro düzeyde ekonomideki değişimeleri ve inovasyonu anlamak gerekir.

Yeni dünya düzeninde zenginliğin kaynağı sermaye değil yaratıcılık olmuştur (Altan M., 2011,s.48). Çünkü yaratıcılığın kaynakları genişlemiştir. Hızla ilerleyen küreselleşme toplumların ekonomik, kültürel, teknolojik, siyasal, bilimsel ve sektörel duvarları yıkmış ve bunların birbirleriyle temasları artmış ve yaratıcılık için yeni kombinasyonların potansiyeline artırmıştır. Düne kadar birbirinden haberdar olmayan ve birbirine uzak olan farklılıklar hem birbirlerinden haberdar olmaya hem de birbirlerine yaklaşmaya başlamışlardır. Bundan dolayı farklılıklar daha çok konuşulmaya ve onların zenginlik olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Hiç kuşkusuz onlara karşı tolerans da artmıştır.

İnsanlığın geçmişine bakıldığında tarım toplumunda gelirin kaynağı üretim faktörü olarak toprak ön planda idi. Çok değerli idi. Sanayi devrimiyle birlikte kas gücüne dayalı emek ve yeni icat edilen makineler değerli hale gelince güç sanayileşmeye kaymıştır. Daha sonra bilgi güç olarak kendini göstermiş. Bugün ise yine firma piyasa ve ekonomik anlamda hatta toplumsal olarak inovasyon güç olarak ortaya çıkmış. Şimdi güç buradadır. Kim inovasyon kapasitesi olarak güçlüyse onun ekonomisi güçlüdür. Gelirin kaynağını inovasyona dayayan ülkeler güçlü ülkeler cirolarını inovasyonla oluşturan firmalar güçlü firmalar olarak nitelendirilmektedir. Hatta bireysel olarak inovasyon kapasitesini kullanabilen bireyler değerli ve güçlü bireylerdir. Bu durum toplumların, firmaların örgütlenmelerini ve yönetimlerini de değiştirmiştir. Yeni ekonomi inovasyon ekonomisidir. İnovasyon ekonomisi geleneksel yöntemlerle yönetilemez. İnovasyonu içselleştirmiş firmalar eskisi gibi yönetilemez. Piyasalarda ve sektörlerde inovasyoncu firmalar artarken diğerlerinin orada yaşaması mümkün değildir. Piyasa ve sektörlerden yenilikçi firmalar geleneksel firmaları kovacaktır. İster istemez geleneksel firmalar da inovasyon yapmak zorunda kalacaklardır. Yine aynı şekilde bir firmaya yaratıcılık girince yaratıcı olanlar yaratıcı olmayanları kovacaktır. Bu durum ürünlerin ve firmaların ömürlerini yakından etkilemektedir. İnsanların ömürleri artarken ki bu pazar genişliği fırsatı sunarken ürün ve firmaların ömürlerini kısaltmaktadır. Diğer yandan inovasyon süreçleri ve süreleri de kısalıyor. Kas gücüyle zenginlik yaratan insan yerine kafa gücüyle zenginlik yaratan insan ön plana çıkarıyor.

İşletmeler inovasyonun kaynağı olan yaratıcılığa işletmelerde belirli kişileri değil, çalışanların tümünü hatta işletme dışındakiileri de dahil edeceklerdir. Yaratıcılık sınırları da işletme dışına taşacak ve kalkacaktır. Eskiden işletmeye gelerek emeklerini üretmeye katan insanlar şimdi işletmeye gelmeden yaratıcılıklarıyla uzaktan da üretmeye katılabileceklerdir. Eskiden emek bakımından uygun olan insanlar çalıştırılırken, şimdi düşünebilen, fikir üretebilen insanlar üretmeye katılacak ve katma değerden belirli bir pay alacaklardır. Eskiden belirli saat çalışan emeğin bir ücreti, fiyatı olurken şimdi fikrin de fiyatı olacaktır. Emek piyasası gibi fikir piyasası da olacaktır. Eskiden beyin az kullanılırken şimdi çok kullanılacaktır. Eskiden emek piyasasında küçük çocukların çalışması yasalarca yasaklanırken belki ilerde henüz kaliba girmemiş çocukların fikirleriyle işletmelerde çalışması tartışılmaktır. Onun için her yaştaki her cinsteki her ırktaki inançtaki ve her kültürdeki insan eskisinden daha çok önemli hale gelmiş, inovasyonun hem öznesi hem de nesnesi haline gelmiştir. Sosyo ekonomik statü ve toplumsal tabakalaşma bakımından inovasyon, konumlandırmasını farklı hedef kitleler ve daha çok emeğin sömüründüğünü iddia eden orta ve alt kesime doğru yönlenecektir. Bu da dikey ve yatay toplumsal hare-

ketliliği artıracağı için refahın paylaşımı değişecek şimdkiye kadar pek olmayan genç ve kadın girişimciliği artacaktır. İnsanların yaratıcılıkları daha çok açığa çıkacak ve şimdkiye kadar yaratıcılığını kullanmayanlar yaratıcı olduklarını anlayarak piyasaya çıkacaklardır. Yaratıcılık da kendini yaratmaya devam edecektir. Bütün bunlar bilinmeden girişimcilikte inovasyon anlatılamazdı.

## İNOVASYON ZORLUKLARI

1994-2003 döneminde Microsoft'ta Internet Explorer, Windows ve MSN projelerinde bulunan Scott Berkun inovasyon zorluklarını şu şekilde saymıştır (Capital, Mayıs 2007,s.22):

1. **İyi bir fikir bulmak:** İyi fikirlerin nereden geleceği belli olmaz. İşte o yer neresidir. Kim en iyi fikri sağlayabilir. Mutlaka yöneticilerden çıkar, mutlaka işletmede çalışanlardan çıkar diye bir şey yok her yerden çıkabilir. Şu bir gerçektir ki en iyi fikir en çok fikirden çıkar. O zaman mümkün olduğu kadar çok fikir toplamak gereklidir. Bu çok fikir ister işletme içinden ister işletme dışından olsun fark etmez, ister çocuktan ister genç ve yetişkinden olsun, ister erkekten isterse kadından olsun yeter ki fikir olsun, çok fikir elenince en iyi fikir açığa çıkmaktadır.
2. **Hayal kırıklıkları:** İnsanlar çok sık hayal kırıklığına uğrarlar. Motivasyonları kırılır. Özellikle iç motivasyonu canlı tutmak gerekmektedir. Kimi zaman küçük, degersiz gibi görünen fikirler ilerde değerli bir fikir haline gelebilimekte ve küçük fikirler büyük fikirlerin çıkışmasına neden olabilmektedir. İyi fikir bulmada hayal kırıklığına uğramamayı sağlamak gereklidir.
3. **Yeniden denemek:** Birden fazla iyiyi doğruyu bulmak için sürekli denemek gereklidir. İlk denemedede bunu yakalama ihtimali çok zayıftır. Bir sefer denebildiğimde doğruyu bulamadım deyip vazgeçmemek gerekiyor. Yeniden deneyerek hem doğruyu hem birden fazla doğruyu hem de en doğruyu bulmak gereklidir. İlk doğruyu bulunca denemededen vazgeçmemek, daha başka doğrular olabileceğini düşünerek aramaya devam etmelidir. Bu süreçte hata yapma, risk alma konusunda deney yapanlara özgürlük tanımak gereklidir. Deneme yapanların kendilerini bu konuda güvende hissetmeleri sağlanmalıdır. Bu pek kolay değildir. Sonunda hiçbir şey de çıkmayabilir. Kesin, sağlam ve garanti durumlarda hareket etmeyi seçen yöneticilerin böyle ortamları sağlaması mümkün değildir. Esasında hata yapmamanın bir hata olduğu, risk almamanın bir risk olduğunun farkında degillerdir. Edison'un yanında çalışanlar Edison'a sormuşlar, "denemelerimiz hep hatalı sonuçlar veriyor doğruyu ne zaman bulacağız?" Edison'un onlara cevabı, "doğruyu bulamadığımız denemelerimizde hata bulmuyoruz o denemenin doğru olmadığını öğreniyoruz bu denemeler bizi doğruya yaklaştırıyor. Biz bu denemeleri yapmazsa doğruyu bulamayız" şeklinde olmuştur.
4. **Müşteriyi yakalamak:** Bir fikir müşterinin bir sorununu çözmüyor, ihtiyacını gidermiyorsa yani faydalı değilse piyasası varsa müşteri bunu alıyorsa inovasyon yapılmış demektir. Müşteri inovasyonun odak noktasıdır. İnovasyon için çalışanlar müşteriye odaklılanırlar. Zaten inovasyon, pazarlama, AR-GE ve tasarım yan yana iç içe çalışırlar. Pek tabi bu her zaman kolay olmaz. O zaman fikirler, piyasaya için ürün ve hizmete dönüşterek ticari hale gelemezler. Onun için piyasaya çıkan ürünlerin ve hizmetlerin önemli bir kısmı ticari hale gelemeden piyasadan çekilir. Bu durumda da inovasyon gerçekleştirmemiş olur. Yani fikirler değere dönüşemezler. Onun için inovasyon müşteriyle başlar.

5. **Rakipleri yenmek:** İnovasyonda da rekabet vardır. Aynı ve benzer fikirler üzerinde aynı anda birden fazla deneme yapılıyor olabilir. Önemli olan herkesten önce piyasaya çıkabilmek. Diğer taraftan denemeleri bırakılmış yarı kalan fikirler olabilir. Bir başkası fikri, kaldığı yerden alarak yeni denemeler yapabilir. Burada sabır ve tutkuyu birleştirmek ve pes etmemek gereklidir. Yarışa aynı anda aynı yerden başlayanların bir kısmı yarışı terkedebilir. Denemeye devam edenler galip gelebilirler. Bu durum inovasyon için kolay bir durum değildir.
6. **Zamanlama zorluğu:** Victor Hugo, "Hiçbirsey vakti gelmiş bir fikir kadar değerli değildir" demiştir. Fikrin çok iyi olması yetmiyor. Fikrin piyasaya çıkma zamanı gelmiş mi gelmemiş mi o da önemlidir. Demek ki iyi bir fikrin piyasaya çıkmak için uygun bir zamanı olmalı. İyi bir fikir bulunmuş olabilir ama zamanı uygun olmadığı için değerli değildir. Fikrin değerli olması onun ticari olmasına bağlıdır. Yani insanları sorunlarını çözmek, ihtiyaçlarını gidermek için o fikirden doğan ürünü ve hizmeti satın almaları gereklidir. Müşteri satın almaya hazır olmalıdır. Müşteri hangi durumlarda hazırlıdır, bunu bulabilmek inovasyon için önemlidir. Başarısı için gereklidir. Bu durum inovasyonun en önemli zorluklarından biridir.
7. **Maliyet baskısı:** Her inovasyon maliyet yaratır. İnovasyonun maliyetini önceden tespit etmek zordur. Siz bir yola çıkıyorsunuz ne ile karşılaşacağınızı bilmiyorsunuz. Üstelik elde edeceğiniz sonucun değeri ne olacaktır. Bu da belli değildir. Her koşulda risk vardır. Onun için inovasyonu fonlayan sermayeye genellikle risk sermayesi (girişim sermayesi) denmektedir. Ham fikrin pazarlamaya hazır ürün haline gelinceye kadar yarattığı maliyet çok fazla bilinmediği pazar potansiyeli tam olarak kestirilemediği için risk buralarda çok olur. Herkes de bu riski alamaz. Tamamlanmış inovasyonları satın alanların riski daha azdır. Pazarlama aşamasına uzaklık arttıkça maliyette bilinmezlik ve risk artmaktadır. Bunun finansmanı melek yatırımcı ve risk sermaye fonlarıyla sağlanır. Fikir sahipleriyle melek ve risk sermayedarları arasında inovasyon sermayedarıları vardır (Capital, Nisan 2007,s.175). Bunlar fikirlere yatırım yaparak pazarlanabilir hale getirerek satıyorlar ya da pazarlanabilir duruma yakın olunca satarlar. O noktadaki boşluğu doldurmaktadırlar. İşte maliyetin artması kaygısı finansman bulmayı zorlaştırmaktadır. Fon bulamadığı için maliyet yüzünden yarı kalmış fikirler bulunmaktadır. Diğer taraftan inovasyon sonucu piyasaya çıkmaya hazırlanan ürün ve hizmetlerin birim maliyeti yüksek olması ve pazardaki hedef müşterinin satın alma gücünü aşacı için piyasaya çıkmaktan vazgeçebilir ya da erteleyebilir. Bir ürün ya da hizmetin birim maliyeti ne olursa olsun mutlaka pazarlanabilir diye bir anlayış yanlıştır. Fiyat, ilgili müşterinin satın alabileceği bir fiyat olmalıdır. Aksi takdirde bu fiyat yakalanamadığı zaman piyasaya çıkış yapılamaz. Bu da bir maliyet baskısıdır.
8. **Sponsorluk ve finansman baskısı:** İnovasyonun finansmanı kim tarafından sağlanıyorsa onun için çalışmalısınız. Çünkü fon sağlayıcılarının beklenitlerini karşılamaya çalışmalısınız. Bu durum inovasyon için özgürlüğü sınırlandırmakta ve bir baskı oluşturmaktadır. Yok eğer özgür kalmak istiyorsanız bankaları ikna etmek için çalışmalısınız. Bu da baskının başka çeşididir. İnovasyonun finansmanı kim tarafından yapılrsa hem ikna bakımından hem de yönlendirme bakımından bir müdahale ve baskı olması inovasyon zorluğu ve engeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu zorluklar gibi diğer zorluklar da yine bu konudaki yaratıcılık ve inovasyonlarla giderilmeye çalışılmakta böylece ürün, hizmet, süreçler ve dağıtım kanalları konusundaki inovasyonların gücünü kırmaktadırlar. Hele bu konudaki finansmanın bilincinin, düzenlemelerin ve örgütlenmenin olmadığı ülkelerde girişimciler inovasyonun finansmanı konusunda daha fazla zorluklar yaşamaktadır. Bu durumda ya inovasyondan vazgeçmeye ya da yaratıcılıklarının çoğunu bu konuda kullanmakta ve sonuçta da inovasyon için yeterli yaratıcı enerji kalmamaktadır. Yani yaratıcılık inovasyon için değil finansman için kullanılmaktadır.

## İNOVASYON HAKKINDA YANLIŞ BİLİNENLER

İnovasyon hakkında söylenen bazı şeylerin doğru gibi algılanması başarısızlığa neden olmaktadır. Hemen her şeide olduğu gibi son yıllarda büyük ilgi toplayan inovasyon konusunda da doğru zannedilen yanlışlar bulunmaktadır. Başarı için bu yanlışlıkların doğruların içinden ayıklamak lazımdır. Böylece inovasyon konusunda gerçekler ortaya çıkmış olacak ve doğru bilgiye rahat ulaşılacaktır. İnovasyon MIT'leri, inovasyonun şehir efsaneleri ya da inovasyon hakkında doğru bilinen yanlışlar şunlardır (Ateş, R., 2007, s.47-56; Capital, Ağustos 2007, s.210-212):

### 1. İnovasyon ve AR-GE aynı şeydir.

İnovasyon AR-GE'den daha fazla şeydir. AR-GE inovasyonun bir parçası olabilir. İnovasyon ile AR-GE aynı şey değildir. AR-GE'de yaratıcılık ve yenilik yapılır ama AR-GE'nin bulduğu her yenilik inovasyona çevrilemez. Her inovasyonda mutlaka AR-GE yoktur. İnovasyon bir fikrin ticari hale gelebilecek bir ürüne, hizmete, organizasyona, pazarlamaya, süreç ya da toplumsal faydaya dönüşmesidir. AR-GE'de bir fikrin sadece ürüne çevrilmesi vardır. Hizmet AR-GE'sinden, organizasyon, pazarlama ve süreç AR-GE'sinden pek söz edilmez. Ama bunların inovasyonlarından söz edilir. Süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, hizmet inovasyonu, iş modeli inovasyonu gibi. Ancak AR-GE'nin inovasyona katkısı vardır. İnovasyon işletmedeki herkesi kapsar herkesi dahil eder AR-GE sadece bu departmandakileri ilgilendirir. İnovasyon işletmedeki tüm fonksiyonları kapsar. AR-GE zaten kendisi bir fonksiyondur. Diğerlerinden kendisini soyutlar. AR-GE sadece teknolojik yenilikler içindir. İnovasyon işletmenin tüm yenilikleri içindir. AR-GE sadece o birimdekilerin yaratıcı fikirleriyle beslenir. İnovasyon tüm çalışanların fikirlerine hatta işletme dışındakilere de açıktır (Açık inovasyon). AR-GE faaliyetleri girişimcilikle inovasyona yani ekonomik ve toplumsal faydaya dönüşür. Bir işletmenin AR-GE'si çok sayıda patent alabilir ama bunlar pazarlanabilir ürüne çevrilemiyorsa inovasyonda başarılı olduğu söylenemez.

### 2. İnovasyon sadece ekonomik ve toplumsal fayda üretir.

İnovasyon, sorun çözümek, ihtiyaç gidermek için yapılır. Ancak bazen kendisi de sorunlar yaratılır. Çözdüğü sorun kadar yarattığı sorun varsa ürettiği fayda boş gitmektedir. Demek ki sadece çözdüğü soruna değil yarattığı soruna da bakmak gereklidir. O halde yarattığı sorun varsa onu da yok edecek inovasyon yapmak gereklidir. Müşteriler buna dikkat etmekteyler. Örneğin bir hastalığın tedavisinde kullanılan ilaçların güçlü yan etkileri de olabilir. Bunu piyasada sık sık duymaktayız. Hatta bazen bu tür ilaçların toplatıldığı dahi olabilmektedir.

### 3. İnovasyonun tek hedefi vardır o da kâr.

İnovasyonun tek bir hedefi yoktur. Birden çok hedefi vardır. Müşteriler sorularına yeni çözümler, hızlı çözümler isterler siz de buna karşılık verirsiniz ama beklediğiniz kadar kâr edemeyebilirsiniz. Ama müşteri bağımlılığı, pazar payı,

pay senedi değeri, marka değeri artar itibar yükseldiği için yetenekli iş gücünün çalışmak için can attığı yer haline gelebilirsiniz. Rekabette güçlü hale gelebilirsiniz. Kısa dönemde kâr yoktur ama uzun dönemde işletmelerin değerleri artabilir.

Bazı yöneticiler hissedarlara başarılı olduklarını göstermek için kısa dönemli iyileşmeleri amaçlarlar. Bunun için inovasyonlara karşı çıkabilirler. İşletme ise kısa dönemde kâr etse de uzun dönemde değer kazanamaz.

#### 4. İnovasyonda başlangıçlar mükemmel olmalıdır.

Bu da doğru değildir. Önemli olan başlamaktır. Yola çıkmaktır. Genellikle bir şey için yola çıkanlar başka şey bulmuşlardır. Örneğin, aya asansör diye bir projeye başlanır. Bu proje ilerlerken çok farklı alanlarda kullanılmak üzere değişik keşifler ve icatlar yapılır. Başlamak için özel bir yaratıcılık gerekmek. Başlangıç sihirli değildir. Önemli olan başlayabilmek sabır ve tutkuyla devam etmektir. İlk adımı attıktan sonra devamı gelecektir.

#### 5. İnovasyonu sadece büyük şirketler yapabilir.

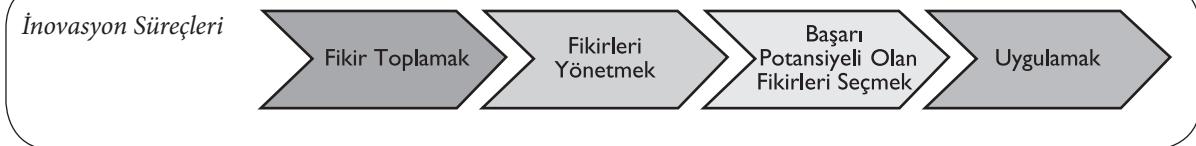
Küçük işletmeler “inovasyon bizim işimiz değil” diyorlar ama durum öyle değil. Hem bürokratik hem de hiyerarşik olarak küçük işletmeler inovasyona daha yatkındırlar. İnovasyon için çok büyük fonlar gerekmeyebilir. İnovasyon her sektörde, her ölçekteki işletmelerde yapılabilir. “İnovasyon kim, biz kimiz” sözü doğru değildir. Küçük işletmenin küçük inovasyonu olabilir bu da daha sonra büyüyebilir.

## İNOVASYON SÜREÇLERİ

Yaratıcılık süreçleri ile inovasyon süreçleri birbirine benzer. Yaratıcılık süreçlerinde inovasyon için gerekli olan fikrin ortaya çıkıştı esastır. İnovasyon süreçlerinde fikrin piyasaya çıkabilecek bir ürüne hizmete dönüştürmesi istenir. İnovasyon süreci bu haliyle girişimcilik süreci olarak da görülebilir. Literatürde ve uygulamada benzer ya da farklı süreçler görülebilir. Kimi zaman süreçler ayrıntılıdır. Bazen birleştirilmiştir. Her süreç, fikri inovasyona yaklaştırır. Fikirler süreçlerin tamamından geçerek inovasyonu oluştururlar. Ayrıca farklı inovasyonlar için farklı süreçler izlenebilir. Yaratıcılıkta risk pek yoktur. Ama inovasyonda risk vardır. Risklerini hesap edebilenler yeni inovasyonun getirişiyle götürüsünün tahminini iyi yapanlar, riskten kaçmak yerine riski kontrol edebilenler inovasyon süreçlerine devam ederler ve sonuç alırlar. Pek çok kişi ve kurum daha inovasyonun ilk sürecinde bırakabilir. Ancak şu bir gerçek ki yaratıcılık süreçleri inovasyon için de geçerlidir. Çünkü yaratıcılık olmadan inovasyon olmaz. Yaratıcılık süreçleri inovasyon ilk adımlarıdır. Yaratıcılık, inovasyon için bir enerji, bir güçtür. Süreçlerin yakıdır. Her yaratıcılık inovasyonla sonuçlanmaz ama her inovasyonda yaratıcılık vardır. İnovasyon fikirleri uygulamaya sokuyor. Yaratıcılık fikir üretiyor.

Günümüzde inovasyon için dört temel süreç yeterli görülmektedir (Tucker, 2007,s.135).

**Şekil 4.1**



1. Fikir Toplamak
2. Fikirleri Yönetmek
3. Başarı Potansiyeli Olan Fikirleri Seçmek
4. Uygulamak

### **1. Fikir Toplamak**

İnovasyonda ilk süreç fikir aramak, bulmaktır. Girişimcilikte ve inovasyonda yaratıcılığın kullanıldığı aşamadır. Bu süreçte bol bol fikir bulunur. Çünkü en iyi fikir en çok fikirden çıkar. Bu fikirler henüz işlenmemiş ham fikirlerdir. Bir fikir başka bir fikri tetikleyebilir. Önemli olan fikirlere dokunmadan, eleştirmeden çıktıkları gibi korunması esastır. Bu aşama bunu gerektirir. Fikir üreten açısından bakıldığından da fikre önem verme fikrin saklanması engeller bu durum da daha yaratıcı fikirlerin çıkışmasına neden olabilir. Günümüzde fikir üretebilen ve fikir toplayabilen şirketler inovasyonda daha başarılı olabilmektedirler. Diğer taraftan fikrin önemli olduğunu hâlâ anlamayan işletmeler de vardır. Bunlar varlıklarını uzun süre devam ettiremeyeceklerdir. Fikir inovasyonun hammaddesidir. Hammaddesi bol olan işletmeler inovasyon üretiminde başarılı olmaktadır. Fikrin önemli olması, işletmelerde insanları daha önemli hale getirmiştir. İşletmeler çalıştırdıkları insanların daha çok fikir üretebilmek için arayış içine girmiştir. Bunlarla da yetinmeyerek rakipler, başka sektörler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanları aile üyeleri hatta toplumdaki herkesten fikir bulma telaşına girmiştir bunun için çeşitli platformlar oluşturmuşlardır. Özellikle dijital iletişimim daha çok kullanılmasıyla işletmeler bloglar, internet siteleri, sosyal medya ortamları üzerinden yaratıcı insanlara ulaşarak fikir üretmelerini sağlamaktadır. Ülkemizde de örneklerini görmeye başladığımız açık inovasyon platformları dijital ortamlarda fikir üretimini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra işletmeler de paydaşlarını dinleyerek birlikte değer yaratabilecekleri, fikir üretebilecekleri çeşitli web siteleri kurmaktadır. Ayrıca firmalar çalışanlarını bu konuda cesaretlendirmekte, kötü fikir üretme korkusu, kötü görünme fikrinden dolayı alaya alınma, işini kaybetme korkuları konusunda çeşitli garantiler vermektedirler. Çalışanlar fikirler işe yaramasa da cezalandırılmayacaklarını bildikleri için fikirlerini saklamamakta ortaya atmaktadır. Richard Farson'a göre "büyük liderler başarısızlığı tadanlar arasından çıkar" (Capital, Aralık 2007, s.178). Bugün işletmeler için fikirler sermayeden daha önemli hale gelmiştir. Örneğin IKEA "düşük fiyat ve tasarımla mobilya ve ev aksesuarları pazarını yaratmıştır. Bu sermayeyle değil yaratıcı fikirle olmuştur. Yine aynı şekilde Starbucks sıradan kahveyi deneyime çevirerek yepyeni bir oluşumun öncüsü olmuştur. Bunu da yaratıcı fikirle yapmıştır.

Fikir eski de olabilir. Yeni yaratılmış fikir inovasyon için iyidir, eski fikirler inovasyon için kötüdür, diye bir şey yoktur. Eski fikirler birleştirilerek yeni fikirler ve inovasyonlar yapılabilir. İki eski fikrin, biri eski diğerini yeni bir fikrin birleşmesiyle başka bir fikir ve inovasyon yapılabilir. Örneğin telefon ile fotokopi makinası birleşerek faks cihazı yaratılmıştır. Bir Çin atasözü vardır "Bir At'ım bir arabam var o halde üç şeyim var" cevap at arabasıdır.

Fikirleri başka sektörlerden alanlardan alarak kendi sektörümüze uygulayabiliriz. Buna çapraz polenleme ya da çapraz tohumlama denir.

Fikir kaynağı olarak doğa esin kaynağı olabilir. Önemli olan fikrin nereden kimden geldiği değil fikrin kendisidir. İnovasyonlar için sürekli fikir aranması fikre olan talebi artmıştır. Talebi olan fikrin de değeri artmıştır. Günümüzün en değerli şeyi fikirdir. O halde fikir yaratıcılığında;

- İç kaynak kullanımı
- Birimlerarası kaynak kullanımı
- Dış kaynak kullanımı yapılır.

Bunlar tek tek kullanıldığı gibi ikisi hatta tamamı birden kullanılabilir.

## **2. Fikirleri Yönetmek**

İşletmelerde diğer kaynaklar nasıl yönetiliyorsa o kaynaklar gibi değerli olan fikirlerin de yönetilmesi gerekiyor. Yine işletmede riskler, stresler nasıl yönetiliyorsa fikirlerin de yönetilmesi gereklidir. Fikir yönetimi hedefi uygun fikir üretip tüm süreçler yönetilerek inovasyona ulaşmak olarak görülebilir. İyi yönetilemeyecek fikirler boş harcanmış, gereği gibi değerlendirilmemiş bir hal alırlar. Fikir yönetiminde fikir arama ve seçme ayrı ayrı süreçlendirilerek verimli bir şekilde devam eder. Bunun için çeşitli platformlar oluşturulabilir.

Fikir yönetimi inovasyon yönetiminin bir parçasıdır. İnovasyon yönetimi için önce fikirlerin yönetilmesi gereklidir. Burada önemli olan en iyi en çok fikir nasıl yaratılır? Yaratıcılık yönetimiyle elde edilir. Bu fikirler inovasyon sistemine nasıl girmeli ve çeşitli işlemlerden geçerek geliştirilip, serpilmeli ve değerlendirilmelidir. Nasıl çeşitli girdileri ve üretim faktörlerini kullanarak bir çıktı yani ürün ve hizmet elde ediyorsak bunu da yönetiyorsak, fikir de yönetilmelidir.

SIRA SİZDE



### **Çapraz polenleme veya çapraz tohumlama kavramı nedir, tartışınız.**

Eğer fikir yönetilemezse aradığımız en değerli fikri bulamayız. Fikirler sisteme girmeden yok olabilir, fikri yok olan, önem verilmeyen fikir sahiplerinin de yaratıcılık motivasyonları düşer. Yaratıcılıkta genellikle iç motivasyon kullanıldığı için çok hassas olan bu motivasyonu güçlü tutmak fikir yönetimiyle daha kolay hale gelecektir. Demek ki fikir üretimi için yaratıcılıkları açığa çıkarılan yaratıcılık eğitimleri vermek, yaratıcılığı artıran, tetikleyen ortamlar oluşturmak, fikir yaratıcılığı için çalışanları motive etmek, ortaya çıkan fikirleri işlemek ve değerlendirmek için çeşitli sistemler ve platformlar oluşturmak fikir yönetiminin parçaları olarak görülebilir. İyi bir fikir yönetimi inovasyonun işini kolaylaştıracak ve başarısını artıracaktır. Aksi takdirde fikir yönetiminin olmayacağı ya da kötü yönetilmesi inovasyonu zora sokar ve başarısını engeller.

## **3. Başarı Potansiyeli Olan Fikirleri Seçmek**

Hiçbir kurumun üretikleri tüm fikirleri uygulayacak ne zamanı ne sermayesi ne de gücü yeterlidir. Mutlaka fikir elenecektir. Başarı potansiyeli olan fikirler bulunacak diğerleri uygulanmayacaktır. Burada amaç inovasyon için en iyi fikri bulabilmektir. Aranan fikirler işletmenin stratejik alanına uygun olmalıdır. Bazı fikirler şirket için uygun olmayabilir ama başka şirket için uygun olabilir. Ya da bugün uygun olmayabilir ama ileride uygun olabilir. Böyle fikirler sinai ve fikri mülkiyet haklarıyla korunabilir ya da patentti alınarak satılabilir veya kiralanabilir. Hangi fikri seçeceğimiz biraz da firmamızın inovasyon politikasına bağlıdır.

Fikir seçiminde çeşitli eleme yöntemleri kullanılır. Bazlarının üzerinde düşünmeye bile gerek yoktur. Bazları fizibiliteye kadar gider orada elenir ya da yoluna devam eder. Hatta fizibil olan yani yapılabılır testi olumlu olmuş fikirler bile elenebilir. En fizibil olan, fizibilitesi yapılmış ve hepsi olumlu olmuş olanların arasından en iyisini seçmek gerekebilir. Her ne kadar bazı fikirler fizibiliteden geçip projelendirilse bile seçilmeyebilir. İnovasyon için aranan fikir geleceği yaratır fikirdir. Bu süreçte de fikir geliştirilebilir.

Genellikle fikirlerin %10'u denemeye değer görülür. Bunların bir kısmı inovasyona dönüşür. Ancak çok azı piyasaya çıkar ve kalır.

İnovasyon yapabilen şirketler doğru fikirleri doğru risk ödül dengesine odaklanabilmışlardır.

Princeton Yaratıcı Araştırma Kuruluşu iş fikirlerinin değerlendirilmesi için aşağıdaki ölçütleri esas almıştır (Karalar, 2009,s.68):

- İş fikrinin tüm olumlu olumsuz yönlerini göz önünde tutuyor musunuz?
- İş fikriniz özgün mü, uyarlama mı?
- Uzun dönemli getiriler yeterli olacak mı? (Gerçi nakit akışı tam olarak tahmin edilememektedir)
- Kısa dönemli getiriler yeterli mi? Risk kabil edilebilir mi?
- İş fikrinizin çözüceğİ sorunlar gidereceği ihtiyaçlar tam olarak değerlendiriliyor mu?
- İş fikrinin kısıtları var mı?
- İş fikri sorun yaratıyor mu?
- İş fikrinin önerdiği ürün ve hizmet, pazar bulabilecek mi, satın alınır mı, ne kadar alınır?
- İş fikir şimdiki ihtiyacımı gelecekteki ihtiyacı mı giderecek?
- İş fikri hangi hızda ve çabuklukta gerçekleşebilir?
- İşletmenizin stratejik alanyla uyumlu mu?

İş fikrine bu sorular sorularak sıralamaya tabi tutulur. Bu sorular artırılabilir.

Başka sorular da eklenebilir.

Hiç kuşkusuz fizibilite bir seçim sürecidir ancak her fikrin de fizibilitesi yapılmaz. Bu önemli bir kaynak kaybıdır. Onun için fizibiliteden önce de filtreleme yapılır. Tekrar etmek gerekirse ve hiç unutulmamalıdır ki en iyi fikir en çok fikirden çıkar bunu da bulmak için seçimi doğru yapmak gereklidir.

#### **4. Uygulama (Piyasaya Çıkma, Ölçme, Değerlendirme, Öğrenme, Tekrar Arama)**

Seçilen fikir prototip olarak somutlaştırılmış, üzerinde tekrar çalışılmış, ürün ve hizmet şeklini almıştır. Esasında yenilik doğmuştur. Piyasaya çıkışını beklemektedir. İnovasyon ile yeniliği ayıran süreç bu süreçtir. Her yenilik inovasyon değildir. Piyasaya çıkmış ve de piyasa tarafından kabul görmüş yenilik inovasyon halini almıştır. Yoksa piyasaya çıkan her yenilik inovasyon olamamaktadır. Çünkü piyasaya çıkan ürün ve hizmetlerin pek azı piyasada uzun süre kalabilmektedir. Diğerleri çıktıları gibi pek kabul görmedikleri için geri çekilmektedir. İşte geri çekilenler inovatif olamadıklarından geri çekilmektedir.

Bu süreçte piyasaya sürülen ürün ve hizmetlerin performansı ölçülü, değerlendirme yapılır. Sonra "piyasada kalsın mı piyasadan çekelim mi" konusunda bir karar verilir. Bu arada ileriye dönük performans tahminleri de yapılır. Hiç şüphesiz bu süreçte bile fikir üzerinde değişiklikler yapılabilir. Çünkü bu süreçte öğreneceklerimiz olacaktır. Onu da uygulamada kullanmış olacağız.

İnovasyon, aslında bir ürün ve hizmetin sağlıklı doğması ve hayatı sağlıklı kalabilmesidir. Böyle bir ürün ve hizmet inovasyonu yapan girişimciye yüksek finansal performans, artan marka ve hisse değeri, kâr getirişi, ürün ve hizmeti satın alan müşteriye de fayda sunmaktadır.

Ürün ve hizmetlerin piyasaya çıkışından önce ham fikirler çeşitli işlemlerden geçerek bu duruma gelirler. Elemler, fizibiliteler, iş planları ve eylem planları yapılıarak piyasaya çıkış hazırlanan. Bu testlerden geçen fikirler piyasaya çıkış hak ederler. Diğerlerinden kimi başta kimi yolda yürüyüşü terk eder. Yürüyüşü tamamlayıp piyasaya çıkan ve orada kalabilenler inovasyonu hak etmişlerdir.

Bütün bu süreçler girişimciye ve uygulayıcılara çok şey öğretir. Bu bir uygulamadır. Fikrin somut hale getirilerek reel piyasaya sürülmüşdür. Elbette hatalar olacak. Bu hareketi yapmayanlar hiç hata da yapmayacaklardır. Önemli olan hataları da doğruya giden yolda bir değer olarak görmektir. Hata yapmazsa doğruya hemen bulamayız. Bazen en iyi öğrendiklerimiz hata yaparak öğrendiklerimizdir. Hatalar bizim doğruya giden yolda işaretlerimizdir. O işaretler bizi doğruya götürür. İşte işletmelerdeki ve girişimcilerdeki olması gereken hata kültürü onların inovasyonu yapmalarını sağlayan şeydir. Böyle durumlarda hata yapmamanın da bir hata olduğu söylemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken şey aynı hatanın bir daha yapılmaması ve hatanın yol açacağı riskin iyi hesap edilmesidir. Bütün bunlar inovasyon yolunda öğrenilen şeylerdir. Bunlar yaşıandıkça ve öğrenme arttıkça inovasyon yapabilme gücü artacaktır.

AR-GE'de yaratılan yeniliklerin hepsi piyasaya çıkarken bu yolu izler. Bazen AR-GE'nin çakıldığı yeniliklerin, alınan patentlerin hiçbir piyasaya çıkamayabilir. O zaman inovasyon sıfırdır. Demek ki AR-GE çalışmasına rağmen inovasyon yapılmamış olur. İşte AR-Ge ile inovasyon arasındaki fark budur. Pek çok firmanın AR-GE çalışmaları olmasına rağmen inovasyon performansı düşük olabilir.

## İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

İnovasyon deyince hemen akla ürün ve hizmette yapılan inovasyon gelir. Oysa inovasyonun pek çok çeşidi vardır. Bunlar gruplandırılırsa aşağıdaki gibi bir tablo çıkar.

**Tablo 4.1**  
İnovasyon Çeşitleri

Düzeyine Göre	Radikal	Adımsal	Yıkıcı (Artırımsal)	
Yapılış Şekline Göre	Kapalı	Açık	Tersine	
Yapıldığı Alana ve Konusuna Göre	Operasyonel	Pazarlama (Pazar)	İş Modeli	Ürün, hizmet organizasyonel tasarım çözüm teknolojik, sosyal v.b.

## Radikal İnovasyon-Adımsal İnovasyon

İşletmelerin sattığı ürün ve hizmetlerde kullandığı teknolojilerde, iş yapış şekillerinde, pazarlama yöntemlerinde ve çeşitli işletme uygulamalarındaki iyileştirmeler dışında köklü, önemli ya da yüksek düzeyde yapılan inovasyonlardır. Bu inovasyondaki yeniliğin düzeyi yüksektir.

Genellikle radikal inovasyonlar yeni bir kategori yaratıyorlar. Daha sonra o kategoride birbirinden farklı az olan ürün ve hizmetler doğuyor. Bunlar artırımsal ya da adımsal inovasyon oluyor. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde radikal ve artırımsal inovasyon örnekleri çok rastlanır.

Radikal inovasyonun güçlü ve sağlam olması ondan sonra doğacak adımsal inovasyonları artıracaktır. Radikal inovasyonlar adımsal inovasyonlara göre çok sık ortaya çıkmaz. Ama radikal inovasyonlardan sonra çıkacak adımsal inovasyonlar daha sık çıkabilir. Radikal inovasyonun dışındaki düzeylerde yapılan inovasyonlar adımsal inovasyonlardır (Çetindamar, 2009,s.37; Elçi, 2006,s.17). Örneğin elektrikli araba radikal bir inovasyon, yeni bir araba modeli adımsal bir inovasyondur. Online pazarlama radikal bir inovasyondur. Online pazarlama ile çiçek satmak adımsal inovasyondur. Demek ki inovasyondaki yeniliğin düzeyi ve

derecesi inovasyonun radikal mi, adımsal (artırımsal)mı olduğunu göstermektedir. Apple firmasının iPhone ürünü ilk çıkışta radikal inovasyon olarak görülebilir. Sonra da ürün ile ilgili iyileştirilmiş 4-5 gibi iPhone modelleri adımsal inovasyon olarak adlandırılabilir.

**Radikal inovasyonun güclü ve sağlam olması ondan sonra doğacak adımsal inovasyonları artırır.**



DİKKAT

### **Yıkıcı İnovasyon**

Bu inovasyona ezber bozan inovasyon da denilmektedir. Bilindiği gibi inovasyon insanların sorunların çözmek ve ihtiyaçlarını gidermek için yapılır. Şimdiye kadar yeterli düzeyde çözülmemiş ve giderilememiş pek çok ihtiyacı bulunmaktadır. Ya da az giderilmiş ve az çözülmüş olanları da vardır. İşte yıkıcı inovasyon bu sorunlara ve ihtiyaçlara yönelik bunların daha iyi, kolay ve ucuz çözecek şekilde piyasaya çıkarlar. Bundan önceki çözümler çöpe gider. Ya da hiç çözülememişler çözülür hale gelir. Çeşitli engellerle çözülemez, giderilemez anlayışı değiştir ezberler bozulur tabular yıkılır. İşte bu inovasyonlar tüm bunları yıkmayı başarır. Onun için yıkıcı inovasyon denmiştir (Christensen C. ve Nair H.,2012,s.54-55).

Girişimciler tüketicilerin sadece günümüzdeki sorunlarını çözmek için çalışmazlar. Geçmişteki henüz çözülemeyen ya da az çözülen sorunları günümüzün yıkıcı inovasyonları ile çözmeye çalışırlar. Ayrıca günümüzün ürünlerile eski sorunlar, günümüzün ürünlerile günümüzün sorunları ve geleceğin sorunlarını geleceğin ürünlerile çözmeye çalışırlar. Yıkıcı inovasyon genellikle geçmişin sorunlarını çözmekle ilgilidir.

Uzun yıllar nasıl olsa çözülemez diye üzerine gidilmemiş, dokunulmamış sorunlar yıkıcı inovasyonlarla ortadan kalkmaktadır. Onun için yıkıcı inovasyonda süreç, sorunları bulmakla ve sorunlar için hangi çözümlerin olduğunu tespitiyle başlanır. Ondan sonra bu sorunlar daha iyi nasıl çözülür, çözümün engelleri nasıl yok edilir gibi sorular sorulur ve sorun yeniden tanımlanarak çözülmeye çalışılır.

Hindistan'da günde 5 doların altında gelire sahip olup elektriği olmayan yerlerde yaşayan ve toplam hanelerin %80'inin oluşturanlar için Hindu dilinde "küçük sevinlik" anlamında kullanılan ChokuKool adında 12 voltlu harici bataryayla çalışan 4,5 kilodan az gövde ağırlığı olan 69 dolardan satılan buzdolabı yerine geçen bir ürün piyasaya sürüldü. Bu ürün çok talep gördü. Aynı şekilde yine Hindistan Tata firmasının kendi ülkesindeki ekonomik piramidin altındakiler için ürettiği yaklaşık 2000 dolara satılan TataNano adındaki araba yıkıcı inovasyona en iyi örnektir.

### **Kapalı İnovasyon**

Bu tür inovasyonda işletme sadece iç kaynakları kullanır. İşletme olarak siz ne kadar yaratıcı insan kaynaklarına sahipsiz, ne kadar sermayeniz varsa, kendinizi nasıl daha iyi saklıyorsanız, fikirleriniz ve yarattıklarınız dışarıya hiç sızmıyorsa bunun için olağanüstü çaba sarf ediyorsanız dışarıya vermiyorsunuz ama dışarıdakine mümkün olduğu kadar benzemeye çalışıyorsanız, yaptıklarınızı organizasyon içinde bile saklıyorsanız sizin yaptığınız inovasyona kapalı inovasyon denir (Çetindamar, Baktır, s.30-32)

Bilindiği gibi en iyi fikir en çok fikirden çıkar. Bu durumda kapalı inovasyonda fikirlerin niceliği organizasyonun ürettiği ile sınırlı olacaktır. İnovasyon için çok iyi fikir yaratma imkanı azalacaktır.

Ayrıca kapalı inovasyonda yapılan araştırma ve geliştirmede bulduğunuz bilgi, aldiğiniz patentlerin tamamı işletmenizin stratejik hedeflerine uygun olmadığı için sadece bir kısmını inovasyona çevirebileceksiniz diğerlerini kimseyle paylaşmadan zamanı gelirse belki kullanabiliriz anlayışıyla atıl tutacaksınız. Bunların pek çoğu da bu gibi bahanelerde patentlerde tutulu kalacaktır. Bu nedenle kapalı inovasyonda işletmeler kendileri tek başlarına neyi yaratmışlarsa onu çıkaracaklar ve piyasaya çıkanların sayısı az olacaktır.

Kapalı inovasyonda işletmelerin yarattıklarının pek çoğunun eksik parçası olacaktır. Dışarıdan alamadığı için tamamlanmadan, gelişemeden yarım kalacaktır. Bu da pek çok fikrin çöpe gitmesini sağlayacaktır.

Yetenekleri toplayabilen ve çalışanlarını bu konuda eğiten ve motive eden, herşeyden önce inovasyonu kurum kültürü haline getirip yönetebilen organizasyonlar diğerlerine göre kapalı inovasyonlarda daha başarılı olacaklardır. Bu konuda paylaşımında olmadığı için işletmelerin ve çalışanlarının hatta toplumun da bilinci ve farkındalığı az olacaktır.

Bu inovasyon uygulamalarında gizlilik esas olduğu için taklit az ya da geç olmaktadır. Düne kadar sadece kapalı yapılan inovasyon uygulamaları günümüzde açık olarak da uygulanmaktadır.

### **Açık Inovasyon**

2000 yıllarından sonra bilginin artması, hızlı yayılması, ucuzlaması ve erişimin kolay hale gelmesiyle dışardaki bilgiden de yararlanma ihtiyacı ve imkanı doğdu. Böylece açık inovasyon koşulları geliştiği için açık inovasyon uygulamaları da arttı. Bu tür inovasyonda dışarıdan yani işletme dışından inovasyon girdileri alınırken inovasyon çıktıları da dışarıya verilebilmektedir. Dışarıdan inovasyon girdisi olarak yaratıcı fikir alınırken dışarıya proje ya da patent verilebilmektedir. Aynı zamanda firmalar kendilerinin uygulamadığı ama buldukları icat ve patentleri dışarıya satmakta ve bu konuda önemli inovasyon gelirleri elde etmektedirler. Açık inovasyon uygulamalarında çok iyi olan P&G firması (Çetindamar, Baktır, 2009,s.32) 2001'de AR-GE'ye 1,8 milyar dolar harcayarak bu alanda 8000 araştırmacı istihdam ederek elde ettiği buluşların %10'unu inovasyona çevirirken diğerlerini de patent geliri şeklinde değerlendirmiştir. Açık inovasyon nedeniyle yeni bir gelir alanı yaratılmış. Hiç kuşkusuz kendisi de kendisinin üretemediği ama stratejisini uygun bulduğu patentleri, buluşları dışardan satın almıştır. Son yıllarda yenilikçi firmalar bunu sık yapmaya başlamışlardır. Artık bütün inovasyonları dışardan fikir olarak ya da proje işbirlikleriyle açık inovasyon şeklinde de yapan işletme sayısı artmıştır. Daha yenilikçi olabilmek için başka firmaları özellikle yenilik üreten küçük firmaları satın alarak inovasyon almaktadırlar. Firmalar artık kapalı, açık mutlaka inovasyonumu ben üretmeliyim takıntısında değillerdir. Kendileri için önemli gördüklerini satın da alabilirler. İşletme satın almalarının nedenlerinden birisi de bunlardır. Bu gelişmeler şimdije kadar pek dillendirilmeyen inovasyon piyasasını yaratmıştır. Aynı zamanda inovasyon üretmemiyorsan satın alabilirsin bunu da dışarıya yaptırabilirsin anlayışı kabul görmeye başlamıştır. Açık inovasyonun gelişmesiyle birlikte bunlar da yaygınlaşmaya başlamıştır.

Girişimciler mutlaka inovasyon yapmak zorunda kalmamaktadırlar. Üretim faktörlerini nasıl piyasalarından tedarik edip tüketicinin sorunlarını çözen, ihtiyaçlarını gideren ürünler üretiyorlarsa inovasyonu da dışardan satın alabilirler. Başka yollardan tedarik edebilirler.

Açık inovasyon uygulamalarında firmalar dışardaki firmalarla ya da başka kişi ve organizasyonlarla işbirliği yaparak onların da inovasyon kaynakları ve güçlerinden yararlanmış olmaktadır. O zaman sınırlı kaynaklarla üretilen inovasyonların dışında daha farklı ve iyi inovasyonlar elde etmektedirler. Bu durum piyasalara yansımaktadır. Son yıllarda hem küresel hem de ülke olarak inovasyonların artması, ürün ve hizmetlerin ömrülerinin azalması, çeşitlerin artması, iş modellerinin değişmesi sık görülmeye başlanmıştır. Günümüzde hem inovasyon işbirlikleri hem de makro seviyede rekabet ikisi de aynı anda yaşanmaya başlamıştır. Böyle bir ortamda firmalar bir taraftan rakiplerden farklı olmaya çalışırlarken diğer taraftan rakipler tarafından da taklit edilmesinin güç olacağı inovasyonlar yapmayı amaçlamaktadırlar.

Açık inovasyonda firmamız dışındaki yeteneklerden de yararlanmış oluyoruz. İnovasyon için gerekli olan yaratıcı fikir çeşitliliği ve niceliği artacağı için çok değerli inovasyonları yakalama ihtiyacımız artmaktadır. Fikirlerin parçalarını dışarıdan da bulabildiği için inovasyon kaynaklarımız da güçlenecektir. Ayrıca inovasyon maliyeti ve kapasitesi artacaktır. Henüz kullanmadığımız buluş ve patentlerimizde de gelir elde etme imkânımız doğmaktadır.

Son on yıla kadar kapalı inovasyon uygulamaları yapan IBM, Starbucks ve Procter&Gamble gibi küresel şirketler açık inovasyonu benimseyerek araştırmalarını ortaklarıyla, tedarikçileriyle, tüketicileriyle ve üniversitelerle paylaşmaya başladılar (Johnson S.,2011,s.127).

Markaların oluşturduğu açık inovasyon platformuna örnek olarak <http://mystarbucksidea.force.com/> inceleyebilirsiniz.



INTERNET

Nike, 2010 yılında 400'den fazla patentinin sırlarını açtı ve paylaştı. Böylece başkalarının da bu araştırmalarının üzerine birşeyler koymasının, yeni değerler yaratmasının önünü açmış oldu. Bundan yine en çok yararlanan kendisi olmuştur.

Kapalı inovasyonda fikirler sadece kurum içindeki dar bir grubun fikirleriyle bağlantı kurarken açık inovasyonda çok sayıda ve değişik türdeki fikirlerle bağlantı kuracaklardır. Böylece fikirlerin dolaşma çıkışına başka fikirlerle birleşmesine imkân verilmiş olacaktır. Bazen fikir havuzunuza herkese açıp katkı yapmaları istenebilmektedir.

İnovasyon guru Jeffrey Philips (Capital, Nisan 2012, s. 118): tüketici istekleri ve davranışlarının değiştiğini, artan bu değişimlerin, buna uymaya çalışan firmaları yeni fikirler bulmaya yönlendirdiğini, ABD ve AB firmalarının ihtiyaç duyukları bu fikirleri son yıllarda dışarıdan almaya başladıklarını ve açık inovasyonun en önemli trend haline geldiğini açıklamıştır.

Fikrin nereden geldiği ve nereye gittiği pek önemli değildir. Önemli olan fikrin başka bir fikir ile bağlantı kurmasıdır. Hiçbir fikir kendi kendini geliştiremez, besleyemez. Onun da başka fikre ihtiyacı olmaktadır. İşte fikirleri fikirlere buluşturan teknolojik gelişmelerin ortaya çıkması bağlantıyi kolaylaştırmış ve bu da açık inovasyonu tetiklemiştir. P&G açık inovasyon için “bağlan-geliştir” (connect+develop) platformu oluşturmuştur.

Günümüzde bireysel yaratıcılıktan çok kollektif yaratıcılık, birlikte yaratma (co-creation) ve kalabalıkların yaratıcılığından söz edilmektedir. Bu da açık inovasyonun giderek artacağı konusundaki varsayımları güçlendirmektedir.

SIRA SİZDE



3

### Açık inovasyon işletmeler için neden önemlidir?

#### Tersine İnovasyon

Toplumsal ekonomik piramidin üstüne değil de altına yeni ürün çalışması yapmak demektir. Literatürde ilk defa bu kavramı ortaya atan Vijay Govindarajan olmuştur. Şimdiye kadar inovasyonlar piramidin tepesine ve ortasına yapılmıştır. Artık piramidin altına da inovasyonlar yapılmaktadır. Üstelik bu inovasyon orada yapılmış aynı yerde pazarlanmaktadır. Daha önce de değinildiği gibi özellikle gelişmekte olan ve nüfusu çok kalabalık satın alma gücü zayıf olan kesimler için onların satın alabileceği düzeydeki bir maliyetle sorunlarını çözen ihtiyaçlarını gideren ürünlerin ve hizmetlerin inovasyonu açık inovasyon şeklinde adlandırılmıştır. Sağlıklı tanı hizmetleri için taşınabilir ve ucuz ultrason cihazının bulunması, buzdolabı görevini görecek bataryalı soğutucunun icadı, taşınabilir şekilde hafif ve ucuz su arıtma cihazının yaratılması ve inovasyonu yine Hindistan'da TataNano adlı ucuz ve küçük otomobilin inovasyonu tersine inovasyona örnek olarak gösterilebilir. Buradaki amaç düşük gelirli ülkelerde düşük maliyetli ürünler bulmak ve bundan da çok sayıda ve küresel pazarlarda satmaktır.

Tersine inovasyonun isim babası Vijay Govindarajan'a göre bu tür inovasyonlar için yerel ekip kurmak gereklidir (Turkishtime, Mayıs 2012, s.24). Çünkü kendi sorununu iyi bilen insanlar kendi inovasyonlarını daha iyi yapabilirler.

#### Operasyonel İnovasyon

Diğer inovasyonlar kadar önemli bir inovasyon türüdür. Üretim eylemlerimizi, operasyonlarımızı nasıl yapmalıyız sorusunun cevabını verir (Stevenson J., Kaafarani B., 2012, s.52-54). Kalitede en iyi, fiyatta en düşüğü yani düşük maliyeti yaratan inovasyondur. Bunun da sürdürülebilir olması önemlidir. Operasyonel inovasyon küçük küçük iyileştirmeler şeklinde yapılırken belirli sıçramalar şeklinde de yapılmalıdır. Bir yandan en iyi verimliliği yakalarken bir yandan da sürekli aramalarda bulunmak gereklidir. Operasyonel inovasyon sonuçları sadece işletmeye kâr şeklinde yansımamalı, müşteriye de artı değer yansımaları olmalıdır.

Buna en iyi örnek Bilal Kaafarani ve Jane Stevenson gösterdiği ev bilgisayarındaki Michael Dell'in başarı hikayesidir (Kaafarani B. Ve Stevenson J., 2012,s.53). 1980'lerde ev bilgisayarını kapı kapı dolaşarak satması o döneme kadar mağaza da satılan bilgisayar piyasasını tek başına değiştirerek sektördeki büyük firmalara kafa tutmasını sağlamıştır. Dell, operasyonel olarak tedarik zincirinde ve lojistikteki başarısıyla hiç olmadık şekilde bilgisayar parçalarını birleştirmiştir. Üstelik müşteri ne tür teknik özellikte bilgisayar isterse ona göre üretim yapmıştır. Ayrıca aracılı ortadan kaldırarak maliyetleri düşürmüştür, düşen bu maliyeti müşteriyile paylaşmıştır.

#### Pazarlama (Pazar) İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsayıcı bir inovasyon türüdür. İşletme kurulmadan önce yapılan müşteriye tanıma, pazarı anlama konusunda araştırmalar ve çalışmalar konusundaki inovasyonlar pazarlama inovasyonudur. Müşterinin istek, ihtiyaç ve sorunlarına göre ürün ve hizmetlerin tasarımı bir pazarlama inovasyonudur. Zaten tasarım, pazarlama ile birlikte çalışmazsa pazarla uygun tasarım yapılamaz ya da tasarlanan şeyin pazarlanması, ticari hale gelmesi zor olur. Sürekli pazarın nabzını tutan müşteriye izleyen, değişimleri ol-

madan tahmin eden ve bu konuda proaktif davranış olarak refleksler geliştiren politikalar pazarlama inovasyonudur. Üründe ve hizmette yapılacak inovasyonlar aynı zamanda pazarlama inovasyonudur. Çünkü pazara ve pazardaki müşterinin ihtiyaçlarına, isteklerine ve sorunlarına göre ürün ve hizmet üretilir.

Fiyatlama ile ilgili yapılan inovasyon pazarlama inovasyonudur. Tüketicinin satın alabileceği bir fiyattan ürün ve hizmeti piyasaya sunmak, onun satın alma gücüne göre fiyatlama yapmak bir pazarlama inovasyonudur.

Dağıtım kanalında yapılan değişiklikler ve bundan dolayı işletmenin ve müşterinin karşılıklı olarak daha fazla fayda sağlama pazarlama inovasyonudur.

Firmanın itibarında ve markasında yapılan inovasyon pazarlama inovasyonudur. Pazarlama dışındaki tüm fonksiyonlarda inovasyon yapmanızı rağmen ve eğer pazarlamada inovasyon yapmazsanız ticarileştirmede sorun yaşarsınız. Yani diğer inovasyon çabalarınız başarısız olur.

Bütün bunları birleştirip bir sonuca varmaya çalışırsak; pazarlama inovasyonu (Kocaş C., 2011, s.80) müşterinin istekleri, ihtiyaçları ve sorunlarını anlayarak onlar için değer üretmek, sunmak ve bundan kâr etmenin yollarından birinde ya da hepsinde yapılan inovasyondur.

## **İş Modeli İnovasyonu**

İster yeni bir işletme isterse yerleşik bir işletme olsun hâlâ ayakta ise mutlaka bir iş modeli vardır. Fakat pek çok girişimci bunu bilinçli yapmaz. İş modeli, işletmelerin nasıl çalıştığını gösteren öykülerdir. Bir iş modeli tasarlamak yeni bir öykü yaratmaya benzer. Bu öykü de genel değer zinciri üzerine kurulmuştur.

İş modelleri bir sistemdir ve çeşitli parçaları vardır. Bunlar;

1. Değer Önermesi,
2. Kilit Süreçler,
3. Kilit Kaynaklar,
4. Kâr Formülüdür (Johnson, Christensen ve Kagermann, 2009, s.59-62).

Bunların anlamı şudur: Müşteri kimdir, hangi sorunu vardır, biz bu sorunu çözmek için hangi değeri sunacağımız. Bizim sunduğumuz değerin diğerlerinden farkı nedir ve müşteri bizden niye alsun yani farkımız nedir? Bu birinci parçadır. İkincisi biz bu değeri organizasyon olarak nasıl yaratırız? Hangi operasyonları yapacağız, süreçlerimiz neler olacak yani biz bu değeri nasıl üretiriz? Üçüncüsü bu işi yapmak için hangi kaynaklara (Kapital, teknoloji, ürünler, tesisler, ekipmanlar, istihbarat, kanallar, işbirlikleri, markalar; çeşitli sosyal ve beşeri sermaye) ihtiyacımız var. Bunları nasıl sağlarız? Dördüncüsü bütün bunların sonunda nasıl kâr ederiz? (Kâr formülü). Bu dört parçadan oluşan sistem bir uyum içinde çalışır.

İşte modeli açıklayan parçalarda yapılan inovasyon iş modeli inovasyonudur. İş modeli parçalarından birinde yapılacak inovasyon diğerlerini de etkileyeceği için bir uyum çalışması yapılacaktır. Bu çalışma küçük küçük iyileştirmeler olabileceği gibi radikal bir değişiklik de olabilir. O zaman her iş modeli inovasyonunun başarı ihtimali artacaktır. Çünkü model başarı için uyarı verecektir.

İş modeli ile işletme stratejisi bazen birbiri yerine kullanılabilmektedir. İş modeli kurulurken rekabet dikkate alınmaz. İş modeli yapılan bir firma rekabetle karşılaşınca işin içine strateji girer. Rekabetle baş etmenin yolu stratejidir. Rekabetçi bir strateji için ise farklı olmak gereklidir. Farklı olmanın yolu da iş modeli inovasyonundan geçmektedir. Başarılı işletmelerde mutlaka farkında olmayarak da olsa iş modeli vardır. Başarısız işletmelerde de iş modeli yeterli şekilde kurulamamışsa çeşitli inovasyonlar yapsa da başarılı olma ihtimali düşecektir.

## İNOVASYON YÖNETİMİ

Günümüzde inovasyon yönetimi becerisi olmayanların yönetici olmaları imkansızdır. Onun için inovasyon yönetimi önemlidir. Başarılı firmaların yöneticileri inovasyonu iyi yönetebildikleri için başarılıdır. Ancak inovasyonun temel girdilerinden biri olan yaratıcılığın ayrıca yönetilmesi gereklidir. Yaratıcı insanları yönetmek zordur çünkü yaratıcı insanlar yönetilmeyi istemezler. Yaratıcılıkta farklı insanlar bulunur. O zaman da farklılıkların yönetimi gündeme gelir. Geleneksel örgütler birbirine benzer insanları işe alırlar. Çünkü bunları yönetmek kolaydır. Farklılıklar zenginlidir ama farklılıkları yönetmek kolay değildir.

İnovasyon yönetimi kültürünü belirli ilkelerle açıklamak daha doğrudur.

- İnovasyonun yönetimi için heyecan verici bir vizyon belirlemek gereklidir (Mentor, 2009,s.18). İşletme çalışanlarının tutkularını ve heyecanlarını harekete geçirebilmek ve bunu sürekli canlı tutmak için inovasyon sonucunda ileride ortaya çıkabilecek büyük resmi açıklamak bakımından önemlidir. Çalışanların aynı yöne bakmaları ve aynı hedefe kilitlenmeleri için gereklidir. Demek ki inovasyon yönetimi için yüksek bir motivasyon gereklidir. Bu da heyecan verici vizyonla sağlanmalıdır.
- İnovasyon yönetiminde arkadan gelen liderlik daha yararlıdır. Öncü ya da liderlerin onde olması, peşinden kitleleri sürüklemesi şeklindeki liderlikte yaratıcı olan liderdir. Oysa arkadan giden, çalışanları özgür bırakın, hedefleri gösterip nasıl yakalanacağı konusundaki kararlarında onları serbest bırakın liderlik uygulamasında yaratıcılık daha çok kendini gösterir. Ancak lider hedeflerle sık sık oynamamalıdır.
- İnovasyon yönetiminde örgütleme kapsayıcı olmalıdır. İnovasyonu sadece AR-GE çalışmalarıyla sınırlı tutmamak gereklidir. Organizasyonun tamamını katmalıdır. Hatta açık inovasyonda örgüt dışına tüm paydaşlara yayılmalıdır. Diğer taraftan işletmede inovasyon merkezi kurarak içine de sınırlı sayıda çalışanları katarak oluşturulan örgütlemeler pek başarılı olmamaktadır. Çünkü bu merkezde bulunmayanlar kendilerini inovasyondan dışlanmış olarak görmektedirler. İşletmede inovasyonun da merkezdeki kişilerin tekelinde olduğunu zannetmekte oldukları için var olan inovasyon, motivasyon azalmaktadır. Oysa kapıdaki güvenlik görevlisinden tepe yönetime kadar herkes inovasyonun bir parçası olmalıdır. Çalışanların tamamı birlikte aynı heyecanı taşımalıdır.
- İnovasyon yönetiminde örgütleme hiyerarşik olmamalıdır. Tepe yönetiminin alttaki çalışanlara emirler yağdırdığı hiyerarşik yapıda inovasyon çabaları başarılı sonuç vermez. Hiyerarşik ve bürokratik yapılar inovasyonun en büyük düşmanlarıdır.
- İnovasyon yönetiminde fonksiyonlar arasında yüksek duvarlar örülmemesi gereklidir. Çalışanların birbiriyle etkileşikleri, fonksiyonların birbirlerinden etkilendikleri yatay ilişkilerin ve işbirliklerini artırıldığı bir organizasyon yapısı oluşturmak gereklidir. İnovasyonda aynı fonksiyondaki çalışanların birbirleriyle ilişkilerinden, çok farklı fonksiyonlarda çalışanların birbirileyle ilişkileri daha önemlidir. Bu durum örgütlerde farklılığı yaratır. Farklılıklardan zenginlikler çıkarır.
- İnsanı merkeze yerleştirilen organizasyon yapıları oluşturmak inovasyonun iyi yönetilmesini sağlar. Bilindiği gibi inovasyonda yaratıcılık gereklidir. Yaratıcılıkta insan tarafından yapılmaktadır. İnovasyonu yönetenler insanın organizasyon için değerli olduğunu bilmeliler ve insanın kendisinin bunu bilmesini sağlamalılar.

- İnovasyonu destekleyen, kolaylaştırılan yöneticiler örgütte ortak dilin kullanılmasını, karşılıklı güven ve eşitlik kültürünü oluşturmaları gerekmektedir. Bu durum çalışanların birbirleriyle ilişkileri ve iletişimini, çalışanların yönetimle ilişki ve iletişimleri inovasyonun artmasına yönelik başarısını yükseltecektir.
- İnovasyon yönetiminde başarı için işletmede bilgi, fikir ve gücün paylaşımı için uygun ortamlar oluşturulmalıdır.
- Örgütün ve çalışanların ilişkilerini ve iletişimini artıran ağlar artırılmalıdır. Bu ağlar dışardan içeriye, içерden dışarıya açık olmalıdır.
- İnovasyon yönetiminde örgüt yaşam boyu eğitim almalıdır. Yeni sürekli öğrenen örgüt olmalıdır.
- İnovasyon yönetiminde içerdeki ve dışarıdakilerin fikirlerini sisteme sokacak, fikirlerin yok olmadan ve gelişip serpilmesi için çeşitli platformlar oluşturulmalıdır. Bunun en kolay olması gerektiği konusunda simülasyon ve senaryo tekniklerinden yararlanılarak tasarımlar yapılmalıdır.
- İnovasyon için fikir yaratınlara fikirlerin akibetleri konusunda hızlı bilgi vermek gerekmektedir. Çünkü cevap verilmemesi ya da geç cevap verilmesi, fikirlere ve fikir yaratınlara önem verilmesi algısı yaratmakta ve çalışanların inovasyon heyecanlarını azaltmaktadır. Yine duyurma ve ödül yapılmadığında da aynı duyguya yaşanmaktadır.
- İnovasyon yönetiminde farklı inovasyonlar için farklı süreçler tasarlanmaktadır. Tek bir süreç şablonu tüm inovasyonlarda başarılı olmamaktadır.
- İnovasyon yönetiminde oluşturulan fikir platformlarında toplanan fikirler aynı örgüt için fikir üreteneğere açık olmalıdır. Çünkü yaratılan fikirler başka fikirlerin de yaratılmasını tetikleyebilmektedirler. Bu durum daha yaratıcı fikirlerin çıkışmasını sağlayabilecektir.
- İnovasyon yönetiminde, inovasyonla yaratılan firma ve müşteri değeri açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir.
- İnovasyon yönetiminde inovasyon dirençleri iyi yönetilmelidir.
- İnovasyon yönetiminde örgüt kültürüne inovasyonu yerleştirmek ve inovasyonu ve yönetimini sürekli hale getirmek gerekmektedir.
- İnovasyon yönetiminde inovasyonu örgütün tüm hücrelerine yerleştirmek gerekmektedir.
- İnovasyon yönetiminde inovasyon sık sık ölçülmelidir. Çünkü ölçümediğiniz inovasyonu yönetemezsiniz.

## Özet

İnovasyon, bir düşünce biçimini, bir sonuç, tüketicilere fayda girişimciye kâr sağlayan insanların ihtiyaçlarını gideren, sorunlarını çözen, merak ve sezgiyle başlayan, hayallerle devam eden sonunda ürün, hizmet ve toplumsal faydaya dönüßen içinde keşif, icat ve AR-GE'yi barındıran yaratıcılık ve yenilik süreçleriyle oluşan bir kavramdır. İnovasyon yaratıcılıktan sonra gelen bir süreçtir. Yaratıcılık bakımından ne kadar güçlüyseniz inovasyon bakımından da o kadar güçlü olabilirsiniz. Yaratıcılık, inovasyonun ham maddesidir. İnovasyona yolculuğuna keşif ile başlanır. İcat ile devam eder. Keşif icata dönüşürse insanlık için yararlı hale gelir. İnovasyon, fikrin pazarlanabilir hale dönüşmesi olarak ve ayrıca ticari hale gelmiş yenilik şeklinde de tanımlanmaktadır. İnovasyon adına yapılan şey özgün olmalı, tanımlanabilen bir değeri olmalı ve bunun da ticari hale gelebilir bir değeri olmalı yeniden farklı olmalı yani benzeri olmamalı, insanda pozitif etki yaratmalı (değer) ve ticari hale gelebilmeli bunda da girişimciye değer bırakmalıdır. İnovasyon yeni nesil girişimcilerin kullandığı en önemli rekabet silahlarından biridir. İnovasyonla fark yaratınan girişimler müşteriler tarafından ödüllendirilerek rekabette üstünlük sağlamaktadırlar. Girişimcilik ile inovasyonu birbirinden ayırmak imkânsızdır. Çünkü bir diğerinin varlık nedenidir. Yani inovasyon olmadan girişimcilik, girişimcilik olmadan inovasyon olmaz ve gelişemez. İnovasyon, toplumsal değişmenin sonucudur. Yeni dünya döneminde zenginliğin kaynağı sermaye değil yaratıcılık olmuştur. İşletmeler inovasyonun kaynağı olan yaratıcılığa işletmelerde belirli kişileri değil, çalışanların tümünü hatta işletme dışındakiileri de dahil edeceklerdir.

İnovasyonun bazı zorlukları da mevcuttur. Bunlar arasında; iyi bir fikir bulmak, hayal kırıklıkları, yeniden denemek, müşteriyi yakalamak, rakipleri yenmek, zamanlama zorluğu, maliyet baskısı, sponsorluk ve finansman baskısı yer almaktadır.

İnovasyon hakkında söylenen bazı şeylerin doğru gibi algılanması başarısızlığa neden olmaktadır. Bu doğru bilinen yanlışlar arasında şu söylemler yer almaktadır;

- İnovasyon ve AR-GE aynı şeydir.
- İnovasyon sadece ekonomik ve toplumsal fayda üretir.
- İnovasyonun tek hedefi vardır o da kâr.
- İnovasyonda başlangıçlar mükemmel olmalıdır.
- İnovasyonu sadece büyük şirketler yapabilir.

Yaratıcılık süreçleri ile inovasyon süreçleri birbirine benzer. Yaratıcılık süreçlerinde inovasyon için gerekli olan fikrin ortaya çıkışı esastır. Günümüzde inovasyon için dört temel süreç yeterli görülmektedir. İnovasyonda ilk süreç fikir aramak, bulmaktır. İkinci aşama ise fikir yönetmektir. Fikir yönetimi hedefi uygun fikir üretip tüm süreçler yönetilerek inovasyona ulaşmak olarak görülebilir. Üçüncü aşama başarılı potansiyeli olan fikirleri seçmek yer almaktadır. Hiçbir kurumun ürettikleri tüm fikirleri uygulayacak ne zaman ne sermayesi ne de gücü yeterlidir. Mutlaka fikir elenecektir. Son aşama ise uygulama aşamasıdır. Seçilen fikir prototip olarak somutlaştırılmış, üzerinde tekrar çalışılmış, ürün ve hizmet şeklini almıştır.

İnovasyonun birden fazla çeşidi vardır. Radikal inovasyon işletmelerin sattığı ürün ve hizmetlerde kullandığı teknolojilerde, iş yapış şekillerinde, pazarlama yöntemlerinde ve çeşitli işletme uygulamalarındaki iyileştirmeler dışında köklü, önemli ya da yüksek düzeyde yapılan inovasyonlardır. Yıkıcı inovasyon şimdije kadar yeterli düzeyde çözülmemiş ve giderilememiş pek çok ihtiyaca ve sorunlara yönelik bunların daha iyi, kolay ve ucuz çözücek şekilde piyasaya çıkarlar. Kapalı inovasyonda inovasyonda işletme sadece iç kaynakları kullanır. Açık inovasyonda dışarıdan yani işletme dışından inovasyon girdileri alınırken inovasyon çıktıları da dışarıya verilebilmektedir. Tersine inovasyon toplumsal ekonomik piramidin üstüne değil de altına yeni ürün çalışması yapmak demektir. Operasyonel inovasyon üretim eylemlerimizi, operasyonları-mızı nasıl yapmalıyız sorusunun cevabını verir. İşletme kurulmadan önce yapılan müşteriyi tanıma, pazarı analama konusunda araştırmalar ve çalışmalar konusundaki inovasyonlar pazarlama inovasyonudur. İş modeli inovasyonu modeli açıklayan parçalarda yapılan inovasyon iş modeli inovasyonudur.

İnovasyonun yönetimi için heyecan verici bir vizyon belirlemek gerekmektedir. İnovasyon yönetiminde arkadan gelen liderlik daha yararlıdır. İnovasyon yönetiminde örgütleme kapsayıcı olmalıdır. İnovasyon yönetiminde örgütleme hiyerarşik olmamalıdır.

## Kendimizi Sınayalım

- 1.** İnovasyon kavramı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
- Kalıcı başarı sağlanabilmesi için inovasyon sürdürülebilir olmalıdır.
  - İnovasyon tüketicilerin ihtiyaçlarını gideren, sorunlarını çözen bir kavramdır.
  - İnovasyon için yaratıcılık gerekmek.
  - İnovasyon merak ve sezgi ile başlar.
  - İnovasyon keşif, icat ve Ar-Ge'yi barındırır.
- 2.** İnovasyonun gerçekleştirilebilmesi için aşağıdakilerden hangi özelliğe gereksinim **yoktur**?
- Özgün olmalı
  - Tanımlanabilen bir değeri olmalı
  - Ticari hale getirilebilmeli
  - Farklı olmalı (benzeri olmamalı)
  - Taklit ederek ortaya çıkmış olmalı
- 3.** Aşağıdakilerden hangisi inovasyonun zorluklarından biri **değildir**?
- İyi bir fikir bulmak
  - Hata yapmak
  - Maliyet hesaplamak
  - Doğu zamanlama yapmak
  - Müşteriyi yakalamak
- 4.** İnovasyon hakkında doğru bilinen yanlışlardan biri **değildir**?
- İnovasyon ile Ar-Ge aynı şeydir.
  - İnovasyon sadece toplumsal ve ekonomik fayda üretir.
  - İnovasyon uzun zaman gerektirir.
  - İnovasyonun tek hedefi kardır.
  - İnovasyonu sadece büyük işletmeler yapabilir.
- 5.** Aşağıdakilerden hangisi inovasyon ve AR-GE arasındaki farkı doğru olarak açıklayan ifadedir?
- AR-GE inovasyonun bir parçası olarak değerlendirilmez.
  - AR-GE'nin bulduğu her yenilik inovasyona çevrilir.
  - Her inovasyonda mutlaka AR-GE yoktur.
  - İnovasyon işletmedeki herkesi kapsar herkesi dahil eder AR-GE sadece departmandakileri ilgilendirir.
  - AR-GE inovasyonu da kapsayan bir süreçtir.
- 6.** İnovasyon süreçlerinin doğru sıralandığı seçenek hangisidir?
- Fikirleri yönetmek- fikir toplamak- başarı potansiyeli olan fikirleri seçmek-uygulamak
  - Fikir toplamak- fikirleri yönetmek- başarı potansiyeli olan fikirleri seçmek-uygulamak
  - Başarı potansiyeli olan fikirleri seçmek- uygulamak- fikirleri yönetmek- fikir toplamak
  - Fikir toplamak- uygulamak- başarı potansiyeli olan fikirleri seçmek- fikirleri yönetmek
  - Fikir toplamak- başarı potansiyeli olan fikirleri seçmek- fikirleri yönetmek- uygulamak
- 7.** Fikir yaratıcılığında aşağıdaki kaynaklardan hangisi kullanılabilir?
- İç kaynak
  - Açık kaynak
  - Çoğul kaynak
  - Öz kaynak
  - Bireylerarası kaynak
- 8.** Aşağıdakilerden hangisi potansiyel iş fikirlerinin seçilmesinde değerlendirilmesi gereken ölçütlerden biri **değildir**?
- İş fikrinin özgün olması
  - İş fikrinin uzun ve kısa dönemli getirileri
  - İş fikrinin stratejik alanı ile uyumu
  - İş fikri ihtiyaçları gidermesi
  - İş fikrinin açık olması
- 9.** Aşağıdakilerden hangisi bir inovasyon çeşididir?
- Basit inovasyon
  - Kalıcı inovasyon
  - Radikal inovasyon
  - Sabit inovasyon
  - Düz inovasyon
- 10.** İnovasyon yönetim süreci ile ilgili aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
- Eğitimle inovasyon gerçekleştirilemez
  - Her inovasyon için aynı süreçlerden yararlanılabilir.
  - Örgüt içinde yaratılan fikirlerin paylaşılması hatalıdır.
  - İnovasyon sıklıkla ölçülmelidir.
  - İnovasyonda sürekli sağlanmasına gerek yoktur.

## Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanınız yanlış ise “İnovasyon Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanınız yanlış ise “İnovasyon Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanınız yanlış ise “İnovasyon Zorlukları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanınız yanlış ise “İnovasyon Çeşitleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanınız yanlış ise “İnovasyon Hakkında Yanlış Bilinenler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanınız yanlış ise “İnovasyon Süreçleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanınız yanlış ise “İnovasyon Süreçleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. e Yanınız yanlış ise “İnovasyon Süreçleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. c Yanınız yanlış ise “İnovasyon Çeşitleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Yanınız yanlış ise “İnovasyon Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

İnovasyon yaratıcılıktan sonra gelen bir süreçtir. Yaratıcılık ile ekim, inovasyon ile biçim yapılır. Ne kadar ekim yaparsanız o kadar mahsul alırsınız. Yaratıcılık bakımından ne kadar güçlüseniz inovasyon bakımından da o kadar güçlü olabilirsiniz. Yaratıcılık her zaman inovasyondan önce gelir. Yaratıcılık, inovasyonun ham maddesidir.

### Sıra Sizde 2

Fikirlerin başka sektörlerden alanlardan alınarak herhangi başka bir sektörde uygulanmasına çapraz polenleme ya da çapraz tohumlama denir.

### Sıra Sizde 3

Açık inovasyon uygulamalarında firmalar dışardaki firmalarla ya da başka kişi ve organizasyonlarla işbirliği yaparak onların da inovasyon kaynakları ve güçlerinden yararlanmış olmaktadır. O zaman sınırlı kaynaklarla üretilen inovasyonların dışında daha farklı ve iyi inovasyonlar elde etmektedirler. Günümüzde bireysel yaratıcılıktan çok kollektif yaratıcılık, birlikte yaratma ve kalabalıkların yaratıcılığı işletmelere daha çok rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir.

## Yararlanılan Kaynaklar

- Christerson C. ve Nair H., (2012). **Yıkıcı İnovasyon Yapılması Gereken İşlere Odaklanmakla Başlar.** Turkishtime Dergisi, Şubat 2012.
- Çetindamar D. ve Baktır E., (2009). İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler için Teknikler, TÜSİAD Yayıncıları, No: 2009/496.
- Elçi, Ş.,(2006). İnovasyon. Pelin Ofset, İstanbul.
- Elçi Ş., (2006). İnovasyon, Referans ve Data Sel Koçaş, C.,”**Pazarlamada İnovasyon**” Infomag Dergisi, Ekim 2011.
- Mark W.Johnson, Clayton M. Chistensen ve Henning K., “**İş Modelinizi Yeniden Yaratmak**”, İş Modeli. Harvard Business Review Mess Yayıncıları.
- Özkalp E.,(2005). **Sosyolojiye Giriş**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Türker R., (2007). İnovatif Şirketler Daha Hızlı Büyüyor, Capital Dergisi, Eylül 2007.

# 5

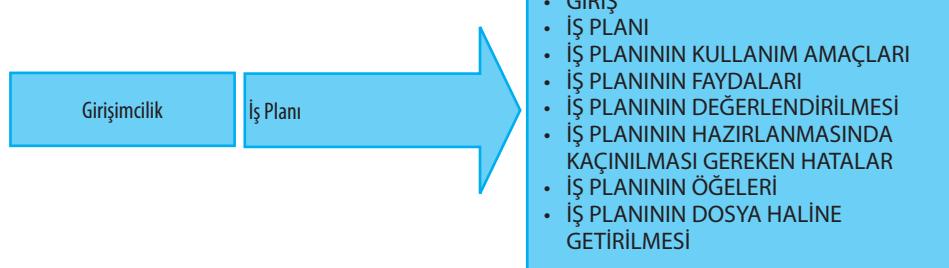
## Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- 🕒 İş planını tanımlayabilecek,
  - 🕒 İş planının kullanım amaçlarını açıklayabilecek,
  - 🕒 İş planının nasıl hazırlanacağını belirleyebilecek,
  - 🕒 İş planın öğelerini sıralayabilecek,
  - 🕒 İş planının dosya haline getirilmesini değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz..

## Anahtar Kavramlar

- Yapılabilirlik Etüdü
- Planlama
- Finansman
- Pazarlama Planı
- Yönetim Planı
- İş Planı

## İçindekiler



# İş Planı

## GİRİŞ

Planlama, işletmeler açısından hiçbir zaman son bulmayacak bir süreçtir. İş planı, kurulması düşünülen ya da var olan bir işletmenin detaylarını içeren yazılı bir belgedir. İş planı, şu anki durumu, ortaya çıkacak ihtiyaçları ve yeni işletmenin olası sonuçlarını gösterir. Bu planda, işletmenin tüm unsurlarının tanımlanması gerekmektedir. Bunlar, proje, pazarlama, araştırma ve geliştirme, üretim, yönetim, kritik riskler ve finansman unsurlarıdır. Kurulması önerilen işletmenin tüm bu unsurlarının tanımlanması, organizasyonun nasıl olacağı konusunda okuyuculara ve girişimciye yardımcı olacaktır.

## İŞ PLANI

Finans, yönetim, pazarlama ve işletmecilik açısından var olan ya da kurulması düşünülen işin planlanması, iş fikrinin gerçeğe dönüşmesinde oldukça önemlidir. İş planı, kurulması düşünülen işletmenin faaliyet ve finansal detayları ile, pazarlama fırınları ve stratejisi, yönetim becerisi ve yeteneklerini gösteren bir belgedir (Zimmerer & Scarborough, 1996, s.280). Diğer bir anlatımla iş planı; firmanın başarılı olabilmesi ve/veya finansal açıdan varlığını sürdürmesi için neler yapılması gerektiğine ilişkin karar verme sürecinin en önemli adımıdır. Detaylı bir şekilde hazırlanmış bir iş planı, işletme için gerekli olan finansman kaynaklarını, bunların nasıl sağlanacağını ortaya koyar ve kurulması düşünülen girişimin neden başarılı olacağını gösterir. İş planı, girişimcinin başarılı bir girişim için kullanacağı ve işletmenin işleyişini tanımlayacak yol gösterici bir rehberdir (“Getting Started in Small Business”, 1998, s.13). Bazı profesyonel alanlarda iş planı işletme planı, kredi başvurusu ya da yatırım analizi olarak da adlandırılabilir. İsmi ne olursa olsun iş planı, gerek yatırımcılar gerekse de fon sağlayacak kredi kuruluşları tarafından istenen ve girişimcinin yatırım sürecine geçmesini sağlayan bir rehber niteliğinde bir belgedir.

Yatırımcılara ve kreditörlere, kurulacak işletmeyi etkileyebilecek tüm olayları tanıtmaktadır. İşletmenin gelir ve giderleriyle ilişkili çeşitli faaliyetlere ilişkin detaylı bilgilere ihtiyaç vardır. Bu nedenle planın dayandığı varsayımların çok güçlü bir şekilde yapılmış olması gerekmektedir. Örneğin, işletmenin kuruluş aşamasında piyasadaki yükseliş ve düşüşlerin, ekonomideki canlılık ya da durgunluk döneminin, plana dahil edilmiş olması önemlidir.

SIRA SİZDE



1

**Girişimci iş planına neden ihtiyaç duyar?**

İş planının girişimci tarafından hazırlanması gereklidir. Bununla birlikte girişimci, hukukçular, muhasebeciler, pazar araştırmacılarından, mühendislerden, üniversitelerin girişimcilikle ilgili eğitim ve araştırma birimlerinden, küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme başkanlığından vb. kurumlardan yardım alabilir. İş planının hazırlanmasında danışmanlık hizmeti alınmadan önce ya da kimlerden hangi tür danışmanlık hizmetinin alınacağının belirlenmesinde, girişimci kendi yeteneklerini objektif bir biçimde değerlendirmelidir. Aşağıdaki tablo girişimcinin hangi yetenekler konusunda ihtiyaç olup olmadığını değerlendirebilmesinde kullanılabilir (Hisrich & Peters, 1995, s.228).

**Tablo 5.1**  
*Girişimcinin İhtiyaç Duyacağı Yetenekler*  
*Girişimcinin İhtiyaç Duyacağı Yetenekler*

Yetenekler	Mükemmel	İyi	Fena Değil	Kötü
Muhasebe/Vergi				
Planlama				
Tahmin				
Pazar Araştırması				
Satışlar				
İnsan Kaynakları				
Üretim/Tasarım				
Yasal Konular				
Organizasyon				

**İŞ PLANININ KULLANIM AMAÇLARI**

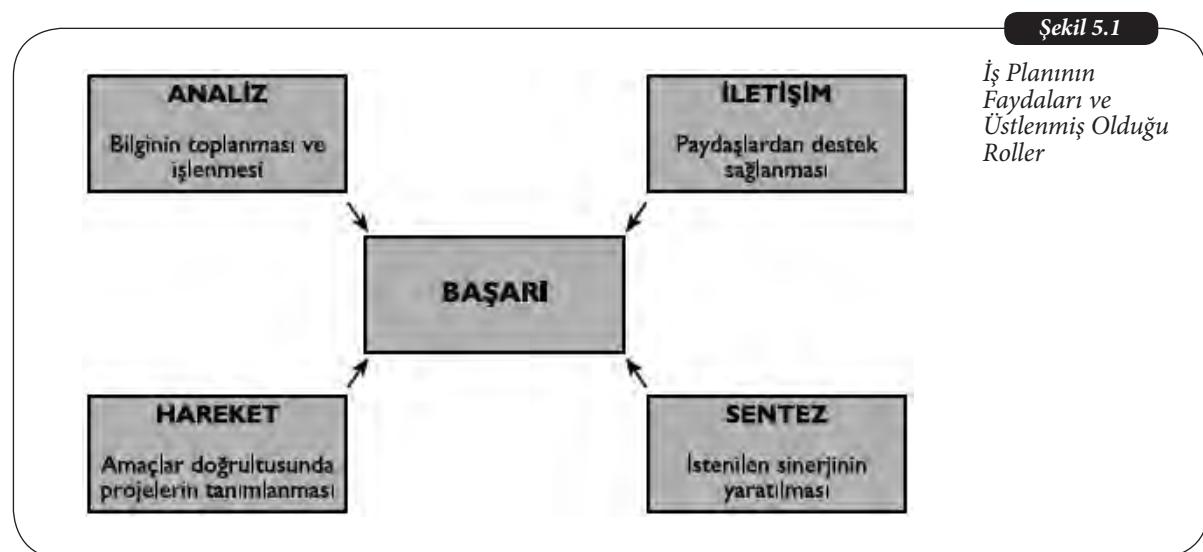
İş planı, üç temel amaç için kullanılabilen bir araçtır. Bunlar; iletişim, planlama ve yönetim olarak sıralanabilir. İletişim aracı olarak, iş planı sermaye sağlama, yapılacak yatırımı cazip hale getirme, stratejik iş ortakları bulma anlamında kullanılır. Geniş kapsamlı ve tüm detayları içeren bir iş planının hazırlanmış olması, kurulacak işletmenin ya da yeni girişimin potansiyel kârlılığını gösterir.

Yönetim aracı olarak iş planı, işletmenin gelişim evrelerine bağlı olarak takip edilecek yolların belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve gelişmenin değerlendirilmesinde kullanılır. Bu anlamda iş planı sürekli olarak yenilenen ve çeşitli aşamalarda kazanılan bilgi ve deneyimlerim sürekli olarak güncel tutulması gereken bir belgedir.

Planlama aracı ise iş planı işletmenin her aşamasında yol göstericidir. Gelişim aşamalarına bağlı olarak ortaya çıkan engellerin ortadan kaldırılması ve yeni alternatiflerin oluşturulmasında da kullanılır ("Using the Plan", 2003).

**İŞ PLANININ FAYDALARI**

İş planı sürecinin tümü, girişimci kurulması düşünülen işletme ile ilgili tüm unsurları analiz etmeye ve belirsizliklerin doğması durumunda etkin stratejiler hazırlamaya itmektedir. Aslında iş planı -kurulu bir işletmenin ya da yeni girişimin gelişiminde- işletmenin stratejik analiziyle başlayan bütünsel bir süreçtir. İşletmenin belirlenmiş amaçlarını göz önüne alarak, mevcut kaynakların, işletme çevresinin, stratejik gelişmelerin ve olası durumların değerlendirilmesini gerektirir. Aşağıdaki şekil işletmeler açısından, iş planının faydalarını ve üstlenmiş olduğu rolü göstermektedir (Beaver, 2002, s.112).



Girişimcilerin kendi iş planlarını kendilerinin hazırlaması çok önemlidir. Eğer bir ekip çalışması söz konusu ise, bu ekibin tüm üyeleri planın yazılmasında görev almalıdır. Lider girişimci ise her bir ekip elemanın katkısını belirlemelidir. Planın hazırlanmasında, yukarıda belirtilen konularda danışmanlardan yardım alınsa bile girişimci, planın arkasındaki temel unsur olarak kalmalıdır. Böylece iş planı, girişimcinin kendisinin işletmesini tanımlaması, olaylar konusunda kendi bekłentilerini yansıtması ve savunması sorumluluğunun da girişimcinin kendisi-ne olduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Kurulması düşünülen işletmeye ilişkin başkaları tarafından hazırlanan iş planları girişimcinin işine yarar mı?**



SIRA SİZDE

2

İş planının okunmasının ve değerlendirilmesinin girişimci, fon sağlayanlar ve diğer yatırımcılar açısından faydaları vardır. Bu faydalar aşağıda açıklanmıştır (Kuratko & Hodgetts, 1995, ss.292-293).

### İş Planının Girişimciye Sağlayacağı Faydalar

İş Planının girişimciye sağlayacağı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Girişimcinin işletmeyi eleştirel ve objektif bir bakış açısıyla görmesini sağlar.
- İş planına dahil edilen rekabet, ekonomik ve finansal koşulları içeren analizler, girişimcinin işletmenin başarısı için yapacağı varsayımları dikkatli bir şekilde oluşturmada yardımcı olur.
- İşletmenin bütün unsurları plan içerisinde gösterildiği için, girişimci, işletme stratejileri geliştirerek ve bunları sınayarak, dışarıdaki değerlendirciler için de sonuçlar üretir.
- İş planı, amaçların değerlendirilebilmesi için tahminlerin ve gerçek sonuçların karşılaştırılması konusunda da ölçütler oluşturur.
- Tamamlanmış bir iş planı, girişimciye dışarıdaki fon sağlayıcılar ve yatırımcılarla iletişim aracı olma ve işletme için de çalışma rehberi olma görevi yapar.

## **İş Planının Fon Sağlayıcı ve Yatırımcılara Sağlayacağı Faydalar**

İş planı fon sağlayıcılara ve yatırımcılara da aşağıdaki faydaları sağlayacaktır :

- İş planı, fon sağlayıcılara ve yatırımcılara pazar potansiyeli hakkında bilgiler verir ve pazar payının nasıl korunacağını planlar.
- İş planı detaylı finansal tablolar aracılığıyla, işletmenin ihtiyacı olan borç çeşidi ve miktarı ile öz sermaye bileşimini gösterir.
- İş planı 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 gerekli bilgileri verir.
- İş planını okuyacak fon sağlayıcılar ve yatırımcılar, girişimcilik geçmiş olmayan bireylerin, planlama ve yönetim yeteneği konusunda fikir sahibi olur
- İş planı, yatırımcıların, yatırımdan beklediği özsermeye getirisini de gösterir.

## **İŞ PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

İş planını okuyan sermayedarlar, bankacılar, yatırımcılar, potansiyel müşteriler, avukatlar, danışmanlar ve üreticilerdir. Bununla birlikte girişimcinin iş planını hazırlarken açıkça anlaması gereken üç temel nokta vardır (Hisrich & Peters, 1995, s.228).

Bunlardan birincisi, işletmeyi geliştiren kişinin, yani girişimcinin kendisinin, işletmenin teknolojisi ya da yaratıcılığı konusunda en geniş bilgiye sahip olan kişi olduğudur. İş planlarındaki en genel bakış açısı budur ve bu temel bir bakış açısı olmakla birlikte, bu bakış açısından potansiyel tüketici ve yatırımcıların olası düşünceleri ihmal edilmektedir. Girişimin pazarlanabilirliği, yüksek teknolojiden daha önemlidir. Piyasa temelli olarak adlandırılabilen bu tip girişim, hedeflediği tüketici grubuna bu girişimin faydalarını ikna edici bir şekilde göstermelidir. Bu ikinci önemli bakış açısı, girişimcinin niçin iş planı yazması gerektiğini gösteren bakış açısıdır. Bu konuya çok önem verilmese bile, birçok girişimci iş planlarında pazarlama bilgilerini önemli ölçüde vurgulamaktadır. Ürünü ya da hizmeti kimin alacağının belirlenmesi ve bu piyasanın yüzde kaçının girişimin başarısı için gerekli olacağının ortaya konması iş planının önemli unsurlarından birisidir.

Üçüncü bakış açısı ise, yukarıda değinilen pazarlama konusu ile ilgilidir. Yatırımcının bakışı finansal tahminler üzerine yoğunlaşmaktadır. Yatırımcılar yaptıkları yatırımin değerini görmek istediklerinde finansal tahminlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu, girişimcinin iş planını finansal tablolar ile doldurması anlamına gelmemelidir. Çoğu risk sermayedarı finansal tahminlerinin %50'sine ulaşan işletmeleri başarılı saymaktadır. Ancak yatırımcılar için girişimin gelecekteki başarısına karar verebilmek konusunda 3-5 yıllık finansal tahminler daha önemlidir.

Bu üç bakış açısı, iyi tasarlanmış bir iş planında vurgulanması gereken noktalar olarak azalan önem derecesine göre belirtilmiştir. Eğer bunlar planda dikkatli bir biçimde ele alınmışsa girişimci başarılıdır. Aşağıdaki altı adım birçok risk sermayedarının kullandığı iş planı okuma sürecidir (Başar, Tosunoğlu & Demirci, 2001, s.30), (Ayrıca bkz. Kuratko & Hodgetts, 1995, s.294).

**1. Adım:** İşletmenin ve işletmenin içerisinde bulunduğu endüstrinin özelliklerinin belirlenmesi

**2. Adım:** Sermaye yapısının belirlenmesi (Gerekli olan borç ve özsermeye bileşimi)

**3. Adım:** En son bilançonun incelenmesi (Likidite, net değer ve borç/özsermeye oranlarının belirlenmesi)

**4. Adım:** Girişimcilerin kalitesinin belirlenmesi (Çoğunlukla en önemli adımdır)

**5. Adım:** Girişimin kendine özgü özelliğinin saptanması (Neyin diğer girişimlerden farklı olduğunu bulunması)

**6. Adım:** Bütün plana genel olarak göz gezdirilmesi (Tüm grafiklere, tablolara göz atılması)

Yukarıdaki adımlar, girişimci tarafından hazırlanan iş planının değerlendirilmesinde iki temel konunun önemini ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, stratejik düşüncenin kalitesi ve bunun plana nasıl yansığı diğeri ise iş planın hazırlanış kalitesidir. İş planlarını okuyan kişiler kurulacak olan işletmeyi; karakter, yetenek, yönetim yapısı, amaçlar, sermaye yapısı ve güvence gibi kriterleri göz önüne alarak değerlendirirler (Beaver, 2002, s.112).

## **İŞ PLANININ HAZIRLANMASINDA KAÇINILMASI GEREKEN HATALAR**

İş planı hazırlanmasında kaçınılmazı gereken birçok nokta vardır. Bu bölümde girişimciler tarafından yapılan genel hatalar altı başlık altında incelenmiştir. Bu hataları daha belirgin kılmak için belirli göstergeler ve tehlike sinyalleri ortaya konulmuştur. Ayrıca bu sorunların olası çözümleri sunularak, yeni bir girişimin başarısını engelleyecek hatalardan nasıl kaçınılacağı da ortaya konulmuştur (Başar, Tosunoğlu & Demirci, 2001, ss.32-34), (Ayrica bkz. Kuratko & Hodgetts, 1995, s.289).

**Gerçekçi Olmayan Hedeflerin Plana Konulması:** Bu hatanın nasıl çözüleceği hemen akla gelse de şu göstergeler hatanın ne kadar itici olacağını göstermektedir: Ulaşılamaz hedefler, işlerin başarılılamayacağı zaman kısıtları, öncelik yanlışlıklarları ve eylemlerin adımlandırılmamış olması. Bu hatadan kaçınmanın tek yolu belirli adımların, belirli sürelerde başarılılaileceği aralıkların belirtildiği bir zaman tablosu oluşturulmasıdır.

**Olası Engellerin Tahmin Edilememesi:** Genellikle düşülen bu hata, girişimin fikrine aşırı gömülmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda girişimci, doğabilecek olası problemleri fark etmeyebilir. Olası problemlerin belirle nemesinin göstergeleri, plana olası hataların ve zayıflıkların dahil edilmemesi ve alternatif planların yapılmamasıdır.

**Kararlılık ya da Taahhüt Eksikliği:** Çoğu girişimcinin kendi girişimi konusunda kararlılık eksikliği gösterdiği görülmektedir. Girişimler, hobilerden ya da yarı zamanlı işlerden kaynaklansalar da, girişimciler, girişimlerini ciddiye almalarını izlenimini vermekten kaçınmalıdır. Bu hataya ilgili göstergeler, gecikmeler, süruncemede bırakılan işler, kişisel yatırım arzusunun olmaması ve hızlı zengin olma yoluna gitme arzusudur. Bu hataya düşmemenin yolu, hızlı bir şekilde hareket ederek ve tüm profesyonel gereklerin yerine getirildiğinden emin olarak finansal katılım konusunda istekliliğin gösterilmesidir.

**Tecrübe Eksikliği:** Fon sağlayıcıların ve yatırımcıların, girişimcilerin işletmecilik konusundaki tecrübelere büyük önem vermeleri nedeniyle, girişimcilerin sahip oldukları tecrübeleri iş planında göstermeleri çok önemlidir. Birçok başlangıç düzeyindeki girişimci, tam olarak bilgi sahibi olmadıkları fikirleri uygulamaya koymaya çalıştığından dolayı başarısız olmaya mahkumdur. Çünkü önerdikleri işle ilgili özel konuları göz ardi etmektedirler. Tecrübesizliğin göstergeleri, işletmenin bulunduğu özel alanda tecrübeının olmayı, işletmenin yer alacağı pazarın tam olarak tanınmayı ve işletmenin nasıl ve neden başarılı olabileceği ve bu fikri kimin kabul edebileceğinin bilinmemesidir.

Bu hatadan kaçınmak için girişimciler işletme için gereken kişisel tecrübeleri olduğu konusunda kanıtlar ortaya koymalıdır. Eğer spesifik bilgi ve tecrübeden yoksun iseler, bunları bu bilgilere sahip insanlardan sağlamalıdır.

**Pazar Bölümlendirilmesinin Yapılmaması:** Çoğu girişimci, potansiyel tüketicileri belirlemeden girişim fikrini ortaya atmaktadırlar. Girişimcinin bir mali ya da hizmeti beğenmesi diğerlerinin bunları satın alacağı anlamına gelmez. İşletmenin

arkasındaki bu fikri kimin alacağı konusundaki belirsizliğin göstergeleri, önerilen mal ya da hizmete yönelik bir ihtiyacın olduğunun kanıtlanamaması ve girişimcinin böyle düşündüğü için diğerlerinin de bu mali alacağı varsayıminin yapılmasıdır.

**Planın Günceli Yansıtmaması:** İş planı konusunda sıkça yapılan hatalardan birisi de planının yazıldıktan sonra zaman içerisinde güncellenmemesi ve planın eski kalarak gerçeği yansıtmayan bilgiler içeriyor olmasıdır. Bu nedenle iş planının zaman içerisinde güncellenmesi gereklidir. İş planının güncellenme nedenleri şu şekilde sıralanabilir (<http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,287323-2,00.html>)

- Zaman içerisinde finansal ihtiyaçlar değişimlerdir. Nakit girişleri ve nakit çıkışları arasında farklılıklar oluşabilir.
- Pazara ilişkin değişimler söz konusu olabilir. Müşteri beklentilerindeki değişimler, rakipler ya da düzenleyici kurallar pazar yapısını etkiler.
- Üretim sürecine ilişkin değişimler olabilir. Yeni bir ürün, yeni teknolojiler ya da yeni süreçler geliştirilebilir.
- Yönetim takımında ya da anahtar yöneticilerde zaman içerisinde değişimler olabilir. Amaç ve hedefler doğrultusunda yeni bilgilerle donatılmış insanlar yönetim takımında yer alabilir.
- Zaman içerisinde plandaki bilgiler eskimiş ya da gerçeği yansıtmıyor olabilir.
- Beklenmeyen olaylarla karşılaşılabilir.

SIRA SİZDE



3

**Yapılabilirlik çalışması ile iş planı aynı anlamda kullanılabilir mi?**

DİKKAT



**İş planının girişimci tarafından yazılması gereklidir. Daha önceden başkasının yazdığı veya çeşitli danışmanlara yazdırılan iş planları bir işe yaramayacaktır. Çünkü girişimcinin kafasındaki iş fikrinin kağıda dökülmesi hiçbir danışmanın yapamayacağı kadar önemli bir iştir. Ancak bu ifade danışmanlardan hiçbir şekilde faydalанılmamalı şeklinde algılanmamalıdır. İş planının hazırlanmasında gerekli durumlarda danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmalıdır ancak planın tamamı girişimci tarafından hazırlanmalıdır.**

## İŞ PLANININ ÖĞELERİ

Detaylı bir iş planı genellikle 10 bölümden oluşmaktadır. İdeal bir iş planının uzunluğu 50 sayfa civarında olsa da bütün plan ekler dahil 40-80 sayfa uzunluğunda olabilir. Planın sayfa sayısından daha çok planın içeriği bilgiler önemlidir. Tabii burada kurulacak olan işin niteliğine bağlı olarak da planın sayfa sayısı değişebilir (Başar, Tosunoğlu & Demirci, 2001, ss.36-40). Aşağıda finansal plan hariç, iş planının tüm öğeleri açıklanmıştır. Finansal plana ilişkin bilgiler 4.ÜNİTEDE anlatıldığı için burada yer verilmemiştir.

### Giriş

Bankacılar, ortak sermayedarlar, yatırımcılar ve planı okuyan çoğu kişi, planın özelliklerini ve önemli bölümlerini gösteren bir giriş görmek isterler. Üç sayfadan uzun olmayacağı gibi bir giriş, izlenecek tüm aşamalar hakkında genel bir fikir sağlayacaktır. Bu şekilde planın her bir bölümünün tanımlaması sağlanmış olacaktır. Giriş, planın ilk bölüm olduğu için bütününe kalitesini göstermelidir.

Giriş bölümü aşağıdaki bilgileri kapsamlıdır (Hisrich & Peters, 1995, s.236):

- İşletmenin adı ve adresi
- Girişimcinin ismi ve telefon numarası
- Kısaca işletmenin tanımı

- İşletmenin ve endüstrinin yapısı
- Finansal ihtiyaçların tutarı ve finansal yapının bileşimi

Giriş bölümü için seçilecek ifadeler işletmenin türünü, pazar fırsatlarını, finansal ihtiyaçlarını, tahminler ve işletme ile ilgili teknolojiyi ya da özel araştırmayı kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır.

## **İşletmenin Tanımı**

Bu bölümde işletmenin ne amaçla kurulduğu açık bir biçimde ortaya konmalıdır. Girişimcinin kendisinin belirlemiş olduğu misyon doğrultusunda, işletme çalışanlara, müşteriler ve potansiyel yatırımcılara tanıtılmalıdır. İlk olarak işletme ismi belirtilmelidir. İkinci olarak endüstrinin koşulları şu anki durumu ve gelecekteki eğilimi açısından ortaya konulmalıdır. Bu bölümde planı etkileyebilecek endüstriyel gelişmeler açıklanmalıdır. Üçüncü olarak, yeni işletmenin gelecek potansiyeli açıkça belirtilmelidir. Bütün anahtar terimler sadeleştirilmeli ve anlamlı kılınmalıdır. Fonksiyonel sınıflandırmalar ve tanımlamalar eklenmelidir. Bu bölgüme çizim ve fotoğraflar da eklenebilir. Dördüncü olarak yeni işletmenin rekabetçi ortamda sahip olduğu güçlü yönler geniş olarak açıklanmalıdır.

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

- Ne tür bir işletme kurmayı planlıyorsunuz? İşletmenizi tanıtınız.
- Üretimecek mal ve hizmetlere ilişkin endüstri yapısı nasıl?
- Kurmayı düşündüğünüz işletmenin hedef ve amaçları nelerdir?
- Kurulacak işletme ile ilgili deneyiminiz var mı?
- Hangi ürün ya da hizmetleri sunacaksınız?
- Kurmayı düşündüğünüz işin niteliği nedir? (Yeni, Yarı-Zamanlı, Mevsimlik, Franchise vb.)
- Kuracağınız işletme niçin başarılı olacaktır?
- Kuracağınız işletmenin gelişme ve kârlılık potansiyeli nedir?
- İşletmenizi diğerlerinden ayıran farklar nelerdir? (Güçlü Yönler)
- İşletmenizi başarısızlığa uğratacak faktörler nelerdir? (Zayıf Yönler)
- Kuracağınız işletmenin toplumsal kalkınma sürecine ne tür katkıları olacaktır?

## **Pazarlama Planı**

Kurulacak işletmenin üreteceği mal veya hizmetin içinde yer alacağı pazarın ve çevrenin durumunu, işleyişini, mal veya hizmete gösterecekleri tepkileri ve olası etkilerini önceden belirlemek amacıyla gerekli veri ve bilgileri toplayıp işleme ve böylece mal veya hizmetin pazarlanabilirlik derecesini saptama işlemleri pazarlama planın ayrıntılarını oluşturur. Yeterli bir gelir elde etme, pazardan pay almaya bağlıdır. Bu nedenle girişimci, pazar çevresini iyi tanımalıdır. Birçok girişimcinin, hazırlanmış bir pazarlama planına sahip olmadan iş hayatına başladıkları görülmektedir. İş dünyasında başarılı olan girişimcilerin “pazarlama planı benim kafamdadır” dediğine sıkça rastlanmaktadır. Ancak, daha sistemli olabilmek ve düşünceleri kağıda aktarabilmek, diğer bir anlatımla pazarlama planı hazırlamak, girişimcinin ne yapması gerektiğini netleştirir ve gerektiğinde daha kârlı değişimleri yapabilmesine olanak verir. İyi bir pazarlama planı “kağıt üzerine dökülen yoğun düşüncelerdir” ya da “daha etkin hareket edebilmek için düşünceleri sistematik hale getirmektir” şeklinde tanımlanabilir. Yol haritası ya da rehberler nasıl seyahat edenlerin gitmek istedikleri yere varmalarında yardımcı oluyorsa, pazarlama planı da girişimci için yol göstericidir ve amaçlara ulaşmada yardımcı olan araçlardan birisidir (Odabaşı, 2001, ss.10-11).

Pazarlama planında girişimci, yatırımcılara böyle bir pazar olduğunu, satış tahminlerinin başarılabilceğini ve rekabette başarılı olunacağını kanıtlamalıdır. Pazarlama planı, kurulacak işletmenin dikkatini müşterilere yoğunlaştırmasını işaret eder ve planın bu bölümünün amacı başarı stratejisini ortaya koymaktır (Zimmerer & Scarborough, 1996, s.173).

Pazar araştırma ve analizlerine dayalı tahmini satış miktarları, üretim miktarını, gerekli borç ve özsermaye miktarlarını doğrudan etkilemektedir.Çoğu girişimci yatırımcıları satış tahminlerinin yeterli miktarda olduğuna ikna edecek bir pazar araştırmasının hazırlanmasında güçlük çekmektedir.

Girişimcinin, iş fikrinin piyasa ve talep yapısını araştırdıktan sonra hedef kitlesini belirlemesi, bu kitleye nasıl ulaşacağını, ürünlerini hangi fiyat seviyesinde ile satacağını, hangi reklam ve tanıtım araçlarını kullanacağını, hangi dönemde ne kadar satacağını belirlemesi gereklidir (Şanlı & Şahsuvar, 1998, s.45).

Başarılı bir pazarlama planının hazırlanmasında aşağıda sıralanan soruların cevaplanması girişimciye yardımcı olacaktır. Burada karışık ve ard arda sıralanan ve cevaplanması istenen bu sorular girişimcinin iş planı kapsamında, pazarlama konusunda çeşitli kararların alınmasında da yardımcı olacaktır (Zimmerer & Scarborough, 1996, s.173).

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

- Potansiyel müşterileriniz kimler?
- Pazarın şu anki büyütüklüğü nedir?
- Rakipleriniz kimler? İşletmelerinin nitelikleri nelerdir?
- Satışlarınızı nasıl artıracaksınız ya da koruyacaksınız?
- Başlangıçta beklediğiniz pazar payı nedir?
- Fiyatlama politikanız gerçekçi mi?
- Fiyatların düşmesi ya da artması durumunda pazar payınızın seyri değişecek mi? Rekabetçi bir fiyat politikanız var mı?
- Ürün ya da hizmetlerinizin fiyatı ne olacak?
- Reklam ve tanıtım stratejiniz ne olacak?
- Ürününüzü yönelik dağıtım kanallarınızı belirlediniz mi?
- Zaman tablosuyla uyumlu bir pazar hedeflemeniz var mı?
- Pazar izlemeye yönelik ne tür çalışmalar yaptınız?
- Rakiplerinizi nasıl tanımlarsınız? (İhtiyatlı, Atak, İlmlî) Neden?

## **Üretim Planı**

Bu bölüm işletmenin kuruluş yerinin tanımlanmasıyla başlamalıdır. Seçilen yer işgücü olanakları, ücret oranları, üreticilere ve tüketicilere yakınlık ve toplum desteginin sağlanması açısından uygun olmalıdır. Bunlara ek olarak yerel vergi yükümlülükleri ve bölge bankalarının yeni girişimlere sağladıkları desteklere de deðinilmelidir. Ayrıca üretim ihtiyaçları, gereklî olan binalar (fabrika, depo, büro) ve araçlar (özel aletler, makinalar, bilgisayarlar ve taşıtlar) anlamında belirtilmelidir.

Taşıma maliyetleri de bu bölümde işlenmelidir. Ayrıca işgücü arzı, ücret oranları ve ihtiyaç duyulan nitelikli işgücü gösterilmelidir. Son olarak üretim maliyetleriyle ilgili veriler sunulmalıdır. Burada kullanılan üretimle ilgili tüm finansal bilgiler daha sonra finansal tahminler için de kullanılacaktır (Şanlı & Şahsuvar, 1998, s.45).

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

- İşletmenizin kuruluş yeri neresi olacak?
- Kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler nelerdir?
- Bina, makine ve üretimle ilgili diğer araç ihtiyaçlarınızı tanımladınız mı?
- Tedarikçileriniz kimler olacak?
- Ulaşım imkanları nelerdir?
- İş gücü olanakları nelerdir?
- Tahmini üretim maliyetleriniz nedir?

## **Yönetim Planı**

Bu bölüm işletmenin sahipliği, anahtar personelin görevleri ve sorumlulukları ile bunların bu özel görevlerini yerine getirecek bilgi ve deneyimlerini ortaya koymalıdır. Yönetim takımının bütün üyelerinin detaylı özgeçmişleri bu bölümde verilmelidir.

Bir işletmenin yönetilmesi, kendi kendinin patronu olma isteğinden çok daha fazlasını gerektirmektedir. İşletme yönetimi, bağlılık, sabır, karar alma yeteneği, çalışanların ve paranın idare edilmesi gibi yeteneklere sahip olunmasını gerektirmektedir. Finans ve pazarlama planları ile birlikte yönetim planı, işletmenin başarısı için bir temel teşkil eder ve bu başarıya ulaşmayı kolaylaştırır.

Binalar ve araçlar gibi, çalışacak insanlar da kurulacak işletme için önemli bir kaynaktır. İnsan kaynağı bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklıdır. Girişimci kısa zamanda, işletmesinin gerçekleştirdiği faaliyetlerde çalışanların ne denli önemli bir role sahip olduğunu görecektir. Bu nedenledir ki, girişimcinin sahip olduğu işgücünün ne tip yetenekleri olduğunu ve ne tip yetenekleri olmadığıının bilinmesi son derece önemlidir. Çünkü, girişimci, eksikliği duyulan nitelikteki iş gücünü istihdam etmeye çalışmak zorundadır.

Bunlara ek olarak, çalışanların nasıl yönetileceği ve kendilerine nasıl davranışlarının bilinmesi de son derece önemli bir konudur. İşletme içerisindeki çalışanlar, takımın birer parçası haline getirilmelidir. Çalışanlar, işletmede yaşanan değişimlerden haberdar edilmelidir ve kendilerinin geri bildirimleri istenmelidir. Çalışanlar genellikle, işletmeyi yeni pazarlara taşıyabilecek, var olan ürün ve hizmetleri geliştirecek, rekabetçi gücü artıracak, yeni ürün veya hizmetleri ortaya koymayı düşünen sahiptirler.

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

- İşletmeyi kim yönetecek?
- Yöneticinin kişisel özellikleri nelerdir?
- Ne kadar çalışana ihtiyacınız var? Görevleri ne olacak?
- Çalışanlara verilecek ücretler tahmini olarak ne kadardır?
- Ne tür danışmanlara ya da uzmanlara ihtiyacınız var?
- İşletmenizin yasal statüsü ne olacak?
- Ne tür lisans ve izinlerin alınması gerekiyor?
- Ne tür yasal düzenlemeler işletmenizi etkileyecektir?

## Araştırma ve Geliştirme Bölümü

Yapılacak tüm araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin büyülüğu bu bölümde gösterilecek maliyet ve zaman testlerine bağlıdır. Yatırımcılar projenin bulunduğu durumu, prototipler, laboratuar testleri ve program gecikmeleri anlamında bilmek isterler. Girişimci, detaylı bir araştırma geliştirme bölümüne sahip olmak için teknik destek almalıdır. Ayrıntılı planlar, taslaklar, çizimler genellikle önemlidir. Bu bölümde araştırma ve geliştirme çalışmalarının tanımlanması ve iş fikrini geciktirebilecek güçlüklerin tartışılması gerekmektedir. Ayrıca işgücü, danışma kaynakları, araştırma ve dizayn çalışmalarını kapsayan bir AR-GE bütçesi oluşturulmalı ve sunulmalıdır.

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

- Tasarım ve geliştirme faaliyetlerinizi dikkatli bir şekilde tanımladınız mı?
- Dışarıdan teknik destek alınacak mı?
- Ne tür araştırmalara ihtiyacınız olacak?
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin maliyeti nedir?
- Finans planında yer alan bütçeler içерisinde Ar-Ge bütçesi yer alıyor mu?

## Önemli Riskler Bölümü

Neyin yanlış gittiği ya da gidebileceği ve bu durumda girişimcinin neler yapabileceği önceden düşünülmeliidir. Daha önceki bölümlerde de dephinildiği gibi girişimci kabul edilebilir riskleri üstlenen kişidir. Bu bölümde potansiyel riskler ortaya konulmalıdır. Bu risklere:

- Endüstride istenilmeyen gelişmeler.
- Tahminlerin üzerinde gerçekleşen üretim maliyetleri,

- Gerekli mal ve hizmetlerin alınmasında karşılaşılan güçlükler
- Yeni rakipler
- Yönetimde meydana gelebilecek aksaklılar
- Deneyim eksikliği
- Ekonomideki belirsizlikler
- Tedarikçilerle sorunlar
- Anahtar personel kaybı

Örnek olarak verilebilir. Bu risklere ek olarak, olası gelişmelere de bu bölümde degenilmelidir. Örneğin, rekabetin fiyatları düşürmesi, pazar tahminlerinin yanılılığı, gerçekleştirilememeyen satış tahminleri, alınamayan patentler gibi konular bu bölümde ele alınmalıdır.

Sonuç olarak, alternatif koşullara yönelik öneriler sunulmalıdır. Elbetteki gecikmeler, uygun olmayan tahminler ve endüstride meydana gelebilecek düşüşler olacaktır. Ancak planı okuyanlar bu durumlar karşısında girişimcinin ne kadar hazır olduğunu bilmek isteyecektir.

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

- Rakiplerin yapacağı olası fiyat indirimlerini dikkate alınız mı?
- Endüstride meydana gelebilecek olası riskler nelerdir?
- Üretim maliyetlerinizin beklenenden daha yüksek olabileceğini hesapladınız mı?
- Gerçekleşmeyecek satış düzeylerine hazır misiniz?
- Uzun süreli tedarik güçlüklerine hazır misiniz?
- Tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmeleriniz var mı?
- Alternatif eylem planlarınız hazır mı?

### Zaman Tablosu Bölümü

Zaman tablosu yaklaşımı, yapılacak işlerin adımlar şeklindeki gösterimini içerir. Zaman tablosundaki bu aralıklar üçer aylık, aylık ya da haftalık olarak verilebilir. Zaman aralıklarının koordine edilmesi sadece öncelikler anlamında değil, yeni ürün geliştirilmesi, yönetim takımının kurulması, üretim ayarlamaları ve pazar planlaması anlamında olduğu gibi şu çalışmaları da içermelidir:

- İşletmenin kurumsallaşması
- Araştırma ve geliştirme çalışmalarının tamamlanması
- Prototiplerin üretilmesi
- Satış temsilcilerinin çalıştırılması
- Ticari fuarlarda ürünlerin sergilenmesi
- Dağıtımcılarla anlaşılması
- Üretim materyallerinin siparişi
- Siparişlerin listelenmesi
- İlk satışlar ve teslimler (maksimum aralıklar işletmenin güvenilirliği ve sermaye ihtiyacı açısından önemlidir)
- İşletmeye yapılacak ilk ödemeler (nakit olarak)

Bütün bu unsurlar zaman tablosu bölümünde yer verilmesi gereken noktalarıdır. Zaman tablosu daha detaylı hale geldikçe, yatırımcılar için daha iyi bir yatırım şansının olduğu ve alınacak riskin düştüğü görülecektir.

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

- İşletmenizin faaliyete geçmesi için ne kadarlık bir süre öngörüyorsunuz?
- Hedef ve amaçlarınız için zaman böülümlendirmesi yaptınız mı?
- Faaliyetlerinizin herbir aşaması için son tarihleri belirlediniz mi?

Aşağıda bir işletmenin kurulması ve 24 ayda gerçeklestireceği eğitim modülü projesinin 24 aya dağılmış faaliyetlerine ilişkin zaman tablosu örneği verilmiştir.

**Tablo 5.2**  
Zaman Tablosu Örneği

PROJE FAALİYETLERİ	ZAMAN PLANI																							
	AYLAR																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ofis Kurulumu	X																							
İdari ve Destek Personelinin İstihdamı	X																							
Literatür Araştırması	X	X	X	X																				
Pazar Araştırması (rakipler, muadil ürün yaklaşımı)		X	X	X																				
Sistem Gözden Geçirmelerinin Yapılması							X																	
Başlangıç İhtiyaçlarının Belirlenmesi							X																	
Çocuk Psikoloğu'nun Projeye Dahil Edilmesi								X																
Eğitim Modül Başlıkları ve İçeriklerinin Hazırlanması								X	X	X	X	X	X											
Grafik Tasarımcısı'nın Projeye Dahil Edilmesi														X	X	X	X							
Eğitim Modülünün Tasarımı													X	X	X	X								
Eğitim Kitabının Prototipinin Bitirilmesi																X								
Pilot Okulların Seçilmesi																	X							
Tanıtım Faaliyetleri																	X							
Çalışma Gruplarının Oluşturulması																X								
Pilot Eğitimlerin Verilmesi																X								
Pilot Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi																	X							
Eğitim Modülünün Gözden Geçirilmesi																		X	X					
Eğitim Kitabının Elektronik Versiyonunun Bitirilmesi																			X					
İlgili Kurum ve Kuruluşlara Projenin Tanıtımı (Pazarlama Faaliyeti)																				X	X	X		
Uygulama Modülünün Geliştirilmesi																				X	X			
Grafik Animasyonların Hazırlanması																				X	X			
Uygulama Yazılımının Geliştirilmesi (Beta)																				X	X	X	X	
Yazılımın Pilot Gruplar Tarafından Test Edilmesi																					X			
Uygulama CD'sinin Bitirilmesi																							X	
Satış Kanallarının ve Alternatiflerinin Belirlenmesi																							X	X

## Ekler

Planın bu son bölümü, olmasa zorunlu olan bir bölüm değildir, ancak planın ana bölgülerinde verilmesi uygun olmayan ek belgeler sağlamaktadır. Diyagramlar, planlar,

finansal veriler, finansal tablolar (tahmini bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu), yönetim takımının özgeçmişleri ve kaynaklar ile diğer bölümleri destekleyen materyaller bu bölümün örnekleridir. Bu bölümde konulacak materyaller, girişimcinin kendi kararına bağlıdır. Ancak bu bölüm destekleyici bilgilerle sınırlanmalıdır.

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

- İş planını destekleyecek belgeleri, çizimleri ve anlaşmaları plana eklediniz mi?
- Yararlandığınız teknik ve hukuki danışmanlardan referanslarınız var mı?
- Gerekli olan finansal tabloları planınıza eklediniz mi?

## **İŞ PLANININ DOSYA HALİNE GETİRİLMESİ**

Fon sağlayıcılara iş planı sunulurken girişimci, bu sürecin bir bütün halinde önemini olduğunu unutmamalıdır. İzleyen kısımda girişimcinin iş planının iyi görünmesini sağlaması için izlemesi gereken temel konular ele alınacaktır. Bir iş planı fon sağlayıcılara ve yatırımcılara işletme ve girişimci konusunda ilk izlenimleri sunar. Fon sağlayıcılar planın iyi görünmesini, doğru uzunlukta olmasını, işletmenin faaliyetlerinin tüm unsurlarını, ilk aşamalardan itibaren açıkça ortaya koymasını, dil bilgisi ve yazım hatları taşımamasını beklemektedirler. Diğer bir ifade ile iş planının içindekiler kadar şekli de önemlidir. Düzgün bir şeitin iyi niyeti ve zekayı yansittığına inanmaktadır.

Şekil konusunda önemli görülen noktalar aşağıda açıklanmıştır:

**Görünüş:** Cilt ve baskı ne özensiz ne de müsrifçe bir şekilde yapılmış olmalıdır. Fotokopi çekilmiş sayfaların eklenmesi amatörce görünümketedir. Ancak kitap cildi şeklinde ve dizgi sayfalar da aşırı ve gereksiz bir harcamayı göstermektedir. Tek renkli kapağa sahip plastik spiral bir cilt düzgün bir görüntü sağlayacak ve inceleyecek çok sayıda insanın zarar vermesini engelleyecektir.

**Uzunluk:** Bir iş planı 50 sayfadan daha uzun olmamalıdır. İlk taslak bu uzunluğu geçecek olsa da düzenleme sonucunda bu uzunluğa ulaşmalıdır. Uzunluğun bu şekilde belirlenmesi girişimcinin fikirlerini daha kesinleştirmeye itecek ve fon sağlayıcıların ilgisinin dağılmamasını önleyecektir. Detaylar, ek bir ciltte yer alabilir. Girişimciler, bu materyali fon sağlayıcıların ilk ilgisini elde edildikten sonra da verebilirler.

**Kapak ve Başlık Sayfası:** Kapak işletmenin ismini, adres ve telefon numaralarını ve planın yapıldığı tarihi içermelidir. Şaşırıcı bir şekilde birçok iş planı fon sağlayıcılara irtibat telefonları yazılmadan verilmektedir. İlgili bir yatırımcı, işletme ile kolay bir şekilde temas kurmak ve daha geniş bilgi sağlamak isteyebilir.

Kapaktan sonra iyi bir şekilde dizayn edilmiş bir başlık sayfası gelmelidir. Bu sayfada kapaktaki bilgiler tekrar edildikten sonra üst ve alt köşelere kaç kopya olarak basıldığı ve kopya numarası belirtilmelidir. Bu sayının 20'den fazla olmasına fon sağlayıcılar üzerinde psikolojik bir etkisi vardır. Hiçbir fon sağlayıcı yapacağı yatırımin rafta kalmış bir iş kurma fikri olduğunu düşünmek istemez.

**İş Planı Özü:** Başlık sayfasından sonra gelecek bu bölüm en çok iki sayfadan oluşmalıdır. Bu bölümde kuruluşun şu anki durumu, üreteceği mal ya da hizmetleri, bunların tüketicilere olası faydaları, finansal tahminleri, girişimin 3-7 yıl içerisindeki hedefleri, ihtiyaç duyulan finansman ve fon sağlayıcılarla yatırımcıların elde edecekleri faydalar yer almmalıdır.

İş planı özü, planı okuyacak kişilerin belki de planda okuyacakları ilk ve en son bölüm olacağı için en önemli bölümdür. Bu nedenle bu bölüm tüm plan ortaya çıktıktan sonra yazılmalıdır.

**İçindekiler Tablosu:** İş planı özünden sonra iyi dizayn edilmiş bir içindekiler tablosu gelmelidir. İş planının tüm bölümleri ve sayfa numaraları belirtilmelidir.

Çekici bir görünüş, etkin bir uzunluk, iş planı özü, içindekiler tablosu, düzgün bir dilbilgisi, hatasız yazım ve kapak tüm plan birleştirildiğinde çok önemli olmaktadır. Bu noktalar çoğu zaman başarılı planları kabul edilemez olanlardan ayırmaktadır. Aşağıda tipik bir iş planının içindekiler bölümü gösterilmektedir.

<b>1. GİRİŞ</b>
<b>2. İŞLETMENİN TANIMI</b>
2.1. İşletmenin Genel Tanımı
2.2. Endüstrinin Yapısı
2.3. Hedef ve Amaçlar
2.4. Sunulacak Ürün ya da Hizmetin Farklılığı
<b>3. PAZARLAMA PLANI</b>
3.1. Araştırmalar ve Analizler
3.1.1. Hedef Pazar ( Tüketiciler )
3.1.2. Pazar Büyüklüğü ve Eğilimleri
3.1.3. Rekabet Yapısı
3.1.4. Tahmini Pazar Payı
3.2. Pazarlama Stratejisi
3.2.1. Satışlar
3.2.2. Dağıtım Kanalları
3.2.3. Reklam ve Tanıtım
<b>4. ÜRETİM PLANI</b>
4.1. Kuruluş Yeri Analizi
4.2. Üretim İhtiyaçları ( Makinalar, Binalar ve Araçlar )
4.3. Tedarikçiler ve Ulaşım İmkanları
4.4. İş Gücü
4.5. Üretim Maliyetleri ile İlgili Bilgiler
<b>5. YÖNETİM PLANI</b>
5.1. Yönetim Takımı ( Kilit Personel )
5.2. İşletmenin Yasal Yapısı
5.2.1. Tedarik Sözleşmeleri
5.2.2. Çalışanlarla Yapılan Sözleşmeler
5.2.3. Mülkiyet Yapısı
5.3. Yönetim ve Danışmanlarla İlgili Bilgiler
<b>6. FİNANS PLANI</b>
6.1. Finansal Tahminler
6.1.1. Tahmini Tablolar ( Gelir Tablosu, Bilanço, Nakit Akım Tablosu )
6.2. Fon Kaynakları ve Kullanımları
6.3. Yatırım ve İşletme Sermayesi İhtiyacı
<b>7. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME BÖLÜMÜ</b>
7.1. Geliştirme ve Dizayn Planları
7.2. Teknik Araştırma Sonuçları
7.3. İhtiyaç Duyulan Teknik ve Diğer Destekler
7.4. Ar-Ge Faaliyetlerinin Maliyet Yapısı
<b>8. ÖNEMLİ RİSKLER BÖLÜMÜ</b>
8.1. Olası Problemler
8.2. Riskler
8.3. Alternatif Eylem Planları
<b>9. ZAMAN TABLOSU BÖLÜMÜ</b>
9.1. Aktivite Planının Hazırlanması
<b>10. EKLER</b>

**Tablo 5.3**  
İş Planı İçindekiler  
Tablosu Örneği

## Özet

İş fikrinin gerçeğe dönüşmesinde diğer bir anlatımla iş fikrinin ticarileştirilmesinde iş planının hazırlanması oldukça önemlidir. İş planı kurulması düşünülen işletmenin sahip olacağı vizyonun kağıda dökülmESİdir. Detaylı bir şekilde hazırlanmış bir iş planı, işletme için gerekli olan finansman kaynaklarını, bunların nasıl sağlanacağını ortaya koyar ve kurulması düşünülen girişimin neden başarılı olacağını gösterir. İş planı, girişimcinin başarılı bir girişim için kullanacağı ve işletmenin işleyişini tanımlayacak yol gösterici bir rehberdir.

Girişimciler iş planını çeşitli amaçlar için kullanabilirler. Bu amaçlar; iletişim, planlama ve yönetim olarak sıralanabilir. İletişim aracı olarak, iş planı sermaye sağlama, yapılacak yatırımı cazip hale getirme, stratejik iş ortakları bulma anlamında kullanılır. Yönetim aracı olarak iş planı, işletmenin gelişim evrelerine bağlı olarak takip edilecek yolların belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve gelişmenin değerlendirilmesinde kullanılır. Planlama aracı olarak ise iş planı işletmenin her aşamasında yol göstericidir.

İş planı girişimciye ve diğer okuyuculara işin neden ve nasıl başarılı olacağını gösteren bir belgedir. İş planı girişimcinin sahip olduğu stratejik düşünmenin kalitesini ve bu düşünmenin potansiyel kârlılığını gösterir. Bu anlamda iş fikrinin plana nasıl yansığı ve iş planının hazırlanış kalitesi son derece önemlidir. İş planlarını okuyan kişiler kurulacak olan işletmeyi; karakter, yetenek, yönetim yapısı, amaçlar, sermaye yapısı ve güvence gibi kriterleri göz önüne alarak değerlendirirler. Bu nedenle iş planı tüm detayları kapsayacak ve aynı zamanda okuyucuya sıkmayacak şekilde hazırlanmalıdır.

İş planında, işletmenin tüm unsurlarının tanımlanması gerekmektedir. Bunlar, proje, pazarlama, araştırma ve geliştirme, üretim, yönetim, kritik riskler ve finansman unsurlarıdır. Kurulması önerilen işletmenin tüm bu unsurlarının tanımlanması, organizasyonun nasıl olacağı konusunda okuyuculara ve girişimciye yardımcı olacaktır. İdeal bir iş planının uzunluğu 50 sayfa civarında olsa da bütün plan ekler dahil 40-80 sayfa uzunluğunda olabilir. Planın sayfa sayısından daha çok planın içeriği bilgiler önemlidir.

İş planı fon sağlayıcılara ve yatırımcılara işletme ve girişimci konusunda ilk izlenimleri sunar. Bu nedenle hazırlanan iş planının düzgün ve çekici bir dosya haline getirilmesi gerekmektedir. Fon sağlayıcılar planın iyi görünmesini, doğru uzunlukta olmasını, işletmenin faaliyetlerinin tüm unsurlarını ilk aşamalardan itibaren açıkça ortaya koymasını, dil bilgisi ve yazım hataları taşımamasını beklemektedirler. Diğer bir anlatımla iş planının içindekiler kadar şekli de önemlidir. Düzgün bir şeclin iyi niyeti ve zekayı yansıtmasına inilmektedir.

## Kendimizi Sınayalım

- 1.** İş planı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlışdır?
- İş planı, kurulması düşünülen ya da varolan bir işletmenin detaylarını içeren yazılı bir belgedir.
  - İş planı işletmenin geleceğini değil, şu anki mevcut durumunu gösterir.
  - İş planında, işletmenin tüm unsurlarının tanımlanması gerekmektedir.
  - İş planı kurulması düşünülen işletmenin sahip olacağı vizyonun kağıda dökülmesidir.
  - İş planı girişimcinin yatırım sürecine geçmesine yardımcı olan bir araçtır.
- 2.** Yeni kurulması düşünülen bir işletmeye ait iş planı aşağıdakilerden hangisi tarafından hazırlanmalıdır?
- Risk sermayedarı
  - Melek yatırımcılar
  - Girişimciler
  - Mali danışmanlar
  - Hukuki danışmanlar
- 3.** Aşağıdakilerden hangisi iş planının kullanım amaçlarından biri değildir?
- İletişim
  - Planlama
  - Yönetim
  - Geleceği tahmin
  - Geçmiş analiz
- 4.** Aşağıdakilerden hangisi iş planının girişimciye sağladığı faydalardan biri değildir?
- Girişimcinin işletmeyi eleştirel ve objektif bir bakış açısıyla görmesini sağlaması
  - Fon sağlayıcılara ve yatırımcılara pazar potansiyeli hakkında bilgiler vermesiyle birlikte pazar payının nasıl korunacağını planlaması
  - Girişimcinin işletmenin başarısı için yapacağı varsayımları dikkatli bir şekilde oluşturmasında yardımcı olması
  - Amaçların değerlendirilebilmesi için tahminlerin ve gerçek sonuçların karşılaştırılması konusunda da ölçütler oluşturulması
  - Tamamlanmış bir iş planının, girişimciye çalışma rehberi olma görevi yapması.
- 5.** Aşağıdakilerden hangisi iş planının fon sağlayıcıları sağladığı faydalardan biri değildir?
- Fon sağlayıcılara ve yatırımcılara pazar potansiyeli hakkında bilgiler vermesiyle birlikte pazar payının nasıl korunacağını planlaması
  - Detaylı finansal tablolar aracılığıyla, işletmenin ihtiyacı olan borç çeşidi ve miktarı ile öz sermaye bileşimini göstermesi
  - Girişimcinin işletmenin başarısı için yapacağı varsayımları dikkatli bir şekilde oluşturmasında yardımcı olması
  - İşmenin bütünü hakkında detaylı bilgiler sağlayarak fon sağlayıcılara ve yatırımcılara finansal değerlendirme konusunda gerekli bilgileri vermesi
  - İş planını okuyacak fon sağlayıcıların ve yatırımcıların, girişimcilik geçmişi olmayan bireylerin, planlama ve yönetim yeteneği konusunda fikir sahibi olması
- 6.** Aşağıdakilerden hangisi iş planının hazırlanmasında yapılan hatalardan biridir?
- Başka bir iş planının varsayımlarının kullanılması
  - Planının kısa tutulması
  - Planın tüm riskleri yansıtması
  - Planın gelecekle uyumlaştırılması
  - Planın abartmalara yer vermemesi
- 7.** İş planının etkin bir şekilde sunulması için en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?
- Kısa tutulması
  - Bütün haline getirilmesi
  - Çeşitlendirilmesi
  - Hedef pazarı göstermesi
  - Gelecekle uyumlaştırılması
- 8.** Risk sermayedarlarının iş planını değerlendirmeye üzerinde önemle durdukları konu aşağıdakilerden hangidir?
- İşmenin içerisinde bulunduğu endüstrinin özelliklerini
  - Sermaye yapısı
  - Girişimcinin kalitesi
  - Girişimin kendine özgü özelliği
  - İş planının uzunluğu

### Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

**9.** Aşağıdakilerden hangisi iş planının hazırlanmasında yapılan hatalardan biri **değildir?**

- a. Gerçekçi olmayan hedeflerin plana konulması
- b. Olası engellerin tahmin edilememesi
- c. Kararlılık ya da taahhüt eksikliği
- d. Pazar bölümlendirmesinin yapılmaması
- e. Planın güncel tutulması

**10.** Aşağıdakilerden hangisi pazarlama planında yer almazı gereken bilgilerden biri **değildir?**

- a. Potansiyel müşteriler
- b. Rakiplerin durumu
- c. Maliyetlerin yapısı
- d. Fiyatlama politikası
- e. Reklam stratejisi

- |       |   |
|-------|---|
| 1. b  | Yanıtınız yanlış ise “İş Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.   |
| 2. c  | Yanıtınız yanlış ise “İş Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.   |
| 3. e  | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Kullanım Amaçları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.  |
| 4. b  | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Faydaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.  |
| 5. c  | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Faydaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.  |
| 6. a  | Yanıtınız yanlış ise “Hatırlatıcı Rehber” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.   |
| 7. b  | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Hazırlanması Değerlendirilmesi ve Dosya Haline Getirilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. c  | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Değerlendirilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.  |
| 9. e  | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Hazırlanmasında Hatırlatıcı Rehber” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.                         |
| 10. c | Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.  |

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarları

### Sıra Sizde 1

İş planı, girişimcinin başarılı bir girişim için kullanacağı ve işletmenin işleyişini tanımlayacak yol gösterici bir rehberdir. İş planı, girişimciye, iş fikrinin başarılı olmasında yardımcı olan en önemli araçtır. İşletmeyi kurmak ve yönetmek, işletmenin belirlenmiş amaçlarını göz önüne alarak, mevcut kaynakların, işletme çevresinin, stratejik gelişmelerin ve olası durumların değerlendirilmesini gerektirir. Bu nedenle girişimciler iş planına ihtiyaç duyarlar.

### Sıra Sizde 2

Yarayabilir, ancak daha önce hazırlanmış bir iş planını aynen kullanmak, girişimcinin yapmaması gereken önemli bir hatadır. Faaliyet alanı aynı bile olsa, varyimların ve konjonktürün değişmesi bir başka planın kullanılmasını engeller. Ayrıca iş planı girişimcinin yol haritasıdır. Bu nedenle girişimci başkalarından yardım alsa bile, bu dokümanı kendisi hazırlamalıdır.

### Sıra Sizde 3

Hayır aynı anlamda kullanılamaz. Yapılabılırlik çalışması nereye yatırım yapalım sorusunu cevaplayan ve yatırımın kârlılığını gösteren bir çalışmadır. Yapılabılırlik çalışmasında birden çok yatırım alternatifi, teknik, pazar ve finansal açıdan analiz edilir ve araştırılanının yapılmıştır. İş planı ise nereye değil nasıl yapalım da daha başarılı olalım şeklinde yapılması gereken bir çalışmadır ve bir anlamda yapılabılırlığı araştırılmış bir iş fikrinin hayatı geçirilmesinde kullanılacak bir araçtır.

## Yararlanılan Kaynaklar

- Başar, M., Tosunoğlu, B.T. & Demirci, A.E. (2001). Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı. Eskeşehr: Eskeşehr Ticaret Odası (Yayın No:14).
- Beaver, G. (2002). Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development. London: Prentice Hall.
- Burns, P. & Dewhurst, J. (1996). Small Business and Entrepreneurship (2nd ed.). Hampshire: Macmillan Business.
- Getting Started in Small Business (1998, July). Canadian Bankers Association Booklet.
- Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1995). Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise (3rd ed.). Chicago, Ill: Irwin.
- Kent, C.A., Sexton, D.L. & Vesper, K.H. (1982). Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. (1995). Entrepreneurship: Contemporary Approach (3rd ed.). Fort Worth, TX: Dreyden Press.
- Manimala, M.J. (1999). Entrepreneurial Policies and Strategies: The Innovator's Choice. New Delhi: Sage Publications.
- Odabaşı, Y. (2001). Pazarlama Planı. Ankara: Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü Yayınları.
- Şanlı, M. & Şahsuvar, A. (1998). İş Planı Rehberi. Ankara: Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü Genç Girişimciliği Geliştirme Eğitim Programı Notları.
- Using the Plan. (2003). Alındığı tarih: 15.04.2004, Alındığı yer: [http://www.sba.gov/starting\\_business/planning/usingplan.html](http://www.sba.gov/starting_business/planning/usingplan.html)
- Zimmerer, T.W. & Scarborough, N.M. (1996). Entrepreneurship and the New Venture Formation. Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## Internet Kaynakları

<http://www.bizplansource.com/elements.html>

[https://www.turkticaret.net/business\\_center/haber.php](https://www.turkticaret.net/business_center/haber.php)

<http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,287323-2,00.html>

# 6

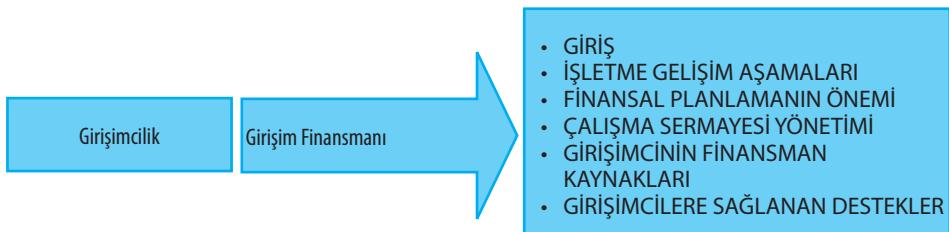
## Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- 🕒 Girişimcinin finansman ihtiyacını belirleyebilecek,
  - 🕒 İşletmenin gelişim aşamaları ile finansman ihtiyacı arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek,
  - 🕒 Finansal planlamanın önemini açıklayabilecek,
  - 🕒 Girişimcinin finansman kaynaklarını değerlendirebilecek,
  - 🕒 Girişimcilere destek sağlayan kurumların ve sağlanan desteklerden yararlanmanın yollarını açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Finansman
- Finansal Planlama
- Çalışma Sermayesi
- Melek Yatırımcılar
- Finansal Kiralama
- Risk Sermayesi

## İçindekiler



# Girişim Finansmanı

## GİRİŞ

İşletme kurma kararı, belirsizliğin yoğun olduğu bir ortamda çok yönlü değerlendirme yapmayı ve birçok riski göze almayı gerektiren bir süreçtir. Girişimcinin bir işletme kurma düşüncesi ile başlayan bu süreçteki en önemli problem girişim için gerekli olan finansmanın sağlanmasıdır.

İşletme amaçları doğrultusunda, farklı finansal kaynakların belirlenmesi, bunların sağlanması, seçilmesi, planlanması ve yönetimi girişimcinin üzerinde önemle durması gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, işletmelerin ve girişimcilerin finansman kararlarını etkileyebilecek birçok gelişme söz konusudur. Girişimcinin bu gelişmelerden haberdar olması, piyasaları yolundan takip etmesi ve işletmelerin piyasa değerini en yükseğe çıkaracak kararlar alması gerekmektedir.

Bir işletmenin finansman ihtiyacı, dönen ve duran varlıklarının toplamına eşittir. Finansman ihtiyacı işletmenin içinde bulunduğu gelişim aşamasına bağlı olarak değişir. Yeni kurulan bir işletme ile faaliyetlerini belli bir aşamaya getirmiş işletmenin finansman ihtiyacı ve finansman biçimleri aynı değildir.

Girişimci için finansman ihtiyaçlarının karşılanması içsel kaynaklar yerine dışsal kaynakların kullanılması diğer bir anlatımla özkaynağa karşılık borcun kullanılması önemlidir. Daha önceki ünitelerde de belirtildiği gibi girişimci; kendi özkaynaklarından daha çok farklı kaynaklara ulaşan ve sağladığı bu kaynaklarla değer yaratılan kişidir.

## İŞLETME GELİŞİM AŞAMALARI

İşletmelerin gelişim aşamalarına bağlı olarak fon ihtiyaçları ve bu fonların finansman biçimleri de değişecektir. Yeni kurulan bir işletme ile büyümeye aşamasına gelmiş ve yeni bir yatırım yapmayı düşünen bir işletmenin finansman ihtiyaçları ve fon kaynakları aynı olmayacağından kaynaklanmıştır.

## Başlangıç Aşaması

Girişimci için en zor aşamanın başlangıç aşaması olduğu söylenebilir. Bu zorluk, başlangıç aşamasında yeni kurulan işletme için pazarın oldukça küçük olması ve buna karşılık üretim ve başlangıç harcamalarının yüksek olmasından kaynaklanır.

Birinci aşama olarak da adlandıabileceğimiz bu aşamada, girişimci kira, makineler ve ekipman, stok, ücret, reklam, lisans ve kuruluş gibi harcamaları yapmak durumundadır. Bu aşama girişimcinin en çok heyecan duyduğu, ağır adımlarla yürümek durumunda kaldığı ve başarısızlık ihtimalinin yüksek olduğu bir aşamadır. Üretilen mal ya da hizmete olan talebin oluşturulmaya çalışıldığı diğer bir anlatımla müşterilerin sayıca az olduğu bu aşamada müşteriler bilgilendirilmelidir. Bu aşamada girişimcinin finansman kaynakları da sınırlıdır. Bu kaynaklar kişisel kaynaklar, melek yatırımcılar, arkadaşlar ve akrabalar, kısa vadeli banka kredileri ve satıcılarından oluşur.

### **Büyüme Aşaması**

Büyüme aşaması, pazarın genişlediği, işletmenin kendini gösterdiği, yeniliklerin coğaldığı, rekabetin ortaya çıktığı ve kârların yükselmeye başladığı aşamadır. Bu aşamada firma yeni üretim tesisleri kurmak, yeni makine ve ekipman satın almak, satış gücünü artırmak ve ar-ge yatırımlarını yapabilmek için ilave finansal kaynaklara ihtiyaç duyur. Büyüme aşaması firmanın üretmiş olduğu mal ve hizmetlere yönelik pazarlama ve satış sorunlarının yaşanmadığı ve oldukça yüksek satış rakamlarına ulaşıldığı aşamadır. Büyüme aşamasında girişimcinin ve firmanın finansman kaynakları genişlemiştir. Bu kaynaklar, satıcılar, ticari bankalar, küçük ve orta ölçekli işletme idarelerinin sağlamış oldukları finansal destekler, risk sermayedaları, yatırım bankaları ve yatırımcılar olarak sıralanabilir.

### **Olgunluk Aşaması**

Olgunluk aşaması ise işletmenin büyümesinin darduğu ve pazar payının belirgin olduğu, fiyatların düşme eğilimine geçtiği, satışların arttığı fakat fiyatlardaki düşüş nedeniyle kârların azaldığı aşamadır. Bu aşamada firma reklam harcamalarını artırmak için finansal kaynaklara ihtiyaç duyabilir.

### **Gerileme Aşaması**

Gerileme aşaması ise ar-ge ve promosyon harcamalarının düştüğü, fiyat savaşlarının devam ettiği ve bunların sonucunda hem satışların hem de kârların azaldığı aşamadır. Eğer firma bu aşamada yeni bir ürün piyasaya sunamıyorsa önemli bir problemle karşı karşıyadır. Bu aşamanın tek olumlu etkisi girişimciyi ve firmayı yeni bir ürün üretme konusunda zorlamasıdır. Örneğin; Sony firmasının beta formatındaki video kaset üretimin durdurması ve VHS formatında kaset üretmeye başlaması, bu ürünün ve pazarın büyümeye ve olgunluk aşamasını tamamlamış olmasından kaynaklanmaktadır.

SIRA SİZDE



İşletmenin gelişim aşamalarını düşündüğünüzde en riskli aşama size göre hangisidir?

### **FINANSAL PLANLAMANIN ÖNEĞİ**

Girişimcinin uzun dönemli amaç ve hedeflerini ortaya koyduktan sonra ve bu hedef ve amaçlara ulaşmada ihtiyaç olunan fonların nereden ve ne şekilde sağlanacağını belirlenmesi finansal planlama ile mümkündür. Finansal planlamaya ilişkin çalışmalar, hangi risklerin alınacağına, hangi risklerin alınmayacağına karar verilen süreçler toplamı olarak ifade edilebilir.

Finansal planlama, bir işletmenin belirlenen bir dönem için ihtiyaç duyacağı fonları, nakit giriş ve çıkışlarının zamanlaması, en uygun fon kaynaklarının bulunması ve bu kaynakların ne şekilde kullanılacağıının belirlenmesi amacıyla ya-

pılır (Berk, 2000, s.71). İşletmenin gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı fonların belirlenmesinde en önemli faktör, satışlardır. Finansal planlar belirtilen dönem için, üretim maliyeti, satın alma ve beklenen satış tahminlerine dayandırılarak yapılır. Girişimciler, yukarıda belirtilen bu tahminleri nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının tutar ve zamanlarının belirlenmesinde kullanırlar (Akguç, 1994, ss.168-169).

Finansal planlar temel olarak aşağıdaki üç önemli soruya cevap vermek amacıyla hazırlanır. Bunlar:

- Gelecek dönemdeki faaliyetlerde firmanın ihtiyaç duyduğu fonlar ne kadardır?
- Gerekli fonlar nasıl ve hangi kaynaklardan sağlanacaktır?
- İlave fonlar gerekecek midir?

İyi bir finansal plan, finansal kontrolü de içerir. Finansal kontrol, periyodik olarak tahmini değerlerle fiili olarak oluşan değerler (gelirler, maliyetler ve diğer harcamalar) arasında karşılaştırma yapılmasına olanak veren bir süreçtir. Eğer tahmin edilen ile fiili rakamlar arasında önemli farklar olmuşsa bunların düzeltmesinde bu süreç daha da etkin olur. Bazı durumlarda işletme içi uygulamalar finansal planda belirtilen amaçlara uygun hale getirilebilir; ancak finansal plan uygulanamayacak amaçlar içeriyorsa bu durumda planın tamamen değiştirilmesi gerekebilir.

Finansal planlar, girişimcinin kısa, orta ve uzun vadede parasal gereksiniminin belirlenmesi amacıyla yapılır. Finansal planlar ister kısa süreli isterse uzun süreli olsun işletmenin nakit akışlarının diğer bir ifadeyle para giriş ve çıkışlarının gerçeğe yakın bir şekilde tahmin edilmesini gerektirir.

### Bir işletmede finansal planlamanın gereği gibi yapılmaması ne tür sonuçlar doğurabilir?



SIRA SİZDE

Finansal stratejilerin oluşturulması, en uygun finansman kaynaklarının bulunması, alternatif borç-özsermeye yapılarının değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak finansal faydanın en yüksek düzeye çıkarılması amaçlanır. Bu amaç doğrultusunda sermaye maliyetinin ve finansal risklerin en aza indirilmesine yönelik çeşitli stratejiler geliştirilir. Bu stratejiler (Başar, Tosunoğlu & Demirci, 2001, s.51);

- Borçlanmadaki vadeyi uzatmak,
- Mümkin olduğu ölçüde sabit faiz oranı üzerinden borçlanmak,
- Alınan borçların yenilenememe riskini en aza indirmek ve
- Döviz kuru risklerinden korunmak şeklinde olmalıdır.

Finansal planlar, işletmenin diğer tüm bölgelerinde üretilen pazarlama, dağıtım, üretim ve yönetim bilgilerini birleştirir. Girişimci iş fikrini yatırıma düşünürken ayrıntılı bir biçimde düşünmek ve değerlendirmek zorundadır. Pazarı araştırmak, hedef kitleyi belirlemek, rakipleri incelemek, teşvik imkanlarını araştırmak, yatırımin kârlılığı konusundaki sonuçları değerlendirmek ve gerekli önlemleri almak, hatta gerekli görürse yatırımdan vazgeçmek gibi alternatifleri göz önünde tutmalıdır.

İşletme yöneticileri, uzun dönemli finansman gereksinimlerinin tahmininde proforma tablolardan, kısa dönemli finansman ihtiyacının belirlenmesinde de nakit bütçelerinden yararlanırlar. Proforma bilanço, proforma gelir tablosu ve nakit bütçesi gibi normal finansal planlar, işletmenin faaliyetleriyle ilgili nakit giriş ve çıkışlarını uyumlaştmak amacıyla düzenli olarak ve sık sık yapılan planlardır.

Sermaye bütçelemesi veya yatırım bütçeleri denilen olağanüstü finansal plânlar ise işletmelerce düzenli olarak ve sık sık yapılan planlardan değildir. Bununla birlikte girişimci ve/veya küçük işletme sahibi finansal yönetimde başarılı olması için çalışma sermayesi ve duran varlık yönetimi konularında da bilgi sahibi olmalıdır.

Duran varlık ve çalışma sermayesi yönetimi konuları finansal yönetim kitabıınızda ayrıntılı olarak açıklandığı için burada kısaca çalışma sermayesi yönetiminin öneminden bahsedilmiştir. Bu konularda da ayrıntılı bilgi için finansal yönetim kitabınıza ve çeşitli yatırım projeleri kitaplarına bakabilirsiniz. Kuruluş aşamasında piyasadaki yükseliş ve düşüşlerin, ekonomideki canlılık ya da durgunluk dönemlerinin, plana dahil edilmiş olması önemlidir.

### **ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ**

Çalışma sermayesi yönetimi firmanın tam kapasite ile çalışabilmesi, üretimin kesintisiz olarak devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması, kredi değerliliğini artırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmemesi, faaliyetlerini kârlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan sermayedir (Berk, 2000, s.113). Çalışma sermayesi yönetimi nakitİN, alacakların, kısa vadeli yatırım araçlarının ve stokların yönetimini kapsamakla beraber daha geniş bir ifade ile kısa vadeli borçların yönetimini de kapsamaktadır.

Kısa vadeli borçların önemi, bu borçların bir yıl içerisinde yenilenmesi veya ödenmesi zorunluluğundan dolayı işletmenin finansal riskini artıracı veya azaltıcı özellik taşımıştır. Dolayısıyla işletmenin riskini en aza indirmek isteyen girişimciler açısından çalışma sermayesinin etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Çalışma sermayesi yönetimi, işletme döngülerini anlamak ve o döngülerini sayısallaştırarak ihtiyaç duyulan nakdin gerçekçi bir biçimde tahmin edilmesine bağlıdır. Finansal açıdan sorun yaşayan bir işletmede bu döngülerin nakit akışı ve kaynaklar üzerine olan etkisi analiz edilerek gerekli adımların atılması sağlanabilir.

Yeni bir işin kurulmasında, işin büyümesinde ve sonrasında genişlemesinde çalışma sermayesi ihtiyaçlarını tahmin etmek son derece önemlidir.

SIRA SİZDE

3

#### **Çalışma sermayesi ile işletmenin varlıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?**

Etkin bir çalışma sermayesi yönetiminin özünde nakit akışlarının tahmin edilmesi yatomaktadır. Nakit akışlarının tahmin edilmesinde öngörülemeyen olaylar, pazar döngüleri, ana müşterilerinin kaybedilmesi, rakiplerin strateji ve eylemleri dikkate alınmalıdır. Beklenmedik olaylara karşı “eğer ne” analizleri yapılarak, çeşitli olasılıklara göre alternatif eylem planları yapılmalıdır. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmeler risk yönetim süreçlerinden dolayı geleceğin belirsizliğini diğer işletmelere göre daha rahat yönetebilirler. Ancak yeni girişimler için geleceğin belirsizliği çok daha fazladır. Geleceğin belirsizliğini azaltma çalışma sermayesinin daha gerçekçi biçimde tahmin edilmesine bağlıdır. Çalışma sermayesinin gerçekçi varsayımlara dayanılarak doğru bir biçimde belirlenmesi işletme genelinde birçok fayda sağlar. Bilgiye ulaşım, etkin bankacılık kanalları, iç sistemler, üretim ve faturalandırma arasındaki iyi bağlantılar nakit yönetimi ve hazine işlemlerinin daha sağlıklı bir biçimde yönetilmesi gibi konular çalışma sermayesinin etkinliğini artırrır. Çalışma sermayesi yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı bir şirketin operasyonel ve finansal etkinliğini ölçüde önemli bir kıstastır.

## Çalışma sermayesinin etkinliği işletme başarısını ya da başarısızlığını etkiler mi?

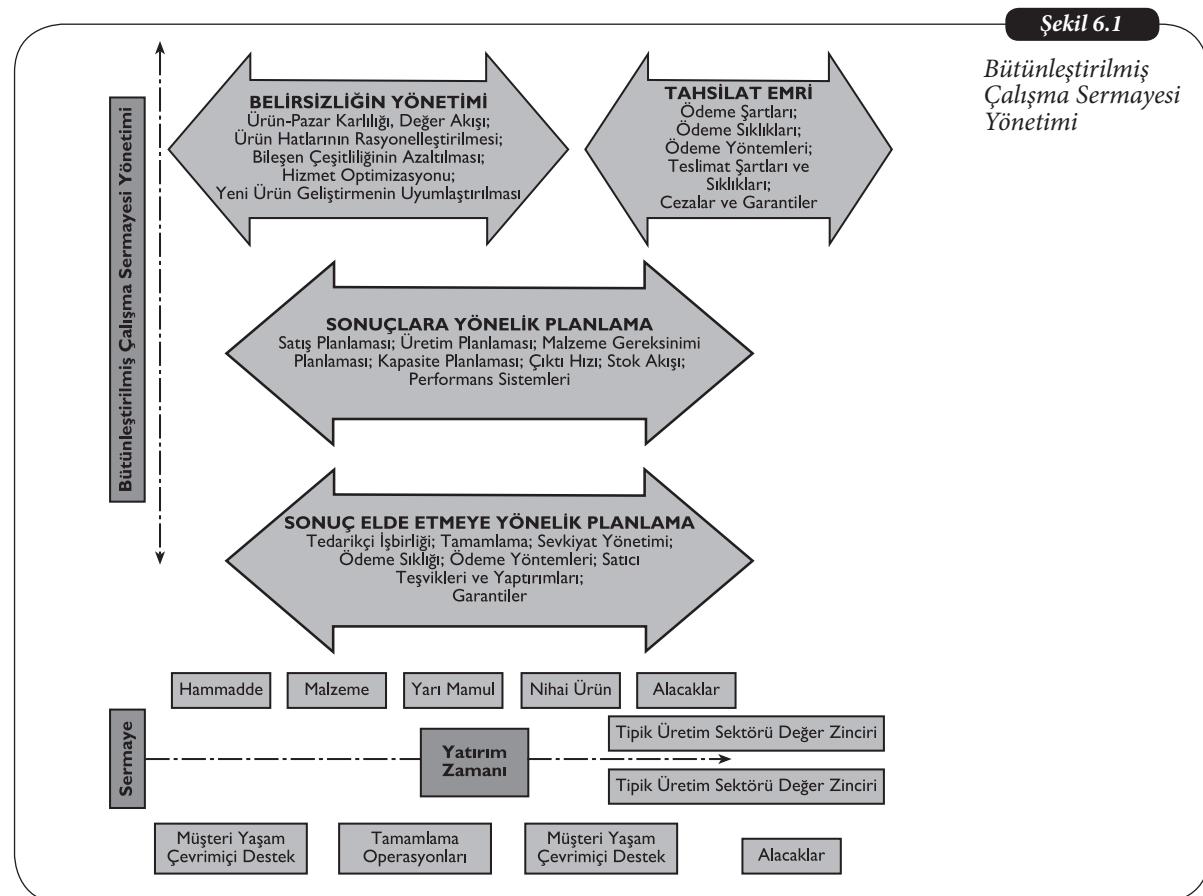
SIRA SİZDE

4

Çalışma sermayesi yönetiminde örgütsel çabalar genellikle tedarikçilere yapılacak ödemeleri kısma, alacakları etkin bir biçimde toplama ve stokları azaltma şeklindedir. Ancak çalışma sermayesinin etkinliği açısından bu faaliyetler yeterli değildir. Bu nedenle ister başlangıç girişimcisi olsun isterse de kurulu bir işletme için olsun bütünleştirilmiş çalışma sermayesi yönetimi uygulamalarına gereksinim vardır. Bütünleştirilmiş çalışma sermayesi yönetimi, işletmenin temel süreçlerinde etkinlik ve verimlilik sağlanması gerektir. Süreçlerdeki etkinlik ve verimlilik artışı çalışma sermayesi kalemlerine daha az fon bağlanması neden olabileceği gibi aynı zamanda bu artan sermayenin farklı alanlarda kullanılarak alternatif getiri de sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu süreçler müşteri yönetimi, operasyon yönetimi ve tedarik yönetimidir.

Belirtilen bu süreçler işletme içerisinde aslında birbirine bağlı/bağımlı farklı bölgüler tarafından yönetilmelidir. Bilgi ve kaynaklar, birbirine bağımlı bu bölgülerde fonksiyonel sınırlar olmaksızın kullanılabilмелidir. Fonksiyonlar ya da farklı bölgüler arasında sağlanacak denge veya uyum çalışma sermayesi verimliliğini sağlayacak kısa ve uzun dönemli istenmeyen etkileri de ortadan kaldıracaktır. Müşterilere ürün ya da siparişin teslimi ile ilgili satış bölümünden verilen taahhütler, tedarik sözleşmeleri ve bunların zamanı kaynakların tahsisi ve dağıtım gibi konular operasyonel planlamayı, malzeme ve hizmet tedarik politikaları ve tedarikçi ilişkileri yönetimini etkileyecektir. Aşağıdaki şekilde bütünleştirilmiş çalışma sermayesi yönetimi gösterilmektedir.

Şekil 6.1



Çalışma sermayesi sabit ve değişken olarak iki grupta toplanabilir. Çalışma sermayesinin sabit kısmını, satışlardaki dalgalanmalarla değişmeyen çalışma sermayesi oluşturur. Özel dönemlerdeki talebi karşılamak üzere ilave stoklama, çalışma sermayesinin değişken kısmını oluşturur (Aydın, 2000, s.210).

Çalışma sermayesi yönetimi özellikle küçük işletmeler açısından daha önemlidir. Çünkü bu tür işletmeler sabit varlıklarını kiralayarak sağlayabiliyor, dönen varlıklarını (çalışma sermayesi) karşılamada zorlanmaktadır. Ayrıca kasa, stoklar, alacaklar gibi döner varlıklara yapılacak yatırımı azaltmaları zordur. Diğer taraftan küçük işletmelerin sermaye piyasalarından fon sağlamaları da zor ve sınırlı olduğundan, kısa süreli yabancı kaynaklara bağlı kalmak durumundadırlar. Bu ise işletmenin likidite durumunu olumsuz etkilemeye, riskini artırmaktadır.

İşletmelerde çalışma sermayesi düzeyi çok sayıda faktöre bağlı olarak değişmektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2000, s.212):

**İşletmenin faaliyet konusu:** Çalışma sermayesi düzeyi faaliyet konusuna göre büyük değişiklikler gösterir. Örneğin, ticari faaliyette bulunan işletmeler üretim işletmelerine göre daha çok çalışma sermayesine ihtiyaç duyarlar. Üretim işletmelerinde çalışma sermayesi düzeyi, üretim sürecine, alış ve satış politikalarına bağlı olarak değişmektedir.

**İşletmenin büyülüğu:** Küçük işletmeler büyük işletmelere oranla daha yüksek oranda çalışma sermayesine ihtiyaç duyarlar. Küçük işletmelerin sermaye piyasalarından fon sağlama olanaklarının sınırlı olması, daha çok emek yoğun faaliyet göstermesi ve buna bağlı olarak üretim süreçlerinin uzaması bu ihtiyacı daha da arttırabilir.

**Satışlarda artış (ya da azalış) oranı:** Satışlarla çalışma sermayesi ihtiyacı arasında bire bir olmamakla birlikte aynı yönde bir ilişki vardır. Satışlardaki artış, işletmenin nakit, alacak ve stok düzeyini etkileyeceğinden çalışma sermayesi ihtiyacını da değiştirecektir. Bununla birlikte satışlardaki azalış da, aynı şekilde, çalışma sermaye kalemlerinde azalışa neden olacaktır.

**Satışlardaki düzenlilik:** Satışlardaki düzenlilik işletmenin finansal planlama sürecini etkiler. Satışları düzenli olan bir işletme çalışma sermayesi yönetiminde etkinlik sağlayarak daha az fon bulundurmak yoluyla kârlılığını artırabilir.

## GİRİŞİMCİNİN FINANSMAN KAYNAKLARI

Girişimci için iki tür finansman biçiminden söz edilebilir. Bunlar borç ile finansman ve/veya özkaynak yoluyla finansmandır. Borç finansmanı faiz ve ana para ödemesini gerektiren araçlar ile yapılır. Alınan kredi, girişimin satışlar yoluyla yaratmış olduğu kârdan geri ödenir. Borç finansmanı genellikle varlık temelli finansman olarak adlandırılır ve binalar, makineler, arazi gibi bazı duran varlıkların teminat olarak gösterilmesini gerektirir. Eğer sağlanan borçlar kısa dönemli ise (1 yıldan daha az), kurulacak olan girişimin çalışma sermayesi ihtiyacının karşılanmasıında kullanılır. Kısa dönemli alınan bu borçlar yıl içerisinde ödenir. Uzun dönemli borçlar ise (1 yıldan daha uzun) büyük oranda duran varlıkların finansmanında kullanılır. Duran varlıkların toplam içerisindeki payı, kurulacak olan işletmenin türüne, faaliyet konusuna ve büyülüğüne bağlı olarak değişir (Hisrich & Peters, ss. 361-362).

Özellikle faiz oranlarının düşük olduğu dönemde, girişimci yeni girişimin ya da mevcut işletmenin sermaye yapısında borçların payını artırarak, borç özsermaye oranını yükseltebilir. Ancak girişimci, borçlanmanın sınırsız bir olanak olduğunu düşünmemeli ve borçlanma düzeyi dikkatli analizler sonucunda art-

tırılmalıdır. Eğer girişimci zaman içerisinde gereğinden fazla borçlanmışsa, bu durumda faiz ödemelerinin yapılması güçleşecektir, işletme için arzulanan büyümeye sağlanamayacak ve belki de iflas gibi istenmeyen bir sonucla karşılaşılacaktır.

Özsermeye yoluyla finansman sağlanması ise karşılığında herhangi bir teminat gerektirmez. Özsermeye işletme sahip ya da ortaklarının koymuş olduğu parayı ifade eder ve kurulacak olan işletme üzerindeki sahip olunan hakların belirlenmesinde ölçüt kullanılır. Borç ya da özsermeye yoluyla finansman sağlanmasıının ya da bunların hangisinin tercih edilmesi veya belirlenmesinde anahtar faktör girişimin sahip olacağı varlıkların yapısı, dağılımı ve faiz oranlarının seviyesidir. Özsermayenin toplam kaynaklar içerisindeki payını belirleyen bir diğer faktör de işletmenin büyüklüğüdür. Örneğin, küçük bir pastahane ya da bir ayakkabı atölyesi kurulmak isteniyorsa finansman tamamen özkaynak yoluyla sağlanabilir. Bununla birlikte büyük girişimler, birçok ortağın, farklı yatırımcıların (melek yatırımcılar), hissedarlar veya risk sermayedarlarının sermaye katılımını gereklidir. Bu tür girişimlerin finansmanında hem borç hem de özkaynak kullanılması zorunluluğu vardır; hatta özsermeye, gerek borcun sağlanabilmesi gerekse de borca karşılık güvence oluşturması açısından daha da önem taşır (Hisrich & Peters, ss.361-362).

Girişimcinin fon kaynaklarını borç ve özkaynaklar olarak iki genel başlık altında inceledik. Bir başka açıdan bakılırsa finansman içeriiden yaratılan ve dışarıdan sağlanan fonlar şeklinde sınıflandırılabilir.

İçeriiden yaratılan fonlar; elde edilen kârlar, varlık satışları, çalışma sermayesinin azaltılması ya da alacak ve stoklara daha az fon bağlanması, ödeme dönemlerini uzatma veya vade yapısını değiştirme şeklinde birçok kaynaktan olabilir. Birçok yeni kurulmuş işletmede ve özellikle başlangıç yıllarda elde edilen kârların tamamı işletme bünyesinde bırakılarak gelecek dönemlerdeki fon ihtiyacı karşılanmaktadır. Bazı zamanlarda ise fon ihtiyacı, eldeki varlıkların bir kısmının satılması ve bu varlıkların daha sonradan kiralanması yoluyla karşılanmaktadır. Gerek varlık satışı gerekse de oto finansman yoluyla fonların sağlanması, başlangıç yıllarındaki kritik durumların önlenmesine ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesine yardımcı olur. Dışarıdan sağlanacak kaynakların değerlendirilmesinde üç temel faktör üzerinde durulmalıdır. Bu faktörler:

- Kullanılacak fonların vade yapısı
- Kullanılacak fonların maliyeti
- Yönetim üzerindeki kontrol etkisi

şeklinde sıralanabilir (Hisrich & Peters, 1998, s.363).

## Kişisel Fonlar

Birçok yeni girişimin ortaya çıkmasında küçük tutarlarda da olsa kişisel fonlar kullanılmaktadır. Kişisel fonların yeni girişimin finansmanında kullanılması, gerek melek yatırımcılar, gerek ticari bankalar gerekse risk sermayedarlarından sağlanacak fonlar içinde bir güvence oluşturmaktadır. Yeni girişime dışarıdan fon sağlayacak kişi ya da kurumlar zaman zaman girişimcinin kendi fonlarını yatırıma kullanmasını girişimin başarısına yönelik bir taahhüt olarak da görebilirler (Hisrich & Peters, 1998, s.364).

## Aile ve Arkadaşlar

Kişisel fonların yanı sıra aile ve arkadaşlardan sağlanacak fonlar da yeni girişimin finansmanında sıkça kullanılmaktadır. Bu fonlar girişimcinin çevresindeki insanlarla olan ilişkisine bağlı olarak sağlanmaktadır. Aile ve arkadaşlardan sağlanabilecek fonların miktarı da oldukça sınırlı olmakla birlikte özkaynak oluşturması açısından birçok girişimin başarısında önemli rol oynayabilecek niteliktedir. Bu fonların sağlanması diğer tüm kaynakların sağlanmasına göre oldukça kolay olmakla birlikte girişimin ortaya çıkmasında ve başarılı olması durumunda çeşitli sakıncaları da beraberinde getirebilmektedir. Bu sakıncalar şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetime karmaşma
- Elde edilen kârdan pay alma
- Sahiplenme
- Çalışanlara karmaşma
- Faaliyetleri yönlendirme

Girişimcinin bu tip sakıncaları ortadan kaldırabilmesi hem çok kolay hem de çok zor olabilir. O yüzden girişimci, başlangıç aşamasında yakın çevreden sağlanacak fonların bir ortaklık sözleşmesine dayandırılarak mı alınacağına yoksa kişisel borç anlamında mı bu fonların girişimde kullanılacağına karar vermesi ve ortaklık söz konusuysa bunu mutlaka yazılı hale getirmesi gerekmektedir.

SIRA SİZDE



**Aile ve yakın arkadaşlardan sağlanacak fonlar ile ticari bankalardan sağlanacak fonlar arasında girişimci açısından fark var mıdır?**

KİTAP



Bankaların vermiş oldukları krediler hakkında ayrıntılı bilgi için finansal yönetim kitabı bakılabilirsiniz. (Nurhan AYDIN, Mehmet BAŞAR ve Metin Coşkun, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010).

## Finansal Kiralama (Leasing)

Leasing (finansal kiralama) bir yatırım malının mülkiyeti leasing şirketinde kalarak, belirli bir kira karşılığında, kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve yapılan sözleşmede belirlenen değer üzerinden sözleşme süresi sonunda mülkiyetin kiracıya geçmesini sağlayan bir finansman yöntemidir. Dünya uygulamalarına bakıldığında oldukça yaygın kullanılan bu finansman yöntemi ülkemizde de yatırım finansmanında kullanılmaktadır. Leasing, bir malın özkaynak ya da kredi kullanarak satın alınması yerine, bir Leasing şirketi tarafından satın alınarak yatırımcıya kiralanması ve kira süresinin sonunda düşük bir bedel karşılığında mülkiyetin devredilmesi olarak tanımlanabilir (Aydın, 2003, ss.232-233).

## Satıcı Kredileri

Gerek yeni kurulacak girişimlerin gerekse de kurulu olan işletmelerin finansman kaynakları arasında satıcı kredileri oldukça önemli bir yere sahiptir. Satıcı kredileri, herhangi bir ödeme olmaksızın, satıcının mali teslim etmesi ve alıcıya ödeme için belirli bir süre tanımı sonucunda oluşur ve işletmeler arasındaki ticari

ilişkileri güçlendirir. İşletmeler üretim ya da satış için satın aldığı varlıkların finansmanında bu kredilerden yararlanabilmektedirler. Özellikle, fon sağlama kapasitesi sınırlı olan küçük ölçekli işletmelerin finansman yapılarının oluşumunda satıcı kredilerinin toplam kaynaklar içerisindeki payının %50'lere ulaşabilmekte- dir (Aydın, 2000. s.274).

### **Melek Yatırımcılar**

Melek yatırımcı, genellikle parası olan kişi veya grupların, kâr sağlama potansiyeli yüksek, katma değer yaratabilecek bir iş fikri olan fakat kaynak sıkıntısı içerisindeki girişimlere destek olunması anlamında kullanılan bir kavramdır. Melek yatırımcılar yoluyla sağlanan finansman, risk sermayesine benzetilmekle birlikte aralarda önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Finansmanına yardımcı olunacak yatırımlarda melek yatırımcılar kendi paralarını kullanırlar risk sermayedarları ise kendilerine yatırım yapan bireysel ve kurumsal yatırımcıların paralarını kullanırlar.
- Risk sermayedarları melek yatırımcılara oranla daha fazla teknoloji tabanlı yatırımlara destek verirler.
- Melek yatırımcıların yatırım oranları risk sermayedarlarına göre daha düşüktür.
- Melek yatırımcılar yatırım yaptıkları işletmelerin karar süreçlerine bizzat katılırlar; ancak risk sermayedarları stratejik denetimlerde bulunurlar.
- Melek yatırımcılar yatırımlarını tamamen maceracı bir ruhla ve amatör bir şekilde yaparken risk sermayedarları profesyonel ve yüksek getiri amaçlı yaparlar.
- Melek yatırımcılar genellikle daha önce girişimcilik deneyimlerine sahiptirler; ancak risk sermayedarlarının girişimcilik deneyimleri melek yatırımcılarla oranla daha düşüktür.
- Yatırım deneyimlerine bakıldığından risk sermayedarları melek yatırımcılarla göre daha aktifdir ve yatırım sayısı daha fazladır.
- Melek yatırımcılar risk sermayedarlarına göre daha fazla risk alırlar ve bekleneleri düşüktür.
- Melek yatırımcılar risk sermayedarlarına göre daha az araştırma ve değerlendirme süreci uygularlar.

Melek yatırımcı kavramı ülkemizde yeni kullanılmaya başlanmakla birlikte bu yolla fon sağlama ve yeni girişimleri finanse etme oldukça eskidir. Geçmişe bakıldığından A. Graham Bell 1874 yılında Bell telefon şirketini, Henry Ford, Ford fabrikasını ve Golden Gate köprüsünün yapımı melek yatırımcı fonları ile finanse edilmiştir. Günümüzde ise amazon.com, yahoo.com, apple computer gibi tanınmış firmaların kuruluşu aşamalarında da melek yatırımcı fonları kullanılmıştır.

### **Risk Sermayesi**

Ellerinde büyük miktarda fon fazlası bulunan yatırımcıların, gelişme potansiyeli yüksek olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) oluşumu ve faaliyete geçmesi için yaptığı orta ve uzun vadeli bir yatırım modeli olarak tanımlanmaktadır.

Risk sermayesi şirketlerinin temel özelliği yatırım yapılan şirketlere finansman desteğinin sağlanmasıının yanısıra yönetim desteği vermeleri ve özellikle stratejik konularda karar alma mekanizmasının mutlaka içinde yer almalarıdır ([www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)).

- Risk sermayesi temel olarak,
- Teknolojik yenilik,
- Sermayeye katılım,
- Yönetime katılım,
- Küçük işletme,
- Hızlı büyümeye,
- Uzun vadeli yatırım

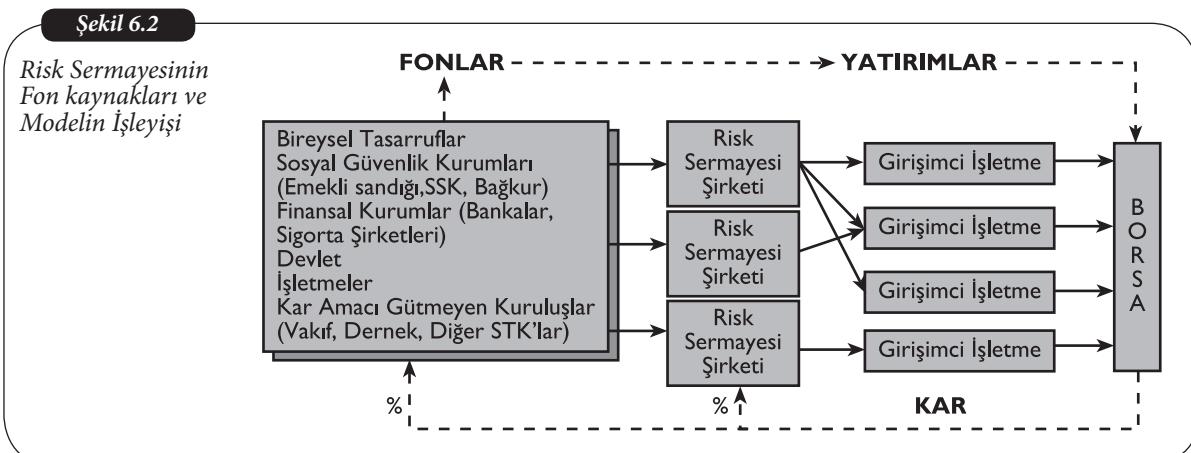
gibi unsurlardan oluşur.

Risk sermayesi yatırımda var olan risk, yeni bir ürün yaratılması ve piyasada tutulması riskidir. Ancak yüksek riskin yüksek getiriyi getireceğinden yola çıkan bu finansman modelinde; alınan riskin başarıya dönüşmesi durumunda sağlanacak yüksek kâr marjı ve büyük satış hacminden kaynaklanan verimlilik artışı bu şirketlere ortak olmak suretiyle finansman sağlayan yatırımcıların getirisini oluşturur.

Risk sermayesi finansman modelinin kurumsal yapısı bir iş ortaklısı şeklinde düşünülebilir. Ortaklardan biri teknolojik yenilikler, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni süreçler, yeni arz kaynakları ve yeni pazarlar yaratmak için finansal kaynak arayan ve toplumda değişim yaratmak isteyen girişimciler, diğeri ise girişimcilerin iş fikrini ciddiye alıp, onların hazırlamış olduğu iş planlarını inceleyerek, iş fikrini hayatı geçirecek şekilde sermaye desteği sağlayan risk sermayedarlarıdır. Risk sermayedarları, bireysel olarak fon fazlası olan ve bunu kârlı bir alanda değerlendirmek isteyen yatırımcılar olabileceği gibi risk sermayesi şirketleri de olabilir. Risk sermayesi yoluyla sağlanan finansman desteği ile girişimcinin özenendirilmesi ve teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Risk sermayedarları stratejik, mali-yönetimsel know-how aktarımı yoluyla personel yapısı iyi ve bir değer yaratmaya yeterli olduklarına inandıkları işletmelere yatırım yaparlar. Risk sermayesi modelinin işleyışı, fon kaynaklarının sağlanması, iş birliğine bağlı olarak yatırımın gerçekleştirilebilmesi ve yatırımdan çıkışması şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır.

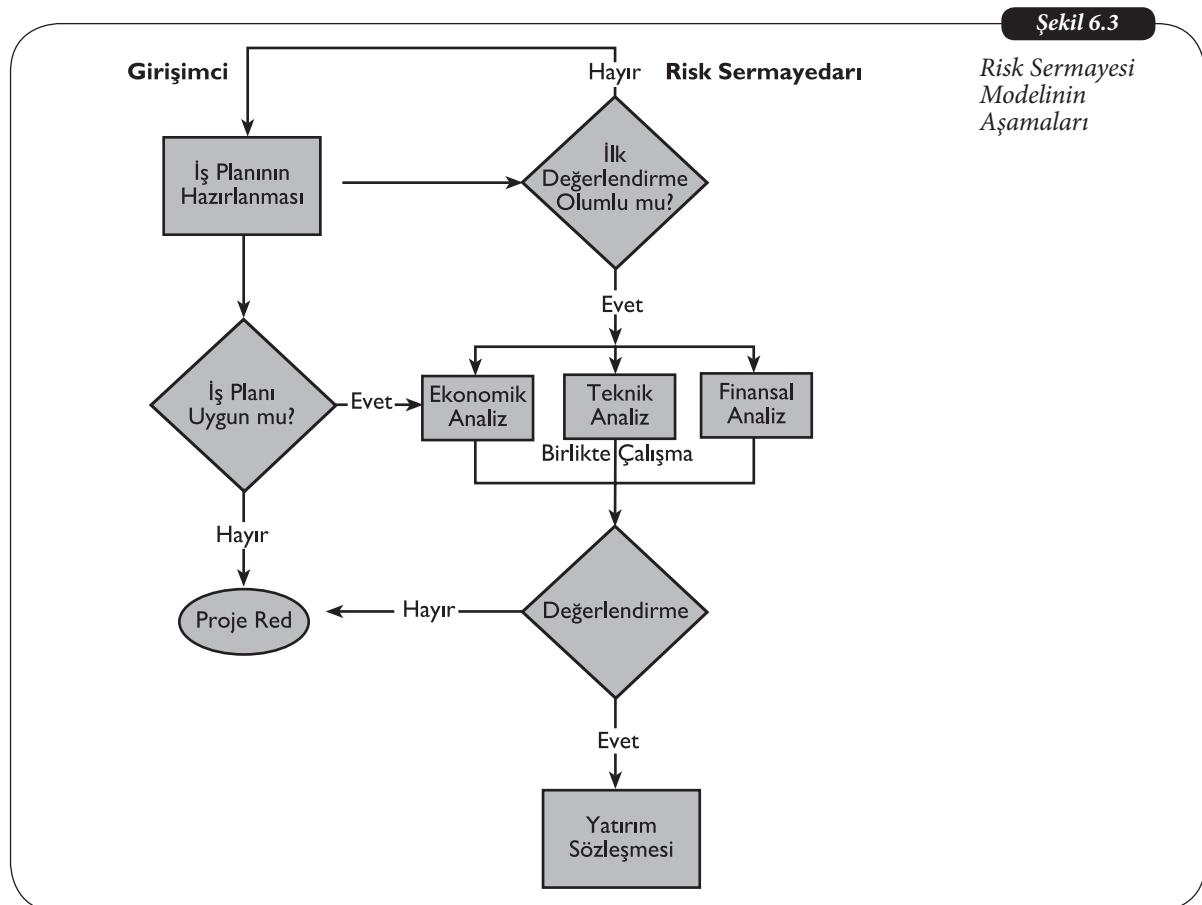
Risk sermayesi şirketlerinin yatırımlarda kullanacağı fonlar ekonomide fon fazlası içerisinde bulunan çok çeşitli kaynaklardan gelmektedir. Bu kaynaklar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 6.2**



Şekil 6.3'de de görüldüğü gibi, çeşitli kaynaklardan sağlanan fonlar risk sermayesi şirketlerinde birikmekte ve gerek işletmelere gerekse de girişimcilere yatırım amaçlı aktarilmaktadır. Daha sonra başarıya ulaşmış işletmeler borsalar aracılığı ile halka açılmakta ve elde edilen kâr, bu kârin oluşumuna finansal destek sağlayan kişi ve kuruluşlar ile risk sermaye şirketi tarafından belirli oranlarda anlaşmaya bağlı olarak paylaşılmaktadır.

Risk sermayesi finansman modeli aracılığı ile yapılacak yatırımlar için bu aşamada takip edilecek adımlar şu şekilde gösterilebilir.



**İş planının hazırlanması:** Fon ihtiyacı içerisinde olan girişimci ve/veya işletme projesine ilişkin yatırım maliyeti, işletme giderleri, pazarlama stratejisi, gelir tahminleri, üretim şekli, yönetim biçimi, yöneticilerin özellikleri, oluşturulması düşünen mali yapı gibi bilgileri içeren iş planını risk sermayesi şirketine gönderir. İş planı kurulması düşünülen işletmenin detaylarını içeren yazılı bir dökümandır.

İş planı şu anki durumu, ortaya çıkacak ihtiyaçları ve yeni işletmenin olası sonuçlarını gösteren bir belgedir. İyi bir iş planı, işletme için gerekli kaynakları tanımlayarak bunların nasıl sağlanacağını tarif eder ve okuyucuya işin neden başarılı olacağını aktarır. İş planı, girişimcinin başarılı bir girişim için kullanacağı ve işletmenin işleyişini tanımlayacak yol gösterici bir rehberdir.

Bazı profesyonel alanlarda iş planı işletme planı, kredi başvurusu ya da yatırım prospktüsü olarak da adlandırılabilir. İsmi ne olursa olsun iş planı, gerek yatırımcılar gerekse de fon sağlayacak risk sermayesi şirketleri tarafından istenen ve girişimcinin yatırım sürecine geçmesinde yardımcı olan bir rehberdir.

**İlk değerlendirme:** Risk Sermayesi şirketi, iş planı hazırlanmış olan proje başvurularını inceleyerek, kendi kurumsal normlarına uygun olanları seçip görüşmeler yapmak üzere ilgili girişimcileri davet eder.

**Birlikte çalışma:** Karşılıklı görüşmeler sonucunda yapılabılırliği konusunda tarafların anlaşması durumunda, girişimci projesi üzerinde detaylı çalışmalara başlar. Bu aşamada projenin ekonomik, teknik ve mali yönleri en az 5 yıllık dönemler için çeşitli senaryolar şeklinde incelenir ve fizibilite çalışmaları yapılır. Yapılabılırlik çalışmasında, projenin boyutu, kuruluş yeri, pazara ilişkin bilgiler, projenin teknik opsiyonları, çevresel kontroller ve potansiyel gelir akışlarının gösterildiği finansal analizler yer alır.

**Değerlendirme:** Bu aşamada yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirilir ve proje sonuçlarının olumlu çıkması halinde risk sermayesi şirketi projeye katılım koşullarını belirler. Projenin kârlılık oranına bağlı olarak belirlenen koşullar ile risk sermayesi şirketinin projeye hangi oran ve şartlarda katılacağı da bu aşamada ortaya çıkmış olur. Risk Sermaye şirketleri her yıl yüzlerce finansal öneri almalarına rağmen bunların ancak %2 veya %3'ü fon desteği görmektedir.

**Yatırım sözleşmesi:** Risk Sermayesi şirketi tarafından belirlenen koşulların girişimci tarafından da benimsenmesi ve mutabık kalınması durumunda, taraflar arasında karşılıklı hak ve yükümlülükleri içeren bir yatırım sözleşmesi düzenlenir. Sermayeye katılım oranları, yatırımın miktarı, yatırımın süresi gibi her türlü detay kapsayan bu sözleşme girişimci ile şirket arasındaki ilişkinin temelini oluşturur.

### Risk Sermayesi Yatırım Bicimleri

Bir projenin hemen her aşaması, risk sermayesi ile finanse edilebilir. Risk sermayesi yatırım şirketleri, finansman desteği sağlayacakları yatırımlardan doğan riskleri azaltmak amacıyla gerek sektör, gerekse de işletme bazında yatırım portföyü oluştururlar. Risk sermayesi şirketlerinin girişimcilere ya da işletmelere yaptıkları yatırımlar, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**Fikir Aşamasındaki Yatırımlar:** Yüksek belirsizliği nedeniyle aynı zamanda en riskli finansman aşaması olan bu devrede, ortada henüz hiçbir fiziki ürün olmayıp, yalnızca bir fikir ve bunun gerçekleştirilmesine ilişkin maliyetler söz konusudur. Yeni bir ürün ya da hizmet üretimine yönelik olan fikrin desteklenmesi biçiminde başlayan bu tür yatırımlarda, risk sermaye şirketi, fikrini benimsediği girişimci ile anlaşır ve yatırım için gerekli proje çalışmalarını birlikte yürütürler. İşletmenin kurulması ve faaliyete geçmesi aşamasında da bu iş birliği devam eder. Fikir aşamasındaki yatırımların risk sermayedarları tarafından desteklenmesi, "çekirdek sermayesi" ya da Ar-Ge finansmanı olarak adlandırılmalıdır. Tanımda da belirtildiği gibi burada finansman desteği bir işletmeye değil, düşünce aşamasında olan yeni bir teknoloji veya yeni bir pazar yaklaşımına sahip olan girişimcileredir. Fikir aşamasındaki yatırımların son derece riskli olmaları nedeniyle risk sermayedarları ya da melek yatırımcılar (angel investor) koymuş oldukları sermaye üzerinden %50'lere varan getiri beklerler.

**Başlangıç Yatırımları:** Bu tür yatırımlarda girişim fikri sahibi, kendi olanakları ile işletmeyi yeni kurmuş ya da kurmaktadır. Diğer bir anlatımla, işletme başlangıç yıllarındadır. Ancak, sermaye gereksinimi nedeniyle, girişim risk sermaye şirketine başvurmuştur. Risk sermayesi şirketi, bu aşamada işletmeye ortak olmaktadır. Başlangıç yatırımlarının finansmanı, risk sermayesi faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Bundan dolayı da risk sermayesi ve başlangıç sermayesi terimleri çoğunlukla aynı anlamda kullanılmaktadır. Başlangıç sermayesi yatırımlarında ihtiyaç duyulan finansman, fikir aşamasındaki yatırımlara oranla daha fazladır.

**Erken Aşama Yatırımları:** Birinci aşama finansmanı olarak da adlandırılan bu aşamada, ürün geliştirme aşamasını tamamlamış, ticari amaçlı üretim ve satış faaliyetleri için finansman ihtiyacı olan firmalara fon sağlanmaktadır. Firma piyasada yeterince tanınmadığından ya da varlık yapısının yeterli olmamasından dolayı, para piyasasından borçlanamamaktadır. Bu aşamadaki yatırımların, sermaye piyasalarından da fon sağlama olanakları yoktur. Bundan dolayı, firma piyasadaki diğer firmalarla rekabet edebilmek ve üretimine kesintisiz olarak devam edebilmek amacıyla, gereksinim duyduğu fonlar için risk sermayedarlarına başvurmaktadır. Genellikle 4-6 yıl süren bu aşamada, çok değişken bir risk yapısı söz konusu olmaktadır.

**Genişleme Yatırımları:** Burada kuruluş işlemlerini tamamlamış ve kuruluşta yaşanan finansal güçlükleri atlatmış bir işletmenin (genellikle küçük bir işletmenin), genişleyip büyümek istemesi sonucu gereksinim duyduğu sermayenin risk sermayesi şirketi tarafından sağlanması söz konusudur. Genişleme yatırımları için sağlanan fonlar, firmanın artan faaliyet hacmini karşılamak amacıyla, ihtiyaç duyulan gerek çalışma sermayesi, gerekse de ek sabit sermaye yatırımlarının finansmanında kullanılmaktadır. Genişleme ihtiyacı, işletmenin ilk yıllarda olabileceği gibi, daha sonraki gelişme aşamalarında da olabilir.

**Köprü Finansman ya da Destek Yatırımları:** Köprü finansmanı, bir firmanın daha fazla risk sermayesi sağlayana yada borsada satış yapılincaya kadar finanse edilmesine yardımcı olur. Destekleme yatırımlarında ise risk sermayesi şirketleri, kurulu ve işlemekte olan, ancak çeşitli sorunları bulunan bir işletmenin kurtarılması amacıyla yatırımda bulunurlar.

**Satın Alma Destek Yatırımları:** Çeşitli nedenlerle satılacak işletmeleri satın almak isteyen ve işi bilen ancak yeterli finansal gücü olmayan girişimci ya da girişimci gruplarının desteklenmesi amacıyla yapılan yatırımlardır. Temel olarak, bir projenin araştırma geliştirme aşamasında finanse edilmesi en bilinen finansman şeklidir. Diğer risk sermayesi yatırımları ise yerine koyma veya şirket kurtarma finansmanı tarzındadır.

Yerine koyma finansmanında, halka açılma öncesi projeden çıkmak isteyen ortakların paylarının satışının sağlanması hedeflenir. Kurtarma finansmanında ise zarardaki bir firmanın bazı ek finans olanakları ile karlı bir hale getirilmesi söz konusudur.

## GİRİŞİMCİLERE SAĞLANAN DESTEKLER

### Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması, başarılı ve sürdürülebilir işletmelerin kurulması ve girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla girişimcilere Tekno Girişim Sermayesi desteği vermektedir.

### Tekno Girişim Sermayesi Desteği

5746 Sayılı Kanun kapsamında sağlanan Teknogirişim Sermaye Desteği ile yeni ve yenilikçi iş fikirleri olan genç girişimcilerin, bu iş fikirlerini katma değer ve nitelikli istihdam yaratma potansiyeli yüksek teşebbüslerle dönüştürebilmeleri için çekirdek sermaye sağlanarak desteklenmesi amaçlanmaktadır. Programa üniversitelerin örgün öğrenim veren, herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek durumdaki öğrenci, yüksek lisans veya doktora öğrencisi ya da

lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini ön başvuru tarihinden en çok 5 yıl önce almış gerçek kişiler başvurabilmektedir. Destekleme süresi 12 aydır.

### Kosgeb Destekleri

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOBİ'lere yönelik olarak girişim sermayesi, kredi garantisı gibi uygulamalar geliştirilmesi ve bu doğrultuda KOBİ'lerin finansman imkânlarının çeşitlendirilmesi amacıyla Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığına (KOSGEB) bir takım görevler yüklemiştir. KOSGEB bu doğrultuda KOBİ'lere yönelik çok çeşitli destek unsurları geliştirmiştir. Bu destek unsurları aşağıda sıralanmıştır:

#### Girişimcilik Destek Programı

**Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi:** Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, kendi işini kurmak isteyen girişimcilerin bir iş planına dayalı olarak kuracağı işletmelerin başarı düzeylerini artırmak amacıyla düzenlenir. Bu eğitimlerin bir diğer amacı, girişimciliği bir seçenek olarak düşünen kişilere, iş planına dayalı iş kurma ve yönetme konusunda bilgi vermektedir. İş fikri, pazar araştırması, iş planı gibi konulardan oluşan eğitimlerde herhangi bir ön şart aranmamaktadır.

Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri;

- KOSGEB birimleri tarafından düzenlenen,
- Ulusal veya uluslararası projeler kapsamında, KOSGEB tarafından yürütülen,
- KOSGEB ile işbirliği içerisinde çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından düzenlenen eğitimler,
- Üniversiteler tarafından örgün eğitim kapsamında verilen girişimcilik dersleridir.

Bu eğitimler, 24 saatlik atölye çalışmalarından oluşan toplam 70 saatlik eğitimler olup; genel katılıma açık ve **ücretsizdir**.

SIRA SİZDE

6

**KOSGEB'in eğitim desteğinden faydalananın üniversite öğrencisi olmak zorunlu mudur?**

**Yeni Girişimci Desteği:** Bu desteği amacı, ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla yeni girişimcilerin desteklenmesidir. Bu amaçla destek başvurusunda bulunma hakkı kazanmış yeni girişimcilere verilmektedir. KOSGEB tarafından verilen iş kurma uygulamalı girişimcilik eğitim desteğini alan veya KOSGEB'in işbirliği ve denetimi çerçevesinde Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu, İŞKUR, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, belediyeler ve ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile meslek odaları tarafından ulusal ve uluslararası projeler kapsamında düzenlenen uygulamalı girişimcilik eğitime katılanlar veya İş Geliştirme Merkezlerinde (İŞGEM) yer alan girişimcilerden son bir yıl içinde işletmesini kuranlar bu destek unsurundan yararlanabilirler.

SIRA SİZDE

7

**Yeni girişimci geliştirme desteginden kurulu işletmeler yararlanabilirler mi?**

**İş Geliştirme Merkezi Desteği:** KOSGEB tarafından ulusal/uluslararası projeler dâhilinde kurulan İş Geliştirme Merkezlerinin, ilgili projenin sona ermesinden sonra desteklendiği süreyi 36 aya tamamlanması yoluyla destek sağlanmaktadır.

## Genel Destek Programı

Programın amacı ve gerekçesi şu şekildedir:

- Proje hazırlama kapasitesi düşük KOBİ'ler ile KOSGEB hedef kitlesine yeni dahil olmuş sektörlerdeki KOBİ'lerin de mevcut KOSGEB desteklerinden faydallanması,
- KOBİ'lerin kaliteli ve verimli mal/hizmet üretmelerinin sağlanması,
- Mevcut KOSGEB desteklerinin revize edilerek daha fazla KOBİ'nin bu desteklerden yaygın şekilde faydallanması,
- KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek amacıyla genel işletme geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi,
- KOBİ'lerin yurt içi ve yurt dışı pazar paylarını artırmak amacıyla tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi.

GENEL DESTEK PROGRAMI DESTEKLERİ	DESTEK ÜST LİMİTİ (₺)	DESTEK ORANI	
		1. ve 2. Bölgeler	3., 4., 5. ve 6. Bölgeler
Yurt İçi Fuar Desteği	30.000	%50	%60
Yurt Dışı İş Gezisi Desteği	10.000		
Tanıtım Desteği	15.000		
Eşleştirme Desteği	15.000		
Bağımsız Denetim Desteği	10.000		
Nitelikli Eleman İstihdam Desteği	20.000		
Danışmanlık Desteği	15.000		
Eğitim Desteği	10.000		
Enerji Verimliliği Desteği	30.000		
Tasarım Desteği	15.000		
Sınai Mülkiyet Hakları Desteği	20.000		
Belgelendirme Desteği	10.000		
Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği	20.000		

## AR-GE, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı

Programın amacı ve gerekçesi şu şekildedir:

- Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip KOBİ ve girişimci-lerin geliştirilmesi,
- Teknolojik fikirlere sahip tekno-girişimcilerin desteklenmesi,
- KOBİ'lerde Ar-Ge bilincinin yaygınlaştırılması ve Ar-Ge kapasitesinin artırılması,
- Mevcut Ar-Ge desteklerinin geliştirilmesi,
- İnovatif faaliyetlerin desteklenmesi,
- Ar-Ge ve İnovasyon proje sonuçlarının ticarileştirilmesi ve endüstriyel uygulamasına yönelik destek mekanizmalarına ihtiyaç duyulması.

### Proje Süresi

- Ar-Ge ve İnovasyon Programı için en az 12 (on iki), en çok 24 (yirmi dört) ay,
- Endüstriyel Uygulama Programı için en çok 18 (on sekiz) ay,
- Her iki program için de Kurul kararı ile 12 (on iki) aya kadar ek süre verilebilir.

<b>AR-GE, İNOVASYON VE ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI</b>		<b>Destek Üst Limiti (₺)</b>	<b>DESTEK ORANI (%)</b>
<b>Ar-Ge ve İnovasyon Programı</b>			
<i>İşlik Desteği</i>		İşliklerden bedel alınmaz	
<i>Kira Desteği</i>		12.000	75
<i>Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği</i>		100.000	75
<i>Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği (Geri Ödemeli)</i>		200.000	75
<i>Personel Gideri Desteği</i>		100.000	75
<i>Başlangıç Sermayesi Desteği</i>		20.000	100
<i>Proje Geliştirme Desteği</i>	<i>Proje Danışmanlık Desteği</i>	25.000	75
	<i>Eğitim Desteği</i>	5.000	
	<i>Sinai ve Fikri Mülkiyet Hakları Desteği</i>	25.000	
	<i>Proje Tanıtım Desteği</i>	5.000	
	<i>Yurtdışı Kongre/Konferans/Fuar Ziyareti/Teknolojik İşbirliği Ziyareti Desteği</i>	15.000	
	<i>Test, Analiz, Belgelendirme Desteği</i>	25.000	
<b>Endüstriyel Uygulama Programı</b>			
<i>Kira Desteği</i>		18.000	75
<i>Personel Gideri Desteği</i>		100.000	75
<i>Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf Malzemesi, Yazılım ve Tasarım Gid. Desteği</i>		150.000	75
<i>Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf Malzemesi, Yazılım ve Tasarım Giderleri Desteği (Geri Ödemeli)</i>		200.000	75

### TÜBİTAK Destekleri

Endüstriyel araştırma ve teknoloji geliştirmeyi ve yenilikçiliği geliştirmek, özendirmek, izlemek ve üniversite-sanayi ilişkilerini gerçekleştirmek TÜBİTAK'ın ana hedeflerindendir. Bu hedef doğrultusunda Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB), ülkede yerleşik tüm kuruluşların araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetlerini desteklemekte ve böylece teknolojinin toplumsal fayda dönüşmesi sürecine katkıda bulunmaktadır.

### Sanayi Ar-Ge Proje Destekleme Programı

Sanayi Araştırma-Geliştirme Projeleri Destekleme Programı, firma düzeyinde katma değer yaratan kuruluşların Araştırma Geliştirme çalışmalarını teşvik etmek ve bu yolla Türk sanayisinin Ar-Ge yeteneğinin yükseltilmesine katkıda bulunmak için yürütmektedir. Bu amaç doğrultusunda; Türkiye'de yerleşik katma değer yaratan kuruluşların Ar-Ge nitelikli proje harcamalarına %60'a varan oranlarda geri ödemesiz (hibe) destek sağlanmaktadır.

### **Proje Pazarları Destekleme Programı**

Proje Pazarları Destekleme Programı; üniversitelerden, araştırma kurumlarından ve sanayi kuruluşlarından temsilcilerin bir araya gelmesi ve tarafların somut proje önerilerini paylaşarak muhtemel işbirliklerinin oluşturulduğu etkinlikleri desteklemek için oluşturulmuştur. Üniversite veya araştırma kuruluşlarının bu amaçla düzenledikleri etkinlikler bu programca desteklenmektedir.

Bilim Kurulu tarafından belirlenen üst sınırı geçmeyecek biçimde, etkinliği düzenleyen kuruluşun talebinin uygun görülen kısmı için hibe destek sağlanmaktadır. Destek ödemeleri etkinlik öncesi tek kaleme yapılmaktadır.

### **KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı**

KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı, KOBİ'leri Araştırma-Teknoloji Geliştirme ve yenilik odaklı proje yapmaya teşvik etmek amacıyla yürütülmektedir. KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı ile KOBİ'lerin bu sorunları aşabilmelerini sağlamak için yeni bir ürün üretilmesi, mevcut bir ürünün geliştirilmesi, iyileştirilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi veya maliyet düşürücü nitelikte yeni tekniklerin, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

### **Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı**

Teknogirişim programı, teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerine dayanan, nitelikli istihdam ve rekabet gücü potansiyeli yüksek girişimleri desteklemek amacıyla yürütülmektedir. Bu kapsamında girişimcilere eğitimler verilmekte, uygun bulunan girişimlere T100.000'ye kadar hibe şeklinde destek sağlanmaktadır.

### **Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı**

Programın amacı, uluslararası Ar-Ge ve yenilik projeleri yapan Türkiye'de yerlesik kuruluşlara sağlanacak destekle, ülkemizdeki teknik yeterliliğin ve bilgi birikiminin artırılması, kuruluşların uluslararası teknoloji birikimine erişiminin ve teknoloji transferinin sağlanması, edinilen teknolojik bilgi ve deneyimin kuruluş bünyesinde içselleştirilerek, özgün teknolojilerin geliştirilmesinde ivme kazandırıcı ve yönlendirici bir etken olması ve kuruluşların uluslararası pazarlarda yer almاسına katkı sağlamasıdır.

Bu program kapsamında destek almaya hak kazanan büyük ölçekli firmaların Ar-Ge projelerinin uygun bulunan proje harcamalarına en fazla %60, KOBİ'lerin proje harcamalarına da %75 oranında hibe destek sağlanması öngörmektedir. Programa başvuruda bulunacak projelerin destek süresinde ve proje bütçelerinde herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.

### **TÜBİTAK Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Projeleri Destekleme Programı**

Programın amacı belirlenen öncelikli alanlarda hedef ve ihtiyaç odaklı, izlenebilir sonuçları olan projelerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Program kapsamında sağlanacak destekin teknolojik yeterlilik ve bilgi birikiminin artırılmasında, mevcut yeteneklerin farklı alanlarda da değerlendirilmesinde ve özgün teknolojilerin geliştirilmesinde ivme kazandırıcı ve yönlendirici bir etken olması hedeflenmektedir. Öncelikli alanlar olarak enerji, gıda, otomotiv, bilgi iletişim teknolojileri ve makine imalat teknolojileri belirlenmiştir.

### Bireysel Girişimcilik Aşamalı Destek Programı

Programın amacı, bireysel girişimcilerin teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerini firma kurarak yenilikçi ürünler dönüştürebilmeleri için iş fikrinden pazara kadar olan faaliyetlerinin desteklenmesidir. Program kapsamında girişimcilere, girişimcilik eğitimi verilmesi, ayrıca sanayi deneyimi olan rehberler ile girişimciye teknik, ticari ve idari konularda destek verilmesi de planlanmaktadır. Destekten ögrenim veren üniversitelerin herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek öğrenci, yüksek lisans veya doktora öğrencisi ya da lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini başvuru tarihinden en çok 5 yıl önce almış kişiler yararlanabilecektir.

### EUREKA-Türkiye

EUREKA, Avrupa ülkelerindeki endüstri ve araştırma kuruluşlarının dünya pazarlarındaki rekabet gücünü artıracak ileri teknolojilerin, ürünlerin ve hizmetlerin araştırılması ve geliştirilmesini, ülkelerarası ortak projeler oluşturulmasını ve yürütülmesini teşvik etmek için 1985'te Türkiye'nin de içinde bulunduğu 19 Avrupa ülkesi ve Avrupa Birliği'nin kurdugu uluslararası bir kurumdur.

#### EUREKA'nın amaçları

- Tüm ileri teknoloji alanlarında pazara yönelik Ar-Ge çalışmalarını teşvik etmek
- Avrupa'nın rekabet gücünü artırmak
- Kaliteli ürün, metod ve hizmetler geliştirmek
- Sınırları aşan işbirliği sağlamak
- Sanayi ve araştırma kurumlarını kaynaştırmak

EUREKA, üye ülkelerdeki şirket ve araştırma enstitüleriyle etkili bir iletişim kurarak, bu kuruluşların çabalarını ileri teknolojilerin gelişmesi doğrultusunda birleştirir, uluslararası ortak projelere dönüştürür. EUREKA projeleri, genel olarak ileri teknoloji alanlarındaki ürün, süreç ve hizmetlerle ilgili olmakla beraber, modern alt yapıların kurulması, ülkelerin ortak problemlerinin çözülmesi ve refahın artırılmasını amaçlayan araştırma ve geliştirme çalışmalarını da kapsamaktadır.

Programda uluslararası işbirlikleri oluşturulurken, projeler ulusal kaynaklarla desteklenmektedir. Bu kapsamında Türkiye'de EUREKA Programının yürütülmesinden TÜBİTAK sorumludur. TÜBİTAK, EUREKA programına sunulan projeleri TEYDEB 1509 programıyla desteklemektedir. 1509 programına sadece sermaye şirketleri başvuru yapabilmektedir.

### Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) Destekleri

TTGV, özel sektör ve kamu sektörünün ortak çabalarıyla 1991 yılında kurulan ülkemizin teknolojik altyapısını geliştirmeyi ve güçlendirmeyi Türk Sanayiinin uluslararası piyasalarda rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmayı hedefleyen bir vakıftır. Görevi; başta KOBİ'ler olmak üzere özel sektörde sanayi kuruluşlarının teknoloji geliştirme ve inovasyona yatırım yapmalarını teşvik etmektir. Kurucu üyeleri arasında KOSGEB'in de yer aldığı TTGV tarafından desteklenen işletmelerin çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Söz konusu KOBİ'lerin yarıdan fazlası 10 yaşın altındaki genç şirketlerdir.

TTGV, araştırma ve geliştirmeye dayalı, teknolojik yenilik içeren, sanayide uygulanabilir ve ekonomik değeri olan projelere destek verilmektedir. Altyapı veya üretim yatırımı dayalı projeler ile sanayi kuruluşları dışında üniversite ve araştırma kurumları tarafından sunulan projeler bu destek kapsamının dışında kalmaktadır.

Sanayi Sicil Belgesine sahip sanayi kuruluşları ile yazılım faaliyetinde bulunan bilgisayar ve yazılım şirketleri TTGV proje desteginden yararlanabilir. TTGV'ye başvuran işletmelerin büSYüklüğü, yaşı ve sektörü vb hususlar işletmelerin desteklenmesi yönünde herhangi bir öncelik teşkil etmez. Proje önerileri, TTGV'den alınan Başvuru Rehberinde yer alan Proje Uygulama Esasları doğrultusunda hazırlanır ve TTGV'ye sunulur. Proje öneri dosyası; TTGV'nin Başvuru Rehberinden yararlanılarak bizzat işletmeler tarafından kolaylıkla hazırlanabilir. Ancak gerektiğinde TTGV'den yardım alınabilir. KOBİ'ler proje öneri dosyası hazırlanmasında KOSGEB'e başvurduklarında üniversiteden alınacak danışmanlık hizmet bedelinin %85'i KOSGEB'in ilgili Merkez Müdürlüğü'ne %15'lik kısım ise işletme tarafından ödenir. Destek süresi en fazla 24 ay ve destek miktarı proje kaynağına bağlı olarak 1-2 Milyon ABD Doları arasındadır.

TTGV tarafından projelerin toplam bütçelerinin en fazla %50'sine destek verilir. Projeyi öneren KOBİ'nin de en az TTGV'nin verdiği destek kadar katkıda bulunması gereklidir. Proje süresince işletmenin harcama yapmasından sonra TTGV katkısı olarak belirlenen tutar aylık bazda işletmeye ödenir. TTGV tarafından ABD Doları olarak verilen finansal destek, projenin sona ermesinin ardından 4 yıl içinde ABD Doları olarak geri alınır.

### **Ar-Ge Proje Destekleri**

Bu desteklerin amacı; kuruluşların, sahip olduğu teknoloji geliştirme potansiyelinden azami faydayı sağlamalarına olanak vererek geliştirdikleri teknolojiler ile küresel pazarlarda rekabet eden teknoloji şampiyonu işletmeler haline gelmelerini sağlamaktır.

**Teknoloji Geliştirme Projeleri (TGP) Desteği:** "Teknolojik Ürün" ve "Teknolojik Proses İnovasyonu" kavramları çerçevesinde, bilgi birikimi projeyi gerçekleştiren firmada kalmak üzere, ticari değeri olan ürünlerin elde edildiği teknoloji geliştirme düzeyindeki Ar-Ge faaliyetleri desteklenmektedir. Altyapı veya üretim yatırımı dayalı projeler TGP destek kapsamı dışında kalmaktadır. Sanayi kuruluşları ve yazılım şirketlerinin Ar-Ge faaliyetlerini desteklemek amacıyla oluşturulan desteğin tamamı geri ödemeli olup, destek miktarı en fazla 1.000.000 ABD Doları olarak belirlenmiştir. Destek süresi azami 2 yıldır.

**Ticarileştirme Projeleri Desteği:** TTGV'nin Teknoloji Geliştirme Projeleri desteginden yararlanarak prototip geliştirme aşamasını başarı ile tamamlamış firmaların faydalanaileceği Ticarileştirme Projeleri Desteği, bu projeler sonucunda oluşan çıktıların ölçek ekonomisine uygun şekilde ticarileştirilmesine yönelik geliştirilecek projelere destek sağlamayı amaçlamaktadır. Destek üst limiti 1.000.000 ABD Doları olarak belirlenen geri ödemeli desteğin çerçevesi ticarileşme sürecinin gereklerine uygun olarak genişletilmiş, tamamlanan Ar-Ge projesi sonrasında uluslararası pazarlarda rekabet gücüne kavuşmak amacıyla yapılması gereklili üretim ve satışa yönelik hazırlık çalışmaları destek kapsamına dâhil edilmiştir. Destek süresi azami 1 yıldır.

**İleri Teknoloji Projeleri Desteği:** TTGV tarafından desteklenen projelerin oluşturduğu portföye, ülke için öngörülen değerle orantısız temsil edildiği değerlendirilen teknoloji alanlarında "Teknolojik Ürün" ve "Teknolojik Proses İnovasyonu" kavramları çerçevesinde, bilgi birikimi projeyi gerçekleştiren firma da kalmak üzere, ticari değeri olan ürünlerin elde edildiği teknoloji geliştirme düzeyindeki ar-ge ve ticarileştirme faaliyetlerinin desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu destekten sanayi kuruluşları ve yazılım şirketleri faydalannmaktadır. Desteğin tamamı geri ödemeli olup, destek miktarı en fazla 3 Milyon ABD doları olarak belirlenmiştir. Destek süresi azami 3 yıldır.

### **Çevre Projeleri**

TTGV, bir yandan ülkemizdeki teknolojik inovasyon faaliyetlerine destek sağlarken diğer taraftan da ekolojik sistemin korunması yönünde destekler sağlamakta ve faaliyetlerde bulunmaktadır. TTGV, Dünya Bankası ve UNIDO aracılığı ile Montreal Protokolu Çok Taraflı Fonu kaynaklı Ozon Tabakasını İncelten Madde-lerin Giderilmesi Projesi kapsamında çeşitli dönüşüm projelerinin desteklenmesi çalışmalarını sürdürmüştür, halen kaynak yaratarak sanayide çevre teknolojileri, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji projelerine destek sağlamaktadır.

**Yenilenebilir Enerji Desteği:** AB uyum sürecinde önem kazanan yenilenebilir enerji kaynaklarından enerji üretilmesi hedefleri çerçevesinde; sanayide yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını sağlamak, ilgili teknolojilerin geliştirilmesini desteklemek, farkındalığı artırmak ve kullanımı yaygınlaştırmaktır. Enerji kullanan, üreten veya üretim teknolojilerini geliştiren her türlü sanayi kuruluşu yararlanabilir.

**Enerji Verimliliği Destekleri:** Sanayi Kuruluşlarını yararlanabileceği bu destek unsurunun amacı;

- Enerji verimliliği yatırımları önündeki finansal engellerin aşılması, enerji verimliliği yatırımlarının teşvik edilmesi
- Sanayide oldukça yüksek olan enerji yoğunluğunun düşürülerek, enerji maliyetlerinin toplam üretim üzerindeki payının azaltılması ve rekabet gücünün korunması,
- Çevre üzerindeki olumsuz etkinin azaltılması,
- Sanayi kuruluşlarının enerji etütlerinin gerçekleştirilemesinin sağlanmasıdır.

**Çevre Teknolojileri Destekleri:** Gelişmiş ülkelerdekine benzer şekilde üretim süreçlerinde asgari enerji, su, hammadde tüketimi ve atık üretimi prensibi ile tüm üretim süreçlerinin gözden geçirilerek, firmanın rekabet gücünün artırılması ve çevreye etkinin en aza indirilmesi amaçlanmaktadır. Yoğun enerji, kimyasal, su, hammadde kullanımı ve atık üretimi sebebiyle çevreye olumsuz etkisi fazla olan sektörlerde faaliyet gösteren firmalar bu destek unsurundan yararlanabilir.

### **Stratejik Odak Konuları Projeleri**

Stratejik Odak Konuları Projeleri (STOKP), ülkemizde mevcut sanayi yapısı, teknoloji ve insan gücü birikimi ve uluslararası rekabet üstünlüklerine ait kriterler esas alınarak, hangi alanlarda teknolojik projeler yürütülmüşinde yarar bulunduğu veya araştırma, teknoloji geliştirme ve inovasyon faaliyetlerinin, ülkemizde gelişip yaygınlaşması için alınması gereken tedbirleri tespit eden projeler olarak tanımlanmıştır.

Ülkemizdeki sanayi kuruluşlarının kendi aralarında veya bir üniversite veya kamu araştırma kurumuyla birlikte, hangi alanlarda ortak araştırma, teknoloji geliştirme ve inovasyon projeleri yürütebileceklerini belirlemeye yönelik yapılabılırlik çalışmaları ve rekabet öncesi işbirliğine yönelik projeler de STOKP olarak değerlendirilir.

Bu çerçevede; yüksek katma değerli ve ihracat potansiyeli olabilecek teknolojik ya da sektörel alanların belirlenmesinde ya da mevcut sektörler ve teknolojilerde daha yüksek katma değer yaratacak ve Ar-Ge ve inovasyona dayalı rekabetçi uygulamalara temel oluşturacak çalışmalar, üniversite-sanayi işbirliğini geliştirecek yöntemlerin oluşturulmasına yönelik çalışmaları, yürütülen veya geliştirilmesinde yarar görülen araştırma, teknoloji geliştirme ve inovasyon destek faaliyetlerine yönelik etki izleme, değerlendirme ve proje geliştirme ve benzeri faaliyetler STOKP kapsamında desteklenir.

## Türkiye Halk Bankası Destekleri

Ülkemizde gerek küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemek gerekse de yeni girişimlerin finansmanına yardımcı olmak amacıyla T. Halk Bankası önemli bir görevi üstlenmiş durumdadır. Halk Bankası, üretim artışını sağlamak ve yeni yatırımları teşvik etmek, kaliteli ve standartlara uygun, çağdaş ve yeni teknolojiye dayalı üretimleri desteklemek, yurtçi ve yurtdışı kaynaklardan elde edilen fonlarla Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) gerek Avrupa Birliği gerekse diğer ülke işletmeleri ile rekabet olanağını geliştirmek, ülke içinde ve dışında pazarlanabilir ürünleri, istihdamı artırıcı üretim, kalite ve standardı geliştirici yatırımları finanse etmek, KOBİ'leri dış ticarete yönlendirmek, bilgi ve enformasyon ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla KOBİ'lere danışmanlık-eğitim hizmetleri sunmak, çalışanların mesleki eğitimlerine yardımcı olmak, yeni girişimleri teşvik etmek, KOBİ'lere pazarlama, ortaklık, dış finansman konularında yardımcı olacak diğer ülkeler, yurtdışı işletmeleri ile iletişimini sağlamak amacıyla KOBİ'leri desteklemektedir.

## Kredi Garanti Fonu Destekleri

Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş., küçük ve orta ölçekli işletmelerin bankalardan alacakları kredilere teminat sağlamak amacıyla 1991 yılında Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu (TESK), Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği (TOBB), Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) ve Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı (MEKSA) tarafından kurulmuştur. Daha sonra bu ortaklığa KOSGEB ve Türkiye Halk Bankası A.Ş. katılmışlardır ([www.kgf.com.tr](http://www.kgf.com.tr)).

Bilindiği gibi küçük işletmeler banka kredisi olanaklarına büyük işletmeler kadar kolay ulaşamamaktadırlar. Bunun sebeplerinden birisi olan teminat problemi, KGF garanti/kefaleti ile giderilmekte, bu sayede KOBİ'lerin de banka kredileri kullanma imkanı doğmaktadır. Riskin paylaşımı ilkesine dayanan kredi garanti sistemi sayesinde daha geniş bir kesime, en düşük maliyetle, devamlı bir kredidleştirme amaçlanmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin ihtiyacına göre, orta-uzun vadeli ve uygun koşullu kredi alabilmeleri kredi garantisi ile kolaylaşmaktadır. KGF garanti/kefaleti kamusal teşvik programları içerisinde yer alan garantiler için de önem arz etmektedir. Özellikle KOBİ'lerin kullandığı teşvikli kredilere verilen garantilerle birçok projenin hayatı geçmesi sağlanmıştır.

Kredi Garanti Fonu, 250 işçiye kadar çalışanı olan işletmeleri KOBİ olarak kabul etmekte, bu tanım kapsamında küçük ve orta ölçekli işletme sahibi tacir-sanayiciler ile esnaf-sanatkarlar ve genç girişimcilerden gelen garanti/kefalet taleplerini karşılamaktadır. Türkiye'nin bütün bölgelerindeki esnaf-sanatkar ve KOBİ'ler, KGF teminatından yararlanabilmektedir. Risk paylaşımı ilkesine göre çalışan kredi/garanti uygulamasında kredinin tamamına teminat oluşturulmamakta, kredinin belli bir oranında garanti/kefalet verilmektedir. 200.000 euro karşılığı TL'ye kadar olan garanti/kefalet taleplerinde azami oran %80 olup, bunu aşan garanti/kefaletler için kredinin en çok %70'i kadar teminat sağlanmaktadır. KGF garanti/kefaletinin üst sınırı, en çok 400.000 euro eşdeğeri TL'dir. Kredi Garanti Fonu'na yapılan başvurularda, başvuruyu yapanların yapılabılır bir projeleri olmalıdır. Kredi Garanti Fonu, değerlendirmesinde önceliği projenin yapılabılırlığıne, yeterliliğine, firmanın ve ortaklarının liyakatine, moralitesine, öz kaynak katkısına ve kredinin geri ödenebilirliğine vermektedir. Teminat, bu değerlendirmede en son unsur olarak görülmekte ve gerekli görülen hallerde bankanın ilkelerine uymadı-

ğı için kabul etmediği türdeki teminatlar KGF tarafından kabul edilmektedir. Eski borçların ve kredilerin ödenmesi amacıyla kullanılacak krediler için KGF garanti/kefalet vermemektedir.

#### KGF Kapsamında Garanti Verilen Krediler

- Yeni iş kurma
- Mevcut tesisin genişletilmesi
- Hammadde temini
- Yeni teknoloji kullanımı
- Yeni iş yerine taşınma
- Nakit sıkıntısı giderme
- İhracatın ve İthalatın finansmanı
- Teminat mektubu amaçlı krediler
- KOBİ'lerin kullandığı diğer nakdi ve gayrinakdi krediler

KOBİ, kredi talebiyle banka şubesine başvurduktan sonra, bankaca yapılan değerlendirmede kredi başvurusu uygun bulunmakla birlikte teminat eksigi söz-konusu ise banka, KGF garanti/kefaletini temin etmek amacıyla dosyayı KGF'na gönderir. KGF uygulamasında bütün Halkbank şubeleri KGF'na başvuruya ücretsiz aracılık etmekte ve bu uygulama hakkında bilgi vermektedir. KGF uzmanları, garanti/kefalet talebiyle ilgili olarak işletme ile bir görüşme - mümkünse işletme işyerinde- yapar ve işletmenin mevcut durumu ve projesi hakkında inceleme raporu düzenlerler. Garanti/kefalet talepleri nihai olarak KGF Genel Müdürlüğü'nün önerileri üzerine ortakların temsilcilerinden oluşan Onay Komisyonunda tartışılara karara bağlanır ve talep sahibi KOBİ ve bankaya bildirilir. Garanti/kefalet verilmesine karar verilen işletmelerden bir garanti/kefalet taahhütnamesi alınır ve işletme ve kefillere imzalattırılır. Ayrıca kararda belirtilen diğer şartların da bulunması halinde bu şartların yerine getirilmesini müteakip Kredi Geri Ödeme Garantisi düzenlenerek bankaya gönderilir. Kredinin KGF'nun garanti/kefaleti ile kullanılması durumunda da, kredi vadesi boyunca her yıl peşin olarak, garanti/kefalet bakiyesi üzerinden %3 oranında komisyon alınır.

#### **Tarım ve Orman Bakanlığı Destekleri**

Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından girişimcilere yönelik alan bazlı destekler, fark ödemesi destekleri, hayvancılık destekleri, biyolojik mücadele destekleri, organik ve iyi destekleri, mazot gübre ve toprak analiz destekleri, tarımsal danışmanlık ve çiftlik muhasebe veri ağı destekleri, kırsal kalkınma destekleri (IPARD), tarım sigortası destekleri, sertifikalı tohum üretimi ve kullanımına ilişkin destekler vermektedir.

#### **Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Destekleri**

Sosyal yardımlaşma Vakfı destekleri kapsamında gelir getirici yerel girişimler desteklenmektedir. Yerel Girişimler, kırsal ve kentsel alanlarda yaşayan yoksul insanların gelirlerini artırma, sürekli bir işe sahip olma ve hayat standartını yükseltmeye yönelik projelerine destek olmayı amaçlamaktadır.

Gelir getirici küçük ölçekli projelerin amacı, yoksul birey veya hanelerin geçimlerini sağlayacak kendi işlerini kurmaları, gelir elde etmeleri ve başlattıkları çalışmaları uzun süre devam ettirebilmeleridir. Uygulanacak projelerin teknik ve ekonomik olarak yerel koşullara uygun olması yanında, üretilen ürün veya hizmetin yöresel satış ve pazarlama olanaklarının olması gerekmektedir. Gelir getirici projeler için herhangi bir konu sınırlaması bulunmamaktadır. Mevcut ekonomik

faaliyetlerde üretim ve verim artışı sağlama ya da potansiyel kaynakları harekete geçirme yoluyla gelir kazanma amacıyla; bitkisel ya da hayvansal üretim, tarımsal ürün işleme, el sanatları, hediyelik-turistik eşya üretimi, ticaret, perakendecilik, satış-pazarlama vb. her türlü konuda proje sunulabilir. Gelir getirici projeler için kentsel ve kırsal kesimde yoksul birey ya da hane başına en fazla 3.000 ABD Dolarına eşit Türk Lirası tutarı kadar destek sağlanmaktadır.

Kişişel limitleri geçmemek üzere, kişilerin bir araya gelerek uygulayacağı grup bazlı ortak projelerin toplam bütçesi 100.000 dolar eşdeğeri TL olabilmektedir. Projeleri değerlendirmedeki en önemli kriter, projelerin yoksul kesime geçinmelerine yetecek geliri sağlaması ve bunun devamlılığının olmasıdır.

### **Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Merkez Birliği (Teskomb) Destekleri**

Ülkemizde, esnaf ve sanatkârları desteklemek amacıyla;

Devlet tarafından tahsis edilen kaynakların kullanılması için T.Halk Bankası görevlendirilmiştir. Bu uygulamada kooperatif, ortağı olan esnaf ve sanatkâra sadece bankaya karşı kefalet vermektedir. Esnaf ve sanatkârlara kullandırılan kredilerin faizleri ile ticari kredi faizleri arasındaki fark devlet tarafından karşılanmaktadır. Verilen krediler şunlardır:

- İşletme Kredisi
- Aylık Eşit Taksitli İşletme Kredisi
- İstihdamı Destekleme Kredisi
- Kooperatif İhracat-Tesis Kredisi
- İskonto Kredisi
- Şoför Taşıt Edindirme Kredisi
- Şoför Esnafına Taşıt Onarım Kredisi
- Servis Aracı Kamyonet Yenileme Kredisi

## Özet

Bir işletmenin finansman ihtiyacı, dönen ve duran varlıklarının yapısına diğer bir anlatımla aktiflerinin büyülüğüne bağlı olarak değişir. Bununla birlikte finansman ihtiyacı işletmenin içinde bulunduğu gelişim aşamasına bağlı olarak da artış ya da azalış gösterebilir. Yeni kurulan bir işletme ile faaliyetlerini belli bir aşamaya getirmiş işletmenin finansman ihtiyacı ve finansman biçimleri aynı olmayacağıdır. Girişimci için en zor aşamanın başlangıç aşaması olduğu söylenebilir. Bu aşamada girişimcinin finansman kaynakları da sınırlıdır. Bu kaynaklar kişisel kaynaklar, melek yatırımcılar, arkadaşlar ve akrabalar, kısa vadeli banka kredileri ve satıcılarından oluşur. Büyüme aşamasında firma yeni üretim tesisleri kurmak, yeni makine ve ekipman satın almak, satış gücünü artırmak ve ar-ge yatırımlarını yapmak durumundadır. Bu aşamada girişimcinin ve firmanın finansman kaynakları genişlemiştir. Bu kaynaklar, satıcılar, ticari bankalar, küçük ve orta ölçekli işletme idarelerinin sağlamış oldukları finansal destekler, risk sermayedarları, yatırım bankaları ve yatırımcılar olarak sıralanabilir. Olgunluk aşamasında, firma reklam harcamalarını artırmak için finansal kaynaklara ihtiyaç duyarken gerileme aşamasında ise firma yenilik yapmak zorundadır ve bu amaçla yeni kaynaklar yaratmak durumunda kalabilir.

Girişimcinin uzun dönemli amaç ve hedeflerini ortaya koyduktan sonra ve bu hedef ve amaçlara ulaşmada ihtiyaç olunan fonların nereden ve ne şekilde sağlanacağıının belirlenmesi finansal planlama ile mümkündür. Finansal planlama aynı zamanda üstlenilecek risklerin de belirlendiği bir süreçtir. Bir firmanın finansal planlama sürecinden yoksun olması son derece olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Girişimci birçok finansman kaynağından yararlanabilir. Burada önemli olan konu, girişimcinin ne kadar borç ne kadar öz kaynak kullanacağıdır. Sermaye yapısının oluşumunda başlangıçta yapılan hatalar, girişimcinin belirli bir süre sonunda öncelikle likiditesinin kaybolması sonrasında ise faaliyetlere son verilmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Girişimcinin yaranabileceğİ kaynaklar; kişisel fonlar, aile ve arkadaşlardan alınan destekler, melek yatırımcı fonları, satıcı kredileri, ticaret ve yatırım bankalarından sağlanan kaynaklar, leasing, kamu ve özel sektör kuruluşlarından sağlanan destekler ve risk sermayesi olarak sıralanabilir.

Yeni bir işin kurulmasında, işin büyümesinde ve sonrasında genişlemesinde gerek yatırım sermayesinin gerekse de işletme sermayesinin sağlanmasında girişimcilerin destek alabilecekleri kurumların ve destek unsurlarının bulunması son derece önemlidir. Ülkemizde, girişimin gelişim aşamalarına bağlı olarak girişimcileri destekleyen çok sayıda kurum ve kuruluş bulunmakla birlikte bu destek unsurlarından yeterince etkin bir şekilde yararlanılmamakta hatta çoğu zaman yeterince destek bulunmadığından şikayet edilmektedir. Oysa ülkemizde girişimcilere ve işletmelere destek veren çok sayıda kurum ve bu kurumların verdiği çok çeşitli destekler bulunmaktadır. Bu kurumların başında KOSGEB, TUBİTAK, TTGV, Halk Bankası, İl Özel İdareleri ve çeşitli sivil toplum kuruluşları gelmektedir.

## Kendimizi Sınayalım

- 1.** Bir işletmenin finansman ihtiyacının belirlenmesinde aşağıdakilerden hangisi dikkate alınır?
- Özkaynaklarının toplamı
  - Kısa ve uzun süreli borçlar toplamı
  - Borçların vade yapısı
  - Dönen varlıklar toplamı
  - Dönen ve duran varlıklar toplamı
- 2.** Girişimci için en zor olan işletme gelişim aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
- Başlangıç aşaması
  - Büyüme aşaması
  - Olgunluk aşaması
  - Gerileme aşaması
  - Düşüş aşaması
- 3.** Aşağıdakilerden hangisi başlangıç aşamasında girişimcinin yaralanabileceği finansman kaynaklarından biri **değildir**?
- Kişisel kaynaklar
  - Ticaret bankaları
  - Yatırım bankaları
  - Satıcı kredileri
  - Arkadaş ve akrabalar
- 4.** İşletme açısından yeniliklerin çoğalduğu, rekabetin ortaya çıktıgı ve kârların yükselmeye başladığı işletme gelişim aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
- Başlangıç
  - Büyüme
  - Olgunluk
  - Gerileme
  - Düşüş
- 5.** Aşağıdakilerden hangisi finansal planlama sürecinin önemini artıran faktörlerden biri **değildir**?
- Hedef ve amaçların ortaya konulması
  - Üstlenilecek risklerin belirlenmesi
  - İhtiyaç duyulan fonların tahmin edilmesi
  - Nakit giriş ve çıkışlarını belirlenmesi
  - Geçmiş dönem sonuçlarının değerlendirilmesi
- 6.** Aşağıdakilerden hangisi finansal risklerin en azai indirilmesine yönelik stratejilerden biri **değildir**?
- Borçlardaki vadeyi kısaltmak
  - Sabit faiz oranı üzerinden borçlanmak
  - Döviz kuru risklerinden korunmak
  - Yeni kredi olanakları yaratmak
  - Borç/özsermeye oranını 1'in altına düşürmek
- 7.** Aşağıdakilerden hangisi aile ve arkadaşlardan sağlanan fonların yaratacağı sakıncılardan biri **değildir**?
- Yönetime karışma
  - Sahiplenme duygusu
  - Çalışanlara karmaşma
  - Faaliyetleri yönlendirme
  - Faaliyeti sona erdirme
- 8.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcilere destek veren kurumlardan biri **değildir**?
- Türkiye Halk Bankası
  - Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı
  - Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
  - Kredi Garanti Fonu
  - İl Özel İdareleri
- 9.** Aşağıdakilerden hangisi TTGV'nin desteklediği projelerden biri **değildir**?
- Çevre Projeleri
  - İş Geliştirme Merkezi Desteği
  - Ticarileştirme Projeleri Desteği
  - Başlangıç Sermayesi Destekleri
  - Risk Paylaşımı Desteği
- 10.** Aşağıdakilerden hangisi KOSGEB AR-GE destekleri kapsamında proje bazında verilen hizmet ve desteklerden biri **değildir**?
- Laboratuar/ Atölye Hizmetleri Desteği
  - Tanıtım Desteği
  - Fuar Hizmetleri Desteği
  - Yayın Temin Desteği
  - Hammade Alımı Desteği

## Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanınız yanlış ise “İşletmelerin Gelişim Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanınız yanlış ise “İşletmelerin Gelişim Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanınız yanlış ise “İşletmelerin Gelişim Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanınız yanlış ise “İşletmelerin Gelişim Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanınız yanlış ise “Finansal Planlama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanınız yanlış ise “Finansal Planlama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanınız yanlış ise “Girişimcinin Kaynakları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanınız yanlış ise “Girişimcilere Sağlanan Destekler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanınız yanlış ise “TTGV Destekleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanınız yanlış ise “KOSGEB Destekleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Girişimci için en riskli aşama başlangıç aşamasıdır. Buradaki risk, pazarın belirsizliği ve harcamaların yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu aşamada, müşterilerin sayısı az olduğundan talep yetersizdir.

### Sıra Sizde 2

Finansal planlama, bir işletmenin belirlenen bir dönem için ihtiyaç duyacağı fonları, nakit giriş ve çıkışlarının zamanlaması, en uygun fon kaynaklarının bulunması ve bu kaynakların ne şekilde kullanılacağının belirlenmesi amacıyla yapılır. Eğer finansal planlama gerektiği gibi yapılmazsa işletme likiditesini kaybedebilir, gerekli üretim hacmine ulaşamayabilir, yeni iş fırsatlarını kaçıracıbilir, duran varlık yatırımlarını gereğinden fazla ya da eksik yapabilir.

### Sıra Sizde 3

Dönen varlıklar, pazarlanabilir menkul kıymetler, kasa ve bankalar, alacaklar ve stoklar kalemlerini içerir. Çalışma sermayesi tutarı bu varlıkların toplamıdır. Bu varlıkların finansmanında yapılacak hata işletmenin

faaliyet döngüsünü olumsuz etkiler. İşletmelerin duran varlıklarının finansmanında daha çok kısa vadeli kaynakların kullanılması çalışma sermayesi yönetimini riskli hale getirir.

### Sıra Sizde 4

Geleceğin belirsizliğini azaltma çalışma sermayesinin daha gerçekçi biçimde tahmin edilmesine bağlıdır. Çalışma sermayesinin gerçekçi varsayımlara dayanılarak doğru bir biçimde belirlenmesi işletme genelinde birçok fayda sağlar. Bilgiye ulaşım, etkin bankacılık kanalları, iç sistemler, üretim ve faturalandırma arasındaki iyi bağlantılar nakit yönetimi ve hazine işlemlerinin daha sağlıklı bir biçimde yönetilmesi gibi konular çalışma sermayesinin etkinliğini artırrır. Çalışma sermayesi yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı bir şirketin operasyonel ve finansal etkinliğini ölçümede önemli bir kılcastırır.

### Sıra Sizde 5

Girişimci açısından aile ve arkadaşlardan sağlanan fonlar ile ticaret bankalarından sağlanan fonlar arasında fark vardır. Şöyle ki, aile ve arkadaşlardan sağlanan fonlar zaman içerisinde, yönetime karmaşa, kârdan pay alma, sahiplenme, çalışanlara karmaşa, faaliyetleri yönlendirme vb. sakıncalar yaratabilir. Bununla birlikte bu fonların maliyeti ve elde edilmeleri banka kredilerine göre daha kolaydır. Bu iki finansman biçimindeki bir diğer farklılık ise aile ve arkadaşlardan sağlanan fonların özkarnak, kredilerin ise borç olmasıdır. Ticaret bankalarından sağlanan fonlar borç niteliğinde olduğundan anapara ve faiz ödemesi gerektirir. Ödemeleerde bir gecikme olduğunda bankaların yasal yollara başvurma hakları vardır.

### Sıra Sizde 6

Uygulamalı girişimcilik eğitim programlarından yararlanmak için herhangi bir ön şart aranmamaktadır.

### Sıra Sizde 7

Evet yararlanabilirler. Ancak işletmelerini son 1 yıl içerisinde kumus olmaları gerekmektedir.

## Yararlanılan Kaynaklar

- Akguç, Ö. (1994). Finansal Yönetim. İstanbul: Muhasebe Enstitüsü (Yayın No:63).
- Akmut, Ö. (1990). Risk Sermayesi. Ankara: A.Ü.S.B.F. İşletme Ekonomisi Araştırma ve Uygulama Merkezi.
- Aydın, N. (2000). Finansal Yönetim. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Aydın, N. (Ed.). (2003). Finansal Yönetim. Eskişehir: AÖF.
- Başar, M., Tosunoğlu, B.T. & Demirci, A.E. (2001). Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı. Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası (Yayın No: 14).
- Berk, N. (2000). Finansal Yönetim. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ceylan, A. (2000). İşletmelerde Finansal Yönetim (6. Baskı). Bursa:Ekin.
- Ceylan, A. (2003). Finansal Teknikler. Bursa: Ekin.
- Çolakoglu, H.M. (2002). Kobi Rehberi. Ankara: KOS-GEB.
- Fettahoğlu, A. (1992). Riziko Sermayesi Finansı, Koşulları ve İşleyışı. Trabzon: Kosem.
- Hatten, S.T. (1997). Small Business Entrepreneurship and Beyond. USA: Prentice Hall.
- Hisrich, R.D. & Peters, P.M. (1995). Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise (3rd ed). Chicago: Irwin.
- Hisrich, D.R. & Peters, P.M. (1998). Entrepreneurship. Boston: McGraw-Hill.
- Kuriloff, H.A., Hemphill, M.J. & Cloud, D. (1993). Starting and Managing the Small Business (3rd ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Manimala, M.J. (1999). Entrepreneurial Policies and Strategies: The Innovator's Choice. New Delhi: Sage Publications.
- Osman, N.Ö. (2001). Alternatif Bir Finansman Aracı Olarak Angel Finanslama ve Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Kobi'lerin Finanslama Yönelimleri. 1. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir.
- Sarıaslan, H. (1992). Venture Capital (Risk Sermayesi) Finansman Modeli ve Türkiye'de Uygulama Olaraknakları. Ankara Sanayi Odası Dergisi, 16 (113).
- Tosunoğlu, B.T. (2003). Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişme Sürecinde Girişimciliğin Yeri. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tuncel, K. (1996). Risk Sermayesi Finansman Modeli: Dünya Uygulamalarının Analizi ve Türkiye İçin Özgün Bir Model Önerisi. Ankara: SPK (Yayın No: 37).

## Yararlanılan Internet Kaynakları

- [www.halkbank.com.tr](http://www.halkbank.com.tr)  
[www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr)  
[www.ttgv.org.tr](http://www.ttgv.org.tr)  
[www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr)  
[www.teks.org.tr](http://www.teks.org.tr)  
[www.teskomb.org.tr](http://www.teskomb.org.tr)  
[www.kedv.org.tr](http://www.kedv.org.tr)  
[www.tarim.gov.tr](http://www.tarim.gov.tr)  
[www.eurekanetwork.org](http://www.eurekanetwork.org)  
[www.sydgm.gov.tr](http://www.sydgm.gov.tr)

# 7

## Amaçlarımız

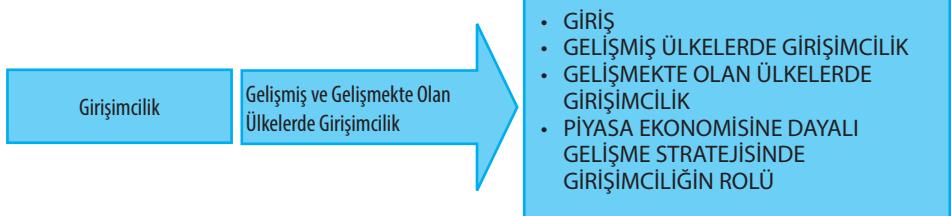
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 🕒 Girişimciliğin gelişmiş ülkelerde rolünü tanımlayabilecek,
- 🕒 Gelişmiş ülkelerde girişimciliği yaratan koşulları açıklayabilecek,
- 🕒 Gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin yerini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Gelişmiş Ülkeler
- Piyasa Ekonomisi
- Gelişmekte Olan Ülkeler
- Sanayileşme Stratejileri

## İçindekiler



# Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik

## GİRİŞ

Girişimcilik, tarihsel süreçte varlığını ve önemini çeşitli formlarda koruyup sürdürmüştür. Ancak, özel girişimciliğin, gelişmiş ülkelerde ulusal kalkınma yolunda öncelikli devlet politikaları arasında birincil seçenek olarak ilgi odağı haline gelmesi 1970'lerde başlamıştır. Bu dönemde yaşanan küresel petrol şokunun yol açtığı ekonomik kriz, büyük ölçekli işletmeler üzerinde yıkıcı etkilerde bulunmuş ve çok sayıda büyük ölçekli firmayı iflasa sürüklemiştir. Böylece, büyük ölçekli işletme anlayışına dayalı ekonomik yapılanmanın, güçlü bir ekonomik kriz karşısındaki kırılgan niteliği açığa çıkmıştır. Buna karşılık, küçük ölçekli işletmelerin söz konusu krizden daha az etkilenmeleri, dikkatleri bu tür yapılanmalara çekmiş ve o zamana kadar önemli bir seçenek olarak dikkate alınmayan küçük ölçekli işletmeler temelinde organize olma seçeneğine yönelmenin itici gücünü oluşturmuştur. 20. yüzyıl içerisinde kimi zaman önemini kaybeden girişimcilik 1980'lerin ortalarından itibaren yeniden büyümeyen temel dinamiği olarak görülmeye başlanmış, hükümetler girişimciliğin teşvik için programlar geliştirmeyi, destek ve teşvikler sağlamayı hızlandırmışlardır.

Girişimcilik çağımızın en önemli yükselen değerlerinden birisidir. Dünya ekonomisinde görülen yeniden yapılanma ve küreselleşme eğilimleri de girişimcilik olsusundan destek almaktadır. Yaşanan yeniden yapılanma ve küreselleşme eğilimleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomideki rollerindeki değişimle paralel gitmektedir. Üretimde esnek olmaları, istihdamı artırma olanakları gibi nedenlerle küçük ve orta ölçekli işletmeler, günümüzün ekonomik yapısının etkin aktörleri olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu nedenle dünya ekonomisinde görülen yeniden yapılanma sürecinin ateşleyici unsurları arasında girişimciler yer almaktadır. Girişimciliğin iktisadi, sosyal ve kültürel açıdan farklı boyutlar kazanması, ekonomik gelişme için itici bir güç olarak görülmesi, doğal olarak ülkelerin gelişme sürecinde girişimciliğin etkilerinin incelenmesini sağlamıştır.

## GELİŞMİŞ ÜLKELERDE GİRİŞİMCİLİK

Sürekli değişen ihtiyaçlar ve istekler, esnek ve dinamik bir üretim işleyişini gerekli kılmaktadır. Bu da optimum üretim ölçüği küçültülmüş, yönetim ve denetim işlevleri etkinleştirilmiş, pazara uyum yetenekleri artırılmış küçük ve orta büyülükteki işletmelerle mümkün olabilmektedir. Özellikle son 10 yılda Japonya ve ABD gibi nispeten geniş bir küçük işyeri sektörüne sahip olan ülkelerde, örneğin

İngiltere gibi küçük işyeri sektörünün daha sınırlı olduğu ülkelere nazaran daha hızlı büyümeye görülmeleri de bunun kanıtı olmaktadır.

Girişimcilikle ilgili çevreyi öne çıkaran yaklaşımlar girişimcilerin ortaya çıkışmasında piyasa mekanizmaları ve devlet politikalarının etkili olduğunu vurgulamıştır. Gelişmiş ülkelerde piyasa mekanizmaları girişimcilerin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde, girişimciliğin gelişmesi devlet politikalarının belirlediği ekonomik güdüllere bağlıdır. Örneğin, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da başlayan hızlı ekonomik kalkınma hareketinin motor gücünü KOBİ'ler oluşturmuşlardır. 1970'li yıllardaki kriz sonrasında yapılan bilimsel çalışmalarında ABD'nin krizden en az düzeyde etkilendiği görülmüştür. Bu durum 1960'lı yılların sonuna kadar devam eden büyük şirketler kurma eğiliminin, bu yıllarda sonra küçük işletme sayılarındaki artışla yer değiştirmesine sebep olmuştur. ABD'nin krizden daha az etkilenmesinde ticaret ve sanayide küçük ve orta büyüklükteki işletmelere verilen önemin büyük etkisi olduğu belirtilmektedir. 1988 yılından itibaren ABD'deki büyük ölçekli firmaların yaklaşık üçte bire varan oranda küçüldüğü görülmüştür.

Gelişmiş ülkelerde girişimciliği yaygınlaştırılan koşullar girişimciyi ve girişimi doğrudan etkilediklerinden önemli unsurlardır. Ancak girişimciliği yaratan bu koşulların belirlenmesi ve ölçülmesi oldukça zordur.

### **Gelişmiş Ülkelerde Girişimciliği Yaratan Koşullar**

Girişimciliği etkileyen koşullar her ülke için farklılıklar gösterebilmektedir. Bir ülkede baskın olan bir koşul diğer ülkelerde ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların farklılığı nedeniyle daha az etkin olabilmektedir. Bu nedenle genelleştirme yapmak tam olarak mümkün olmasa da temel koşulların etkileri önemlidir. Gelişmiş ülkeler için girişimciliği yaratan koşullar, genel ulusal koşullar ve girişimciliği etkileyen koşullar olarak iki ana başlıkta toplanabilmektedir. Girişimciliği doğrudan etkileyen koşullar ise finansal koşullar, ticari ve hukuki altyapı, eğitim, fiziksels altyapıya erişim, devlet politikaları ve programları olarak ele alınabilmektedir. Bu kapsamda gelişmiş ülkelerde girişimciliği yaratan genel ulusal koşullar aşağıdaki biçimde değerlendirilebilir:

- Gelişmiş ülkelerin makroekonomik koşulları: Gelişmiş ülkelerdeki sektörlerin dağılımı önem kazanmaktadır. Özellikle sanayi sektörünün ve bilgiye dayalı sektörlerin girişimciliğin nitelğini etkilediği bilinmektedir. İş gücünün nitelikleri ve istihdam oranı girişimciliği yaratmada büyük öneme sahiptir. Makroekonomik açıdan GSMH ve GSYİH büyülüklülerinin ve kişi başına düşen miktarları da girişimciliğe ayrılabilcek kaynaklar açısından önem taşımaktadır.
- Gelişmiş ülkelerin para politikaları: Girişimciler açısından para politikasının ve kur politikasının seyri, paranın değerinin değişmemesi yatırım açısından önemlidir. Bu kapsamda istikrarlı bir ortamın varlığı girişimciler açısından güven ortamı sağlamaktadır.
- Gelişmiş ülkelerin vergi yapıları: Uygulanan ve tabi olunabilecek her tür verginin girişimciliği etkileme gücü yüksektir. Özellikle yatırımcıların haklarını koruyan kanunların ve işletme biçimlerini düzenleyen kanunların girişimciliği destekler nitelikte olması önemlidir.
- Gelişmiş ülkelerin sosyal ve kültürel yapıları: Gelişmiş ülkelerde girişimciliğin ortaya çıkışını ve gelişmesini yaratan en önemli koşullarından biri bu ülkelerin piyasa ekonomisi olusunu benimsemeleridir. Gelişmiş ülke-

lerde insanlar ekonomik kararların devlet ve özel çıkar çevreleri tarafından değil, milyonlarca bağımsız alıcının ve girişimcilerin alışverişleri sonucu oluşması durumunda ekonominin en iyi biçimde işleyeceğine inanmaktadır. Serbest piyasanın ekonomik etkinliği teşvik edeceğini inancın yanı sıra, politik görüşlerin de özellikle bireysel özgürlük ve coğulculuk yoluyla ortaya konulabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, diğer ülkelerde ekonomilerini piyasa ilkelerine daha çok uyumlaştıracak reformlar gerçekleştirmeye zorlamışlardır. Bütün bu düşünce sistemi gelişmiş ülkelerde girişimciliğin gelişmesinde çok önemli bir faktör olarak yerini almıştır. Serbest girişim sistemi, bireysel iş sahipliğini öne çıkarmaktadır. Gelişmiş ülkelerde mal ve hizmetlerin büyük kısmını özel girişimler üretmekte ve toplam ekonomik üretimin büyük kısmı özel kullanım amacıyla bireylere giderken, kalanı devlet ve iş çevreleri tarafından satın alınmaktadır. Bütün bunların sonucunda, gelişmiş ülkelerde girişimcilik çabaları toplumda yaygın olarak kabul görmekte, desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. Genel olarak gelişmiş ülke toplumları fırsatları görebilecek ve değerlendirebilecek yeteneği olan, girişimci ruha sahip toplumlar olarak değerlendirilebilir. Gelişmiş toplumlardaki girişimcilik ruhunun temel iticisi risk alma istekliliğini yaratan başarısız olabilme özgürlüğüdür. Bireysel iş sahipliğine verilen bu önem kısmen kişisel özgürlüğe olan inançlardan da kaynaklanmaktadır. Bireyler aşırı devlet gücünden korkmuşlar ve devletin bireyler üzerindeki yetkisini, ekonomik alandaki rolünü de içermek üzere, sınırlamaya çalışmışlardır. Bu, girişimciliğin inancı uygulamada tek sahipli işletmeden uluslararası ortaklıklara kadar değişen çeşitli biçimlerde sergilenmiştir. Şüphesiz çok sayıda küçük işletme başarısız olmaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerde iş hayatındaki başarısızlık toplumsal kücümseme nedeni sayılmamaktadır. Başarısızlık piyasa güçlerinin nasıl işlediğini sergilemeye ve daha etkin çalışmayı teşvik etmektedir. Çok kez başarısızlığın girişimciye bir deneyim dersi oluşturacağı ve onun bir sonraki girişiminde başarı sağlayabileceği düşünülmektedir.

### Gelişmiş ülkelerde girişimciliği yaratan genel ulusal koşullar nelerdir?



SIRA SİZDE

### Gelişmiş Ülkelerde Girişimciliği Etkileyen Koşullar

Gelişmiş ülkelerin kalkınma süreçlerinde girişimcilik faktörünün önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu süreçte girişimciliğin kalkınma üzerinde etkili olmasını sağlayan çok sayıda etken bulunmaktadır. Ülkelerin içerisinde bulunduğu koşullar girişimciliği ve dolayısıyla da kalkınma süreçlerini etkilemektedir. Gelişmiş ülkelerde girişimciliği etkileyen koşulların en etkili olanları aşağıda değerlendirilmiştir.

#### Finansal Koşullar

Girişimciler için en önemli girdilerin başında finansman gelmektedir. Finansman kaynakları girişimciler açısından değerlendirildiğinde, bu kaynakların en önemlileri aile bireyleri ya da tanıdıklar, bankalar ve finans kuruluşları, devlet, sermaye piyasaları ve iş ilişkisinde beraber çalışılan işletmeler olarak sıralanabilmektedir.

Finansal koşullar özellikle gelişmiş ülkeler açısından değerlendirildiğinde çeşitli oluşumlarla karşılaşılmaktadır. Örneğin; ABD'de finansal destek sağlama en önemli kuruluş Küçük Ölçekli İşletmeler İdaresi (Kİİ) olarak görülmektedir.

Kİİ üç önemli kredi programına destek vermektedir (Fon Sağlayıcılar, Toplumsal Gelişim Kuruluşları ve Mikro Fon Sağlayıcılar). İdarenin buradaki rolü büyük ölçüde yol göstericilik ve garantörlüktür. Fon sağlayan kuruluşlara bazı riskleri azaltmak şeklinde garanti sağlanmaktadır.

Gelişmiş ülkelerdeki finansal koşullar açısından önemli uygulamalar arasında risk sermayesi finansman yöntemi ve melek yatırımcılar gibi uygulamalar sayılabilir. Örneğin Amerika'da İkinci Dünya Savaşı öncesinde risk sermayesi yatırımları, zengin kişiler, ortak yatırım için biraraya gelen yatırımcılar ve profesyonel yönetici çalıştırın aile işletmeleri tarafından yapılmaktaydı. 1946 yılında modern anlamda risk sermayesi ile kurulan ilk işletme olan American Research and Development (ARD)'nin kurulmasıyla bu tür yatırımlar kurumsal bir nitelik kazanmıştır. Bu tarihe kadar küçük işletmelerin kısa vadeli fon ve işletme sermayesi ihtiyaçları ticari bankalar ve Kİİ tarafından karşılanamamaktaydı. Bu nedenle, Küçük ÖLçekli İşletmeler Yatırım Kanunu (Small Business Investment Act) yürürlüğe konmuş ve bu kanun ile Kİİ iznine ve denetimine tabi kâr amacı güden küçük ölçekli özel sektör işletmeleri oluşturulmuştur.

Gelişmiş ülkelerde hızlı sanayileşme sonucu oluşan büyük sermaye birikimi ilerleyen yıllarda gelişmekte olan ülkelere aktarılmıştır. 1950–1990 yılları arasında gelişmiş bazı ülkelerde biriken fazla sermayeyi daha çok kendi ürünleri için pazar oluşturmak amacıyla ya da politik amaçlarla gelişmekte olan ülkelere kredi, yardım veya bağış olarak kullandıklarılardır. 1950'den sonra gelişmiş ülkeler teknoloji yarısına hız vermiş; bunun sonucunda araştırma geliştirme harcamalarının gayrisafi milli hasılaya oranı artış göstermiş ve böylece faiz karşılığı borç yerine, teknolojiyi geliştirmek olan ülkelere satmışlardır. 1980'li yıllar Risk Sermayesi modeli için üçüncü bir aşama oluşturmuş; uluslararası teknoloji maliyetinin hızla artması nedeniyle gelişmiş ülkeler teknoloji geliştirmeyi kendileri finanse etmek yerine, yeni fikir, buluş veya teknolojilere yatırım yapmayı tercih etmeye başlamışlardır.

Girişimcilerin finansman kaynakları arasında yer alan öz kaynaklar ve dış kaynaklar temel iki seçenek oluşturmaktadır. Dış kaynaklar arasında banka kredileri gibi kaynaklar gelmektedir. Ancak henüz bunların dışında bir dış kaynak yöntemi daha söz konusudur. Bu kaynak ABD ve Avrupa ülkelerinde hızla gelişen ve melek sermaye olarak da adlandırılmaktadır. Melek yatırımcılar aslında, profesyonel iş geçmişleri olan belirli bir bilgi ve finansal geçmişe sahip kişilerdir. Bu kaynakla işletmelerin kurulmasının teşvik edilmesi ve işe yeni başlayan ve planları gelişme ve yenilikler ile sonuçlanabilecek yenilikçi KOBİ'lere öz sermaye sağlanarak yeni işletmelerin yaşama şanslarının artırılması amaçlanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bir meslek haline gelen yatırımcılıkta bir işadamı birkaç şirkette büyük hissedar olabileceği gibi, küçük diliplerle birçok işe daha ortak olabilmektedir. Bu sektörün gelişimindeki en büyük etken melek yatırımcıların ortakları oldukları işlere salt bir yatırım fırsatı olarak değil aynı zamanda tecrübelerini paylaşıp girişimciliğin geliştirilmesi sürecine ortak oldukları projeler olarak baktalarından kaynaklanmaktadır.

AB'de finansmana erişim açısından bakıldığından, üye devletlerde banka kredilerine bir alternatif olabilecek girişim sermayesi piyasalarının geliştirilmesiyle, büyümeye potansiyeli yüksek küçük işletmelerin finansman ihtiyaçları karşılanması çalışılmaktadır. Son yıllarda birçok Avrupa işletmesi, kuruluş ya da gelişme sermayesi için finansman sağlamış olup, bu işletmelerin büyük çoğunluğunu ileri

teknoloji ile üretim yapan ve hızlı büyüyen işletmeler oluşturmaktadır. Kamu kuruluşları, özel girişimciler için katalizörlük yapmak ve KOBİ'lere sağlanan güvençeleri artırmak için, mikro kredilerden girişim sermayesine kadar uzanan bir dizi finansal aracı kapsayan KOBİ destek programları geliştirmiştir.

### **Ticari ve Hukuki Altyapı**

Girişimciliğin gelişmesine ortam hazırlayan ticari ve hukuki bir yapının varlığı genel olarak, işletmelere yönelik mevzuatlarda ve çalışma yasalarında yapılan düzenlemelerle sağlanmaktadır. Bunların içerisinde özellikle yeni bir şirket kurmanın önünde bulunan bürokratik işlemlerle ilgili düzenlemeler, şirketlerin işleyişile ilgili düzenlemeler, rekabet yasaları, şirketlerin işçi alımları ve işçi çi-karmaları gibi çalışma kurallarını düzenleyen çalışma yasaları, fikri mülkiyet haklarıyla ilgili yasal düzenlemeler yer almaktadır.

Örneğin AB üyesi ülkelerde girişimcilerin işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunlara karşı önemli tedbirler alınmaktadır. Kurumsal yapı açısından bakıldığından bir çok üye devlet, idari yükleri azaltmak amacıyla KOBİ'ler için istisnalar oluşturmakta ya da bu işletmeleri destekleyici idari hizmetler sunmaktadır. Örneğin Danimarka, ücretlerle ilgili yeni bir sistem kurmuştur. İşverenler gönüllü ve ücretsiz bir sistem olan Kolay Ödeme Sistemine yazılarak belli bir yere ücretler ve ücretliler hakkında bilgi aktarılmalıdır. Bu bilgiler daha sonra tüm ilgililere dağıtılmaktadır. Kolay Ödeme Sistemi, işletmeleri ilgilendiren tüm resmi formların elektronik ortamda toplandığı ([www.indberetning.dk](http://www.indberetning.dk)) ile yeni kurulan limited şirketlere on-line kayıt imkânı veren E-idare girişiminin bir parçasıdır. Elektronik imza kullanımıyla, gerçekleştirilen tescil işlemleri hukuken geçerli sayılmaktadır. İdari süreçlerde sanal yardım sağlamak amacıyla Avusturya'da girişimcilere idari prosedürler konusunda özlü bilgiler sağlayan bir web sitesi ([www.help-business.at](http://www.help-business.at)) kurulmuştur. On-line olarak gerçekleştirilebilen tüm süreçlere, tek bir idari araçtan (@mtsweg.online) erişilebilmektedir. Girişimciler, verileri yetkili organlara ulaştıran HELP adlı bir aracı kullanarak belediye vergi beyannamelerini doldurabilmektedir. Web sitesi ayrıca, çalışan kaydından yıllık izinlere kadar çeşitli işletmecilik konularında kapsamlı bilgi sağlamaktadır.

Vergilendirme alanında da, AB üyesi devletlerde bazı destekler söz konusudur. Bazı üye devletlerde gelir vergileri hala yüksek olmakla birlikte, son yıllarda AB'de çalışanların vergi yükünün azaltılmasına yönelik vergi reformları yapılmaktadır. İngiltere'de küçük işletmelere uygulanan kurumlar vergisi düşürülmüş, Ar-Ge faaliyetlerine vergi indirimleri sağlanmış ve kalifiye elemanların ülkede çalışmasını teşvik etmek için vergileri düşük olan şirket hisselerinin çalışanlara verilmesine karar verilmiştir. Örneğin, veraset ve intikal vergileri alanında İspanya'da bir şahıs şirketinin, serbest meslek işletmesinin ya da ortaklığın, ölüm veya bağış sonucu el değiştirmesi halinde, işletmenin on yıl faaliyet göstermesi koşuluyla, vergi matrahından % 95 oranında indirim yapılabilmekte ve hak sahibi, aynı süre boyunca veraset ve intikal vergisinden muaf tutulabilmektedir.

İşletmelerin kapanmasında %15 ile önemli bir paya sahip olan iflasların Avrupa'da her yıl 700 000'e varan sayıda KOBİ'yi etkilemesi ve iflas işlemlerinin 4 ay ila 9 yıl arasında uzun bir sürede tamamlanması Komisyon'un bu konu da önlem alma ihtiyacı duymasına neden olmuştur. Bu kapsamda Komisyon'un üye devletler arasında en iyi örnek değişimlerini kolaylaştırarak ikinci şans politikasına olan desteğine devam etmesi öngörülmektedir. Ayrıca üye devletlerden de, iflas eden girişimcilerin yeni bir başlangıç yapmaları için toplumda onlara karşı

olumlu bir izlenimin oluşmasına yönelik kamu bilgilendirme kampanyaları düzenlemeleri bulunmaktadır. Ayrıca hileli iflas durumları hariç iflas işlemlerinin bir sene içerisinde tamamlanmasını sağlayacak gerekli yasal düzenlemeleri yapmaları ve iflas ardından yeniden iş kuranların ilk işini kuranlarla aynı muameleyi görmesini garanti altına almaları konusunda düzenlemeler yapılmaktadır.

SIRA SİZDE



## Ticari ve hukuki yapının varlığı içerisinde neler yer alır?

2

### Eğitim

Gelişmiş ülkelerde girişimci bir toplumun kurulması herkesi ilgilendirmektedir. Girişimciliğe ve başarısızlığa karşı daha olumlu tutumlar benimsenmesi ön planda tutulmaktadır. Bunun sağlanmasında, bugünün ve geleceğin girişimcilerine destek veren oluşumlara önemli bir rol düşmektedir. Girişimcilik becerileri ve girişimci tutumlar topluma, işletme faaliyetlerine uygulanmalarının getirdiği avantajların ötesinde faydalar sağladığından, girişimcilik AB Konseyi tarafından desteklenmeye değer bulunmuştur. Bu yaklaşımla toplumun girişimciliği teşvik etmek için başarılı girişimcilere değer vermesi ve yüceltmesi, başarısızlığa ise hoş-görüyle yaklaşması temel alınmıştır. Okullar, üniversiteler, yatırımcılar, yerel topluluklar, bölgeler, meslek kuruluşları, iş danışmanları ve medya gibi, bugünün ve geleceğin girişimcilerine deste sağlayan oluşumların girişimciliğe karşı olumlu tutumlarının önemi gelişmiş ülkelerde ön planda yer almaktadır. Bu nedenle olumlu tutumları teşvik etmenin bir yolu olarak başarı öykülerini ön plana çıkararak rol modelleri sunmak amaçlanmıştır.

Dünyada girişimcilik eğitimine bakıldığından, ABD'nin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Girişimcilik ile ilgili Amerika'da ilk eğitim 1947 yılında Harvard Business School'da verilmeye başlanmıştır. Bu konudaki ilk akademik programlar ise 1960'lı yıllarda başlamış ve giderek yaygınlaşmıştır. 1993 yılında 400'den fazla ABD üniversitesinde lisans veya yüksek lisans düzeyinde girişimcilik dersleri verilirken, bu sayı 2003 yılında 1600'lere ulaşmıştır. Daha girişimci bir Avrupa oluşturma doğrultusunda girişimciliğin geliştirilmesi Avrupa Birliği'nin öncelikli politikaları arasında yer almaktadır. Ayrıca AB, bu politikalar kapsamında çok çeşitli faaliyetler göstermekle birlikte AB üyesi olan ve aday konumundaki ülkelerin bu anlamdaki gelişim performanslarını da izlemektedir. Gelişmiş ülke örnekleri açısından aşağıdaki ülke örnekleri ele alınabilir:

**İrlanda:** Yüksek büyümeye potansiyeline sahip yeni işletmeleri geliştirmeye odaklı bir strateji ile üniversite temelli ticari girişimlerin sayısını ve yoğunluğunu artırmaya ilişkin bir destek paketi uygulanmaktadır (Campus Company Programme). İrlanda bölgesel kalkınma stratejisinin bir parçası olan bu program işyeri kurmak isteyen üniversite mezunlarına pratik bilgi ve yönetim desteği sağlayan bir yıl süreli bir işletme destek programını kapsamaktadır. Program çerçevesinde öğretim görevlileri araştırma sonuçlarını ticari hayata geçirmek üzere mali destek alabilmektedir.

**İngiltere:** İdari yüklerin azaltılmasına yönelik Düzenleyici Reform Yasası uygulamaya konularak Düzenleyici Reform Eylem Planı hazırlanmıştır. Bu planda büyümeye potansiyeline sahip küçük işletmelere dönük bölgesel risk sermayesi fonları uygulamaya konulmuştur. Kredi almakta güçlük çeken küçük firmalar için Kredi Garanti Fonları oluşturulmuş ve belli üniversitelerde ve kolejlerde girişimcilik eğitimi amaçlı kurslara destek sağlanması amacıyla hükümet tarafından mali kaynak ayrılmıştır. Ayrıca özel yatırımcılarla finansman imkanı arayan girişimcileri bir araya getiren hükümet destekli Ulusal İş Ağları kurulmuştur.

Finlandiya: Finlandiya'daki okul sisteminde girişimcilik konusuna büyük önem verilmektedir. Girişimcilik eğitimi tüm eğitim düzeylerinde müfredata dahil edilmiştir. Almanya: Almanyada Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı tarafından üniversiteler, teknik okullar, iş dünyası ve diğer ilgililer arasında bölgesel işbirliğini geliştirmek üzere "EXIST Programme" kurulmuştur. Program, yüksek öğrenim ve araştırma kuruluşlarında daha girişimci bir zihniyet yaratılmasını sağlamak ve girişim potansiyelinin uygulamaya geçirilmesi amacıyla ilgili tarafları bir araya getirmektedir.

Hollanda: Hollanda'da girişimciliğe eşgüdümü bir yaklaşımla çeşitli bakanlıklar, kamu kuruluşları ve işletme sahipleri arasında etkileşim sağlanmıştır. Girişimcilik politikalarının uygulanmasıyla doğrudan ilgili olan bölgeler, yüksek öğrenimde girişimcilik ruhunun geliştirilmesi ve entegre destek hizmetlerinin sağlanması gibi önemli konularda Ekonomi Bakanlığı ile ortak girişimlerde bulunmayı kabul etmişlerdir. Lise öğrencileri arasında girişimcilik ruhu yaratmak üzere Ekonomi Bakanlığı, işveren kuruluşu ve bir bankanın desteğinde "mini işletmeler projesi" uygulamaya konmuştur. Öğrenciler bir işletme kurarak, bir mal üretmekte ya da hizmet sunmaktadır. Yılda bir kez "Mini İşletme Ödülü" verilmektedir.

Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan yeni bir rapora göre Avrupa ülkenin bir çoğunda girişimcilik eğitimi her geçen gün daha fazla desteklenmektedir. Sekiz ülke (Danimarka, Estonya, Litvanya, Hollanda, İsveç, Norveç, Galler ve Belçika'nın Flaman kısmı) girişimcilik eğitiminin geliştirilmesi amacıyla özel stratejiler uygulamaya koymuş 13 ülke ise (Avusturya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Yunanistan, Macaristan, İzlanda, Litvanya, Polonya, Slovakya, Slovenya, İspanya ve Türkiye) bu eğitimleri ulusal yaşam boyu öğrenme, gençlik ya da büyümeye stratejilerinin bir parçası olarak uygulamaktadır. Avrupa ülkelerinin yarısı, girişimcilik eğitiminin güçlendirilmesini de kapsayan bireyitim reformu sürecine girmiştir. "Avrupa'da Okul Çağında Girişimcilik Eğitimi" başlıklı rapor için toplam 31 Avrupa ülkesi ve 5 bölgede anketler yapılmıştır.

### Fiziksel Altyapıya Erişim

Fiziksel altyapıya erişim başlığı altında, girişimcilerin özellikle işletmelerini kurma aşamasında aldıkları destekler incelenecektir. Bunlar arasında yer alan Teknoparklar; üniversite veya bir yüksek öğrenim kurumu veya bir araştırma merkeziyle ilişkili kuran, içindeki teknoloji kökenli firma ve kuruluşların olmasını özendecek ve büyümeye katkı sağlayacak şekilde dizayn dilen, yönetim birimlerinin, içeresine yerleşmiş firmalara teknoloji transferiyle ilgili destek verdiği, arazi, bina ve ileri teknoloji kökenli firma ve kuruluşlardan oluşmuş bir girişimdir. Bu tür tımdan da anlaşılacığı üzere teknoparklar üniversite-sanayi-devlet arasında teknoloji transferinin sağlanmasında önemli rollere sahip alanlardır. Asıl amaçları da teknoloji transferini gerçekleştirmektir. Ülkelerin inovasyonu teşvik etmek ve uluslararası alanda inovasyon performanslarını artırmak için başvurdukları en önemli yöntemlerden biri üniversite sanayi işbirliğini geliştirmektir. Dünyadaki ilk teknopark uygulamaları, ABD'de 1950'lerde, özellikle sanayi yoğun bölgelerde, üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek amacıyla üniversitelerin çevresinde "Science Park" (Bilim Parkı) tipi oluşumlar kurulması şeklinde başlamış, ancak, 1970'li yıllara kadar önemli bir mesafe kaydedilmemiştir. Teknoparkların özellikle Avrupa ülkelerinde ortaya çıkması ise 1980'li yıllarda gerçekleşmiştir. Bu amaçla uygulamaya alınan teknopark modelinin tohumları, 1940'ların sonunda Amerika

rika Birleşik Devletleri'nde, Stanford Üniversitesi'nde daha sonra "Silikon Vadisi" olarak anılacak olan ileri teknoloji endüstriyel parkı ile atılmıştır. Bu girişim Stanford Üniversitesi'nin kurumsal liderliği ile başlamış; özellikle iletişim ve askeri elektronik alanlarında özelleşen işletmelerin bölgede yer kiralaması ve bölgeye yetenekli mühendis ve araştırmacı personeli çekmeleriyle devam etmiş; sonrasında da devletin bu bölgedeki savunma sanayiine yönelik verdiği alım garantisini ve büyük ölçekli fonlarla gelişmeye devam etmiştir. Birçok gelişmiş ülke, 1950'li başlattığı teknopark oluşturma çalışmalarını 1980'li yıllarda teknoloji transfer ofisleri ara yüzleri ile desteklemiş ve teknoloji transferi konusunda etkinliği artırmak için onlarcasının kurulmasını sağlamışlardır. Bugün ABD gibi gelişmiş ülkelerde teknoparklarda ya da bu bölgelere ulaşabilecek yerlerde yüzlerce teknoloji transfer ofisinin faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Avrupa Birliği içerisinde yer alan 30 ülkede ise 1400 teknoloji transfer ofis ara yüz kuruluşu bulunmaktadır ve bunların % 53'ü üniversitenin ya da bilimsel araştırma kurumunun bir birimi olarak görev yapmaktadır. Bu 1400 teknoloji transfer ofisi tarafından yapılan faaliyetlerin başında ise sözleşme temelli araştırma projeleri için irtibat, fikri haklara ilişkin hizmetler ve teknoloji lisanslama çalışmaları gelmektedir ki bu faaliyetler firmalararası iş birliğinin ve teknoloji transferinin konusunu oluşturmaktadır.

Özellikle bu konuya ilgili olarak son yıllarda kullanılan inkubatör kavramı önemlidir. İnkubatörler bir anlamda yeni işletmelerin beslendikleri, tehlikelere en açık oldukları kuruluş aşamasında hayatı kalabilmeleri için yardım aldıkları oluşumlardır. İnkubatörler işletmelerin hayatı kalma yüzdelerini ve büyümeye şanslarını genellikle ortak bir çatı altında iş yeri mekanı, ortak kullanımda olan cihazlar, yönetim desteği, danışmanlık ve eğitim gibi kapsamlı ve etkin hizmetler sağlayarak artırın yapılmalarıdır. Avrupa'da da ABD'de olduğu gibi inkubatörler girişimciliğin geliştirilmesinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Avrupa'da inkubatörler aracılığı ile rekabet ve istihdam yaratılmasını sağlamak, yeni teknolojilerin bulunmasını teşvik etmek, çalışanların yenilik yaratma yeteneklerini artırmak, geliştirilen yeniliklerin ticarileştirilmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu inkubatörler devlet, özel işletmeler, devlet ve özel işletmeler ortaklılığı şeklinde kurulmuştur.

SIRA SİZDE



### İnkubatör kavramı ne ifade eder?

#### **Devlet Politikaları ve Programları**

Gelişmiş ülkelerde piyasa ekonomisi altında girişimcilik devlet tarafından çeşitli şekillerde destek görmekte ve girişimcilere bu konuda çeşitli kolaylıklar sağlanmaktadır. ABD devlet politikaları girişimciliğin iktisadi gelişme üzerindeki önemini ve bu konudaki yenilenme gereğini yerine getirir bir anlayışta gerçekleştirmektedir. Örneğin, Senato Küçük İşletmeler Komitesi, Senato Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Komitesi adını almıştır. Bu değişiklik küçük işletmelere verilen genelkese önemini daha da artırmayı göstermektedir. Bu komite, işletme sermayesine erişimi artırmayı, çalışanlara ortaklık olanakları yaratmayı, teknoloji transferinin gelişimini sağlamak, entellektüel hakların korunmasını sağlamak ve bölgesel düzeyde de girişimci ağlarının ve inkubatörlerin gelişimini sağlamak amacıyla çalışmaktadır. Bu isim değişikliği federal hükümetin girişimciliğin artan önemini farkında olduğunu göstermekte ve komitenin faaliyetleri amaçtaki değişikliği daha net bir şekilde ortaya koymaktadır. Halkın küçük işletmelere gösterdiği büyük saygı ABD Kongresi'nde ve yerel meclislerde onlara yönelik küfürsenmeyecek lobicilik gücü

sağlamaktadır. Küçük şirketler sağlık ve güvenlik önlemleri gibi konulardaki federal düzenlemelere karşı bağışıklıklar elde etmişlerdir. Kongre ayrıca küçük işletme kurmak ya da yönetmek isteyen bireylere profesyonel ve mali yardım sağlamak amacıyla 1953'te Küçük İşletmeler Yönetimi'ni kurmuştur.

Bu konudaki 25 Haziran 2008'de kabul edilen Avrupa Küçük İşletmeler Yasası, AB tarafından küçük işletmeler için yapılması gerekenlerin en güncel haliyle yer aldığı önemli bir örnek belgedir. Belge ile AB, KOBİ'lerin Avrupa Ekonomisi'nin merkezinde olduğunu kabul eder, kendisi ve üye ülkeler için politika çerçevesini belirler. Bu yasa aracılığıyla ile toplumun girişimciliğe olan isteksizliği giderilerek özendirilmeye çalışılmaktadır. Böylece bireylerin kendi işlerini kurma konusundaki isteksizlik, karamsarlık ve güvensizliklerinin giderilmesi sağlanacaktır. Küçük İşletmeler Yasası ile KOBİ'lerin Avrupa Ekonomisinin merkezinde olduğu kabul edilmekte ve üye ülkeler için politika çerçevesi belirlenmektedir. Küçük İşletmeler Yasası işletmelerin gelişimine yönelik 10 adet ilkeyi ortaya koymaktadır.

#### Küçük İşletmeler Yasası:

1. Girişimcilerin ve aile işletmelerinin teşvik edildiği bir iş ortamı oluşturulması.

Girişimcilik eğitimleri için iş dünyasıyla ortak stratejiler geliştirilmesi, özellikle orta öğretim müfredatlarına yenilikçi ve girişimci zihniyetin gelişmesine yönelik derslerin eklenmesi, işletme devirlerini kolaylaştırıcı önlemler alınması yönünde çalışmaların yapılması.

2. İflas tehiddiyle karşılaşan dürüst girişimcilere ikinci bir şans tanınması.  
İflasın ardından yeniden iş kuran dürüst girişimcilerin ilk işini kuranlarla eşit muamele görmelerini sağlayan tedbirlerin alınması.
3. "Önce Küçük Oları Düşün" ilkesine uygun kurallar geliştirilmesi.  
İşletmeler üzerindeki idari yüklerin kısa vadede %25 oranında düşürülmesi, düzenlemelerin uygulamaya konulmadan önce KOBİ'ler üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi.
4. Kamu kurum ve kuruluşlarının KOBİ'lerin ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesi.  
İşletme kurma süresinin kısaltılarak KOBİ'lerin ticari faaliyete başlama sürecinin hızlandırılması, işletmeleri ilgilendiren tüm bilgilerin alınabileceği ve her türlü işlemin elektronik ortamda yapılabileceği bir tek başvuru noktasının kurulması suretiyle Hizmetler Direktifinin uygulanması,
5. Kamu politika araçlarının KOBİ ihtiyaçlarına uyumlaştırılması: KOBİ'lerin kamu alımlarına iştirakinin kolaylaştırılması ve Devlet yardımı imkânlarının KOBİ'ler tarafından daha iyi kullanılmasının sağlanması.  
Kamu alımlarına KOBİ'lerin iştirakinin teşvik edilmesi, KOBİ'lerin Devlet yardımlarından yararlanma imkânlarının artırılmasına yönelik önlemlerin alınması,
6. KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması ve ticari işlemlerde ödemelerin zamanında yapılmasını destekleyici düzenlemelerin ve iş ortamının geliştirilmesi.  
KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarına yönelik araçların geliştirilmesi, yapılacak vergi düzenlemeleri ile yatırımların teşvik edilmesi, ticari işlemlerde geç ödemelerin önüne geçilmesi amacıyla kamu kurum ve kuruluşları ile büyük işletmelerin KOBİ'lere zamanında ödeme yapmalarının sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması.

7. KOBİ'lerin Tek Pazar'ın sağladığı fırsatlardan daha fazla yararlanması sağlanması.  
Ülkelerin karşılıklı tanıma ilkesini doğru şekilde uygulamaları, Tek Pazar haklarının kullanımında karşılaşılan sorunların resmi yöntemler yanında daha hızlı sonuç alınabilecek yöntemlerle de çözümlenebilmesinin desteklenmesi.
8. KOBİ'lerin sahip olduğu becerilerin ve her türlü yenilik faaliyetinin geliştirilmesinin teşvik edilmesi.  
KOBİ'lerin araştırma ve yenilik yapma kapasitelerinin artırılmasına yönelik olarak oluşturulacak eylem planlarına uygun hareket edilmesi.
9. KOBİ'lerin çevresel sorunları firsata dönüştürmesine imkan sağlanması.  
KOBİ'lerin hafifletilmiş çevresel prosedürlere tabi olmalarının sağlanması, Çevre Yönetimi ve Denetleme Planına erişimlerinin kolaylaştırılması ve bu kapsamında yeni destek mekanizmalarının geliştirilmesi.
10. KOBİ'lerin büyüyen pazarlardan yararlanması desteklenmesi ve teşvik edilmesi.  
KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda daha fazla yer alabilmesi için, karşılaşacakları ticari engellerin bertaraf edilmesi amacıyla “Önce küçük olanı düşün” ilkesinin teşviki ile KOBİ'lerin aday ve komşu ülke pazarlarına girişinin kolaylaştırılması.

INTERNET



Küçük İşletmeler Yasası ile ilgili ayrıntılı bilgiyi <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIlliskiler.aspx?refIn=35> adresine bağlanarak alabilirsiniz.

## GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE GİRİŞİMCİLİK

Gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin yeri ortaya konulmaya çalışılırken bu ülkelerin temel özelliklerinin ortaya konularak iktisadi gelişmenin ne anlama geldiğinin anlaşılması önemlidir. Bununla birlikte azgelişmiş ülkelerde uygulanan gelişme stratejilerinde girişimciliğin rolü ve özellikle bu ülkeler için çok önemli olan piyasa ekonomisi anlayışının ve piyasa ekonomisinde girişimciliğin etkin rolünün anlaşılması gerekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin yapısal iki temel sorunu vardır. Bunlardan birincisi; sermaye birikiminin yetersizliği, ikincisi de; esas itibarıyla yine bu sorundan kaynaklanan düşük istihdamdır. Bir ülkede var olan üretim ve tüketim mallarının toplamı o “ülkenin toplam sermayesi”, diğer bir deyişle “ürütim gücü” olarak kabul edilir. Bu malların yıldan yılaartması ise ülkenin gelişliğini ve zenginliğini gösterir. Yani, kapitalist bir toplumdasermeyenin büyümesi ile toplumun gelişmesi aynı şeyleri ifade eder. Bu nedenle bir toplumun gelişmemesinin veya yavaş gelişmesinin temel nedeni, sermayenin yanı, üretim ve tüketim mallarının yetersiz olduğunu söylemek yanlış olur. Öte yandan bir ülkede sermaye birikimi pek de kolay gerçekleşmemektedir. Bunun için uzun ve zahmetli bir süreç gereklidir. Bu süreç uzadıkça yatırımlar yetersiz kalır; dolayısıyla istihdam gelişemez. Ülkeler, bu sorunların giderilmesine yönelik bir çok politika, program vs. devreye sokarak çok boyutlu çabalar sarf etmekte ve süreci kısaltmaya çalışmaktadır. Buna rağmen özellikle gelişmekte olan ülkeler için sorunların devam ettiği, hatta azalma yerine başka faktörlerin de etkisiyle arttığı görülmektedir.

### Gelişmekte Olan Ülkelerin Temel Özellikleri

Gelişmekte olan ülkeleri en açık biçimde belirleyen makro ekonomik özellikler kişi başına düşük gelir, dengesiz gelir dağılımı, tüketim yapısı içinde gıda mad-

delerinin ve zorunlu ihtiyaçları gideren malların payının yüksek olması, düşük tasarruf oranı, düşük yatırım oranı, işgücü başına düşük sermaye donanımı gibi göstergelerdir.

Gelişmekte olan ülkelerde gelirin kullanımıyla ilgili olarak tasarruf eğiliminin düşük olması, gelirin dağılımı ile ilgili olarak da tasarrufların dengesiz dağılımı ve halkın büyük bir bölümünün hiç tasarrufta bulunmaması da önemli bir özelliktir.

Tarım, sanayi ve hizmetler kesimlerinin gösterdiği belirgin özellikler açısından da gelişmekte olan ülkeler kolaylıkla ayırt edilebilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler genelde tarım ülkeleri olarak da sınıflandırılabilmektedir. Bu ülkelerde, tarım dışı alanlardaki istihdam olanaklarının da yetersiz olduğu bilinmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin tarımsal nitelik gösternesinin doğal sonucu, sınai gelişme düzeyinin düşük olmasıdır. Ekonomik kesimlerdeki bu görüntüyle birlikte pazar yapısı da azgelişmişliğin önemli bir belirleyicisidir. Ekonomik düzenin temel belirleyicisi olan pazar yapısından, ekonomide faaliyette bulunan girişim ve işletmelerin hukuksal yapısı, mülkiyet yapısı, bunların sayıları, büyülükleri, çalışma koşulları anlaşılmaktadır. Böylece pazar yapısı, pazara giriş koşullarını, rekabet koşullarını, fiyat oluşum koşullarını, karar birimlerinin nitelğini, teknolojik düzeyi ve genel üretim koşullarını yansıtmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, rekabete dayanmayan işletme yapısı, pazar yapısının temel özelliklerinden biridir.

### Gelişmekte olan ülkelerin temel özellikleri nelerdir?



SIRA SİZDE

4

### İktisadi Gelişmenin Temel Unsurları

İktisadi kalkınma gelir artışını, eğitim ve sağlık düzeylerinin yükselmesini, verim artışını, teknolojik gelişmeyi ve benzer birçok faktörü kapsamaktadır. Bu faktörlerin her biri iktisadi kalkınmayı farklı yönlerden ifade etmektedir.

Bilindiği gibi, bir ülkenin gelişmişlik düzeyini veya iktisadi refahını belirleyen en önemli unsur, doğal kaynaklarının hacmi, teknolojisinin düzeyi ve faktör do-nanımından belki daha da önemli olan ekonomik örgütlenmesinin sağlığıdır. Diğer bir deyişle, bir ülkenin ekonomik sisteminin yanı kullanmakta olduğu ekonomik modelin sağlığını gelişmişliğini belirleyen en önemli unsurdur. Bu nedenle, bir ekonominin kullanmakta olduğu kaynak dağıtım mekanizmasının niteliği, bu ekonominin dışa açık olup olmaması pazarın hacmi, mülkiyet hakları, ekonomik özgürlüklerin derecesi, girişimcilerin durumu gibi konular, bu ekonomik modelin sağılığını belirleyen unsurlardır.

### Uygulanan Gelişme Stratejilerinde Girişimciliğin Rolü

Tarihte çeşitli kalkınma modelleriyle kalkınmış; sanayileşmiş pek çok ülke vardır. Ancak kalkınma ve sanayileşme konusunda her ülke için uygulanabilecek kesin formüller yoktur. Sadece sanayileşmenin başlarında içe dönük, ithal ikameci, korumacı dış ticaret ve sanayileşme politikaları uygulanır. Endüstriler, dış rekabete dayanacak hale geldikçe, ihracat teşvik politikası uygulanmaya başlanır. Ancak teknoloji ve sanayileşme konusunda devlet, yönlendirici sübvansiyona yönelik müdahalelerde bulunabilir. Devlet ve sanayileşme konusunda literatürde çokça tartışılan iki alternatif görüş vardır:

- Serbest piyasa ekonomisi kendi kendine teknolojik ilerleme ve sanayileşme için yeterlidir.
- Kısa vadede devlet müdahalesi ve işletme-devlet işbirliği ile teknolojik gelişme ve endüstrileşme daha etkili olarak gerçekleştirilebilir.

İkinci görüşü Joseph Schumpeter öne sürmektedir. Schumpeter'e göre; birkaç büyük firmanın bulunduğu piyasalarda kısa vadeli piyasa bozuklukları, uzun vadede tam rekabet piyasasından daha fazla teknolojik ilerleme sağlayabilir. Gelişmekte olan ülkelerin sanayileşme stratejileri literatürde genel olarak kabul edildiği üzere içe dönük gelişme stratejileri ve dışa dönük gelişme stratejileri olarak iki şekilde incelenmektedir. Aşağıda bu stratejiler incelenmeye çalışılacaktır.

### **İçe Dönüklük Gelişme Stratejilerinde Girişimcilik**

İçe dönük gelişme stratejisi, uluslararası piyasalarda rekabet edebilir bir düzeye gelinceye kadar yurtiçi üretimin, dış ticaret politikaları, çeşitli parasal ve mali araçlarla korunmasını öngörmekte ve bu nedenle, ithal ikameci sanayileşme politikası olarak da adlandırılmalıdır. Gelişmekte olan ülkelerde 1950 1960'lı yıllarda itibaren uygulanan "ithal ikameci sanayileşme stratejisi"nin temel amacı;

- İthalatı kısıtlamak,
- İthal ürünlerini imal edecek yerli imalat sanayini teşvik etmek

olarak özetlenebilir. Gümruk koruması ile rekabet gücü düşük yerel sanayilere rekabet gücü sağlayacak bir ortam yaratmak ve böylece ithal edilen ürünlerin yerine yerli sanayi tarafından üretilen ürünlerin pazar payının artmasını sağlamak bu stratejinin ana felsefesini oluşturmaktadır. Aslında ABD ve Almanya'da 19. yüzyıl boyunca ve Japonya'da 1970'li yillarda kadar yoğun ithalat kontrolü ve kısıtlamaları uygulanmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde ise 20. yüzyılın sonlarına kadar gümruk korumacitarifeler uygulanmıştır. Günümüzde bile, Gümruk Birliği, NAFTA, AFTA ve Serbest Ticaret Anlaşmaları haricindeki uluslararası ticarette, düşük oranlarda, halen uygulanmaktadır.

İçe dönük gelişme stratejisinin iki aşaması vardır: Birinci aşamada dayanıklı tüketim malına yönelik üretim yapan sanayiler kurulur. Gelişmekte olan bir ekonominin sahip olduğu faktör donanımı ve veri üretim fonksiyonu dikkate alındığında, genellikle ilk olarak tekstil, giyim, deri eşya, mobilya, işlenmiş gıda maddeleri ve beyaz eşya gibi nispeten emek-yoğun ürünler hemen akla gelmektedir. Bu ürünlerin üretimi için nispeten küçük kapasitelerle, basit teknolojilerle ve daha az eğitimli işgücü ve girişimcilik bilgisiyle uygun maliyetlerle üretim yapılabilir. Böylece bu malları üreten girişimciler, sınırlı bir öğrenme sürecine yönelecek (yaparak öğrenme) ve aynı zamanda yetişmiş işgücü miktarı da artacaktır. : "Kolay" olarak adlandırılabilen bu aşamada hızlı büyümeye ve sanayileşme sağlanabilir. Teşvikler fazladır. Başlangıçta talep zorlanması olmaz ve sermaye birikimi elde edilebilir. İkinci aşamada ileri teknoloji ürünü ara mallarda da ithal ikamesi başlar. İç talep yapısının önemli bir değişim geçirmesi gereklidir. Sanayi kesiminde ücretler artar. Tüketim eğilimi artarken tasarruf eğiliminin azaldığı görülür.

Bu modelde, zamanla şu iki sorun belirlemeye başlar:

1. Ülkenin kaynak varlığından bağımsız bir teknoloji seçimi zorunludur. Bu seçenekler teknik olarak esnek sanayiler; (tütün, gıda, orman ürünleri, deri ürünleri, kauçuk ve kimya sanayi) ve teknik olarak esnekliği düşük sanayilerdir (elektrikli makineler, makine imalatı, madeni eşya, petrol ürünleri, metal dışı maden ürünleri, mobilya, mefruşat, basın-yayın).
2. İşletmelerin piyasaya girişini engelleyen sorunlar vardır.

İthal ikamesi uygulamasının temel koşullarından biri yavru sanayii (yeniden doğan sanayii- girişimciler) korumaktır. Yavru sanayiler-girişimciler, kalkınma sürecinde korumanın kalıcı bir uygulama olmamasını da sağlarlar. Ancak bütün bunlar topluma yüksek maliyeti pahasına ve çok küçük uluslararası rekabeti

başarma şansı için gerçekleşir. Gelişmelerini tamamladıktan sonra kolaylıkla dış rekabete açılabilecek ve ihracat yapabilecek bir konuma gelebileceklerse ya da korumasız ithal ikamesi yapabilecek ve eğer yerli üretimde bulunmanın başlangıç maliyetlerini gelecekte tamamen karşılayabileceklerse, bu sanayileri ve girişimcileri korumak gerekmektedir. Ancak burada önemli olan nokta Asya ekonomilerinde olduğu gibi seçici bir korumanın sağlanmasıdır. Özellikle yenilik yaratma ve taklit etme kapasitesi yüksek girişimciler korunarak ülkenin teknolojik düzeyinin de artması sağlanmalıdır. Uygulanacak bu koruma politikası girişimcilerin yenilik yaratma kapasitesini ve risk alabilme özgürlüklerini artırabilirse girişimci ekonomik gelişme sürecinin başlatılması kolay olacaktır.

### Dışa Dönük Gelişme Stratejilerinde Girişimcilik

Yukarıda açıklanan ithal ikameci sanayileşme stratejinde temel amaç ithal edilen ürünlerin ülke içinde üretilmesiyle döviz tasarrufunun sağlanması iken, ihracata yönelik sanayileşme stratejisinde ihracatin dolayısıyla, döviz gelirlerinin artırılması için çaba harcanmaktadır. Dışa dönük sanayileşme stratejisinin temel amaçları ülkedeki sanayi yapısını, karşılaştırmalı üstünlüklerle göre, dış piyasalara ihracat yapan girişimlerden oluşan bir yapıya dönüştürmek; serbest piyasa ve özel girişime dayalı bir ekonomik yapı kurmak; dış ticaretin liberalleşmesini ve böylesce dış piyasalara açılmayı sağlamak ve dış ticaret politikasını aynı zamanda ihracati özendirir bir yapıya dönüştürmektedir. Başlangıçta “ithal ikameci sanayileşme politikaları”nın hızlı büyümeye ve sanayileşme sağlamış olmasına karşın 1980’li yıllarda gelindiğinde ekonomik yapının zorlandığı sanayinin gelişmesinde yetersiz kaldığı görülmektedir. Gümrük duvarları ile korunan yerli sanayinin kaliteye, Ar-Ge ve inovasyona önem vermediği, ürün geliştirmekte atıl kaldığı ve bu nedenle küresel rekabet şansını yitirme tehlikesi ile karşı karşıya kaldığı anlaşılmıştır. Dış ticarete liberalleşmeye gidilerek, rekabetten uzak sanayi kesimi rekabet ortamına çekilir. Bu nedenle dış talep, iç talebe göre daha çok önem kazanmaktadır.

Ihracata yönelik sanayileşme stratejisinin gelişmekte olan ülkelere dinamizm kazandırarak ekonomik yapılarını değiştirecek bir araç olabileceği sıkça ileri sürülmektedir. Bu strateji, ekonomik yapı değişikliği ile birlikte, dış talebe göre üretim yapmayı ve ihracat edilebilecek malları çeşitlendirmeyi de beraberinde getirmektedir. Böylece ülkeler daha gelişmiş üretim tekniklerine doğru yönelmek ihtiyacını duyarlar. Bu durum daha çok üretmeye fırsat vereceğinden ülkelerin daha büyük pazarlar aramalarına yol açacak ve ihracat yeniden uyarılmış olacaktır. Ekonominin ihracata yöneltmesi ile diğer ekonomilerle olan karşılıklı bağlantılarla artacak, bu durum beraberinde ekonomik ve teknolojik dinamizmi getirecektir. Gelişmekte olan ülkeler uluslararası entegrasyonlarını artırdıkları ölçüde, yeni teknoloji kullanma açısından imkanları genişleyecektir.

Dışa dönük ekonomilerde işletmeler dünya pazarları ile rekabete açık olup dış talepteki değişimlere göre üretim bileşimlerini de değiştirebilmektedirler. İçe dönük ülkelerde ise, sınırlı bir rekabet ortamı içinde dar bir iç piyasaya yönelik olarak çalışmaya alışmış girişimcilerin, dış rekabeti karşılayacak şekilde kendilerini yenilemeleri kolay olmayacağından imkanları genişleyecektir.

Dışa dönük sanayileşme stratejisi girişimciler açısından çok önemli bir süreç olan yaparak öğrenmeyi sağlar; yeni kurumlar yaratır; ve sanayileşmeyi geliştirir. Yaparak öğrenme üretimin daha hızlı olmasını sağlayabilir. Böylelikle ihracat, sınai çıktıyı artırmak için uygun ortam yaratır. Uluslararası rekabetçi yerel girişimciler, iç pazarın korunmaması nedeniyle tüketiciye dünya fiyatlarında mal

sunabilmektedirler. Ayrıca tek girişim egemenliğinde bulunan sanayi dallarında bile ithalat rekabeti nedeniyle tekel oluşmaz. Girişimciler dış pazarlarda nasıl kâr elde edebileceklerini öğrenmiş olmaları nedeniyle, daha az rant arayışına girerler.

Bu stratejinin girişimciler üzerine etkilerinin daha iyi değerlendirilebilmesi için ekonomi üzerindeki genel etkilerinin de değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Bu etkiler; kaynakların karşılaştırmalı üstünlüklerin olduğu bölgelere kayması, emek faktörünün bol bulunduğu ülkelerde istihdamın artması, ek talep nedeniyle kapasite kullanımının artması, ölçek genişlemesi, dış rekabetin getirdiği verimlilik artışı ve teknolojik yenilenme şeklinde sıralanabilir. Sonuç olarak, hızlı ihracat artışının bir diğer anlamı da döviz sıkıntısına girmeden daha hızlı ve daha büyük ithalat kapasitesi yaratmaktadır.

Dışa dönük sanayileşmeyle ilgili olarak Doğu Asya'daki büyümenin kaynakları konusunda son zamanlarda yapılan araştırmalar, bu bölgedeki ülkeler için birikimin ne denli önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Doğu Asya hükümetleri dışa yönelme yaklaşımlarını, özel sermaye getirisini artıran ve girişimcilerin saldırganlıklarını uyandıran tutarlı bir yerel yatırım stratejisi ile tamamlamışlardır. Hükümetler ülkelerin kaynaklarını ve kapasitelerini kullanacak ve bir yandan da idari kısıtlamalara ve bütçe kısıtlamalarına uyum sağlayacak yatırım stratejisi geliştirmekte yaratıcı olmuşlardır. Açılmmanın kalkınma stratejisinin bir parçası olduğunu ama kalkınma stratejisi yerine geçemeyeceğini kabul etmek yararlı bir başlangıç noktası olacaktır.

DİKKAT



**Kalkınma stratejilerini detaylı olarak Kalkınma Ekonomisi kitaplarında inceleyebilirsiniz.**

## **PIYASA EKONOMİSİNÉ DAYALI GELİŞME STRATEJİSİNDE GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ**

Özellikle gelişmekte olan ülkeler için, temelde ekonomik kalkınma amacına yönelik piyasa ekonomisi anlayışını modelinin etkin bir biçimde işlemesini sağlayacak ekonomik aktörler, özellikle ulusal girişimci varlığı ile ilgilidir. Piyasa ekonomisi döneminde ekonomik sürecin gelişimi, özel ekonomik inisiatif ve dinamizm yoluyla olur. İşte gelişmekte olan ülkelerde bu inisiatifi gösterecek ve dinamizmi sağlayacak sayıda ve kapasitede Ulusal Girişimci Varlığı, modelin başarısı için temel bir koşul olarak sayılmıştır.

Gelişmekte olan ülkelerde dinamik özel girişimci tipinin mevcut olmadığına ilişkin görüşler, bu ülkelerde piyasa ekonomisinin uygulanabilirliğine karşı en sık öne sürülen iddialardan biridir. Genellikle Schumpeter'in girişimci tipi ve onun işlevlerine ilişkin görüşünden hareketle, özellikle gelişme sürecinin henüz başlarında olan ülkelerde, Schumpeter modelindeki yenilikçi girişimcilerin bulunmadığı tezi öne sürülmektedir. Bu tipteki bir girişimci varlığı gelişmekte olan ülkelerde rekabeti işlevsel kılabilecek özelliklere sahiptir. Bu tipteki girişimcilerin gelişmekte olan ülkelerde arttırılmasıyla,

- Uzmanlaşmanın ilerlemesi ve verimliliğin yükselmesi
- Teknik bilgi düzeyinin yükselmesi ve teknolojinin ilerlemesi
- Yönetim ve organizasyon becerisinin artması
- Ürün kalitesinin iyileşmesi
- Ürün çeşitlenmesi ve tüketici tercihlerinin etkin karşılanması
- Optimal kapasiteli üretim
- Maliyetlerin düşmesi

- Azalan maliyetlerin fiyatlara yansıması
- Toplum refahının yükselmesi
- Kaynakların tam ve etkin kullanımı
- Tüketicilerin faydasının artması
- Gelir dağılımının iyileşmesi
- Özgürükçü ve katılımcı bir ekonomik düzenin kurulması sağlanacaktır.

Bu ve benzeri görüşler genel olarak gelişmekte olan ülkelerde geleneksel alanlarda ve hatta dış ticaret gibi kimi modern alanlarda ulusal girişimcilerin başarıyla faaliyette bulunduklarına yer vermelerine karşın, onların beceri, olanak ve eğilimlerinin sınai girişimciliğe dönüşmesi konusunu yetersiz bulmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığından, piyasa ekonomisi için gerekli sınai girişimci varlığının yeterli kalite ve sayıda olup olmadığı kuşku görmektektir. Bu ülkelerin sanayileşmelerindeki gecikme ve başarısızlıklarını, birçoklarına yukarıdaki gibi bir düşünce için yeterli bir dayanak gibi görmektedir. Oysa hızlı bir sanayileşmeden vazgeçilemeyeceği için yukarıdaki görüşler, eninde sonunda ekonomik gelişmeyi birinci planda devletten beklemek gereğiinde birleşmektedirler.

Gelişmekte olan ülkelerde girişimcilik potansiyeli ile bu faktörün kullanımı, özellikle toplumsal değer sistemi temelinde açıklanır. Bu bağlamda, ayrıca Max Weber'in Din Sosyolojisi Yaklaşımı'ndan da yararlanılmaktadır. Bu konuda ekonomik gelişmeyi, anne-babanın değer sistemi ile çocukların bağımsız davranışına ve artan iş bitirme becerilerinin gelişmesi ilişkisine dayandıran McClelland'ın teorisi özel bir yere sahiptir.

Bu yaklaşılara göre, gelişmekte olan ülkelerde bireyin, -geleneksel grup davranış normlarına bağlı kaldığı sürece- ekonomik uğraşı alanını ve mesleğini seçme konusunda kısıtlı olması karakteristik bir durumdur. Bu nedenle değişen ekonomik ve teknik koşullara esnek bir uyum gösterme eğilimi zorlaşırlar. Örneğin geleneksel sektörde başarılı ve toplumca kabul görülen bir iktisadi faaliyeti yürüten girişimcinin sanayiciliğe soyunması, gerçekten devrimci bir davranıştır. Ne var ki bu tipteki girişimciler, büyük ölçüde statükonun değişmesine olanak vermeyen cari toplumsal normlarla çelişkiye düşebilirler. Sosyal çevre, ekonomik ilişkilerin şeffaflaşması ve sağlamlaşması, rizikolara girme, uzmanlaşma gibi girişimci için tipik olan davranış biçimlerini değil; büyük ölçüde geleneksel üretim yöntemlerine, spekülatif kazançlara sıkı sıkıya bağlı kalmayı ödüllendirir.

Özel girişimciler gösterdikleri çabalarla ekonominin gelişmeye yönelik dönüşümünü temelden etkileyebilmektedirler. Gelişmekte olan bir ekonomide girişimcilerin en önemli katkıları; geleneksel ekonomiden modern ekonomiye dönüşüm, sermaye birikiminin hızlandırılması, istihdam yaratılması, yeniliklerin yaratılmasıdır.

## Özet

Sürekli değişen ihtiyaçlar ve istekler, esnek ve dinamik bir üretim isleyişini gerekli kılmaktadır. Bu da optimum üretim ölçüği küçültülmüş, yönetim ve denetim işlevleri etkinleştirilmiş, pazara uyum yetenekleri artırılmış küçük ve orta büyülükteki işletmelerle mümkün olabilmektedir. Özellikle son 10 yılda Japonya ve ABD gibi nispeten geniş bir küçük işyeri sektörüne sahip olan ülkelerde, örneğin İngiltere gibi küçük işyeri sektörünün daha sınırlı olduğu ülkelere nazaran daha hızlı büyümeye görülmeye de bunun kanıtı olmaktadır. Girişimciliğin ortaya çıkışıyla ilgili çevreyi öne çıkarılan yaklaşımın girişimcilerin ortaya çıkışında piyasa mekanizmaları ve devlet politikalarının etkili olduğunu vurgulamıştır. Gelişmiş ülkelerde piyasa mekanizmaları girişimcilerin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde, girişimciliğin gelişmesi devlet politikalarının belirlediği ekonomik güdüllere bağlıdır. Örneğin, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da başlayan hızlı ekonomik kalkınma hareketinin motor gücünü KOBİ'ler oluşturmuşlardır.

Girişimciliği etkileyen koşullar her ülke için farklılıklar gösterebilmektedir. Bir ülkede baskın olan bir koşul diğer ülkelerde ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların farklılığı nedeniyle daha az etkin olabilmektedir. Bu nedenle genelleştirme yapmak tam olarak mümkün olmasa da temel koşulların etkileri önemlidir. Gelişmiş ülkeler için girişimciliği yaratatan koşullar, genel ulusal koşullar ve girişimciliği doğrudan etkileyen koşullar olarak iki ana başlıkta toplanabilmektedir.

Girişimciliği etkileyen koşullar her ülke için farklılıklar gösterebilmektedir. Bir ülkede baskın olan bir koşul diğer ülkelerde ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların farklılığı nedeniyle daha az etkin olabilmektedir. Bu nedenle genelleştirme yapmak tam olarak mümkün olmasa da temel koşulların etkileri önemlidir. Gelişmiş ülkeler için girişimciliği yaratatan koşullar, genel ulusal koşullar ve girişimciliği doğrudan etkileyen koşullar olarak iki ana başlıkta toplanabilmektedir. Girişimciliği doğrudan etkileyen koşullar ise finansal koşullar, ticari ve hukuki altyapı, eğitim, fiziksel altyapıya erişim, devlet politikaları ve programları olarak ele alınabilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerin yapısal iki temel sorunu vardır. Bunlardan birincisi; sermaye birikiminin yetersizliği, ikincisi de; esas itibarıyla yine bu sorundan kaynaklanan düşük istihdamdır. Bir ülkede var olan üretim ve tüketim mallarının toplamı o “ülkenin top-

lam sermayesi”, diğer bir deyişle “ürtim gücü” olarak kabul edilir. Bu malların yıldan yıla artması ise ülkenin gelişliğini ve zenginleşliğini gösterir. Yani, kapitalist bir toplumda sermayenin büyümesi ile toplumun gelişmesi aynı şeyleri ifade eder. Bu nedenle bir toplumun gelişmemesinin veya yavaş gelişmesinin temel nedeni, sermayenin yani, üretim ve tüketim mallarının yetersiz olduğunu.

Tarihte çeşitli kalkınma modelleriyle kalkınmış; sana-yileşmiş pek çok ülke vardır. Ancak kalkınma ve sana-yileşme konusunda her ülke için uygulanabilecek kesin formüller yoktur. Sadece sanayileşmenin başlarında içe dönük, ithal ikameci, korumacı dış ticaret ve sanayileşme politikaları uygulanır. Endüstriler, dış rekabete dayanacak hale geldikçe, ihracat teşvik politikası uygulanmaya başlanır.

İçe dönük gelişme stratejisi, uluslararası piyasalar da rekabet edebilir bir düzeye gelinceye kadar yurt外 üremi, dış ticaret politikaları, çeşitli parasal ve mali araçlarla korunmasını öngörmekte ve bu nedenle, ithal ikameci sanayileşme politikası olarak da adlandırılabilir.

Dışa dönük sanayileşme stratejisinin temel amaçları ülkeydeki sanayi yapısını, karşılaştırmalı üstünlükler göre, dış piyasalara ihracat yapan girişimlerden oluşan bir yapıya dönüştürmek; serbest piyasa ve özel girişime dayalı bir ekonomik yapı kurmak; dış ticaretin liberalleşmesini ve böylece dış piyasalara açılmayı sağlamak ve dış ticaret politikasını aynı zamanda ihracatı özen-diren bir yapıya dönüştürmektedir.

## Kendimizi Sınayalım

- 1.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcilikle ilgili çevreyi öne çeken yaklaşımlar içerisinde girişimcilerin ortaya çıkışında etkilidir?
- Nüfus politikaları
  - Tarım politikaları
  - Piyasa mekanizmaları ve devlet politikaları
  - Sağlık politikaları
  - Strateji politikaları
- 2.** Aşağıdakilerden hangisi gelişmiş ülkelerin makro-ekonomik koşulları içerisinde yer alır?
- GSMH
  - Nüfus
  - Eğitim
  - Okur-Yazarlık
  - İnkübatörler
- 3.** Aşağıdakilerden hangisi gelişmiş ülkelerin para politikaları içerisinde yer alır?
- Teknoparklar
  - GSMH
  - Eğitim
  - Kur politikası
  - Sağlık
- 4.** Aşağıdakilerden hangisi gelişmiş ülkelerin vergi yapıları içerisinde yer alır?
- Nüfus politikası
  - Teknoloji politikası
  - Kur politikası
  - Faiz oranları
  - Tabi olunacak vergiler
- 5.** Aşağıdakilerden hangisi gelişmiş ülkelerin sosyal ve kültürel yapıları içerisinde değerlendirilebilir?
- Yüksek gelir
  - Sabit kur
  - Yüksek teknoloji
  - Toplumsal küçümsemenin olmayışı
  - Vergiler
- 6.** Aşağıdakilerden hangisi gelişmiş ülkelerdeki finansal koşullar açısından önemli uygulamalar arasında yer alır?
- Risk sermayesi
  - Düşük vergiler
  - Düşük kur
  - Pazara giriş serbestisi
  - Fırsat eşitliği
- 7.** Aşağıdakilerden hangisi girişimciler açısından finansman kaynakları içerisinde **yer almaz**?
- Aile bireyleri
  - Sabit kur
  - Bankalar
  - Tanıdıklar
  - Sermaye piyasaları
- 8.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcilerin finansman kaynakları arasında yer alan dış kaynaklardan **değildir**?
- Ticari bankalar
  - Krediler
  - Öz kaynaklar
  - Melek sermaye
  - Risk sermayesi
- 9.** Fikri mülkiyet haklarıyla ilgili yasal düzenlemeler aşağıdakilerden hangisi içerisinde yer alır?
- Finansal koşullar
  - Para politikası
  - Kur politikası
  - Eğitim
  - Ticari ve hukuki altyapı
- 10.** Teknoparklar aşağıdaki başlıklardan hangisi altın da değerlendirilebilir?
- Ticari ve hukuki altyapı
  - Fiziksel altyapıya erişim
  - Finansal koşullar
  - Eğitim
  - Para politikası

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Gelişmiş Ülkelerde Girişimcilik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Gelişmiş Ülkelerde Girişimciliği Yaratan Koşullar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. d Yanıtınız yanlış ise “Gelişmiş Ülkelerde Girişimciliği Yaratan Koşullar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Gelişmiş Ülkelerde Girişimciliği Yaratan Koşullar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “Gelişmiş Ülkelerde Girişimciliği Yaratan Koşullar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Finansal Koşullar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise “Finansal Koşullar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Finansal Koşullar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “Ticari ve Hukuki Altyapı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “Fiziksel Altyapıya Erişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Gelişmiş ülkelerde girişimciliği yaratan genel ulusal koşullar gelişmiş ülkelerin sosyal ve kültürel yapıları, gelişmiş ülkelerin makroekonomik koşulları, gelişmiş ülkelerin para politikaları ve gelişmiş ülkelerin vergi yapılarıdır.

### Sıra Sizde 2

Girişimciliğin gelişmesine ortam hazırlayan ticari ve hukuki bir yapının varlığı genel olarak, işletmelere yönelik mevzuatlarda ve çalışma yasalarında yapılan düzenlemelerle sağlanmaktadır. Bunların içerisinde özellikle yeni bir şirket kurmanın önünde bulunan bürokratik işlemlerle ilgili düzenlemeler, şirketlerin işleyişle ilgili düzenlemeler, rekabet yasaları, şirketlerin işçi alımları ve işçi çıkarmaları gibi çalışma kurallarını düzenleyen çalışma yasaları, fikri mülkiyet haklarıyla ilgili yasal düzenlemeler yer almaktadır.

### Sıra Sizde 3

İnkübatörler bir anlamda yeni işletmelerin beslendikleri, tehlikelere en açık oldukları kuruluş aşamasında hayatı kalabilmeleri için yardım aldıkları oluşumlardır. İnkübatörler işletmelerin hayatı kalma yüzdelemini ve büyümeye şanslarını genellikle ortak bir çatı altında iş yeri mekanı, ortak kullanımında olan cihazlar, yönetim desteği, danışmanlık ve eğitim gibi kapsamlı ve etkin hizmetler sağlayarak artırın malardır. Avrupa'da da ABD'de olduğu gibi inkübatörler girişimciliğin geliştirilmesinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Avrupa'da inkübatörler aracılığı ile rekabet ve istihdam yaratılmasını sağlamak, yeni teknolojilerin bulunmasını teşvik etmek, çalışanların yenilik yaratma yeteneklerini artırmak, geliştirilen yeniliklerin ticarileştirilmesini sağlamak amaçlanmaktadır.

### Sıra Sizde 4

Gelişmekte olan ülkeleri en açık biçimde belirleyen makro ekonomik özellikler kişi başına düşük gelir; dengesiz gelir dağılımı; tüketim yapısı içinde gıda maddelerinin ve zorunlu ihtiyaçları gideren malların payının yüksek olması; düşük tasarruf oranı; düşük yatırım oranı; işgücü başına düşük sermaye donanımı gibi göstergelerdir. Gelişmekte olan ülkelerde gelirin kullanımıyla ilgili olarak tasarruf eğiliminin düşük olması, gelirin dağılımı ile ilgili olarak da tasarrufların dengesiz dağılımı ve halkın büyük bir bölümünün hiç tasarrufta bulunmaması da önemli bir özelliklektir.

## Yararlanılan Kaynaklar

- Akın, H.B. (2007). “Görünen Eilden Görünmeyen Ele” Girişimcinin Dönüşü: İnternet Çağında Kapitalizm ve Girişimcilik Üzerine Bir Değerlendirme. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi; Cilt:2, Sayı:2.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). **Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18.
- Han, E. (2002, Mayıs). **Piyasa Ekonomisi I**. Asomedya. Ankara Sanayi Odası.
- Han, E. (2002, Haziran). **Piyasa Ekonomisi II**. Asomedya. Ankara Sanayi Odası.
- Han, E. ve Kaya, A. (2002). **Kalkınma Ekonomisi**. Eskekşehr: Etam.
- İlhan, S. (2004). **Girişimcilik ve Sosyo-Ekonominik Süreçteki Rolü**. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Kılıç, A. Ayvaz, Ü. (2011). **Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinin Sağlayıcısı Olarak Teknoparklar ve Teknoloji Transferi İşbirliklerinde Mevcut Durum**. Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt 10, Sayı 2.
- Mehmet, Y. ve Ümit, G. (2008). **Dış Ticaret ve Girişimcilik Perspektifinden Türkiye’ de Risk Sermayesi**. Dumluşpınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:20.
- Odabaşı Y. (Editör) (2011). **Girişimcilik**. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 8. Basım, no. 1567.
- Sayıñ, M. ve Sayın, E. (2012). **Girişimcilik ve İnovasyonun Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarının Etkisi**. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.2, Sayı: 1.
- Tosunoğlu, B. T. (2003). **Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişme Sürecinde Girişimciliğin Yeri**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- TÜSİAD. (1987). Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri. İstanbul: TÜSİAD.
- TÜSİAD. (2002). **Türkiye'de Girişimcilik**. İstanbul: TÜSİAD (Yayın No: 12/340).
- Uluyol, O. (2008). **Girişimcilikte Alternatif Bir Finansman Modeli Olarak Melek Finansman Yöntemi**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.
- Yelkikalan, N. ve Akatay, A. (2010). **Dünya ve Türkiye Üniversitelerinde Girişimcilik Eğitimi: Karşılaştırmalı Bir Analiz**. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12f(19).
- Yalçıntaş, Gülbaş S. (2011). **İnovasyon: Teknopark Modeli**. ANKEM Dergi 25(Ek 2).

# 8

## Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- 🕒 İktisat Teorisinde Girişimciliğin rolünü tanımlayabilecek,
  - 🕒 Girişimciliğin ekonomik gelişmedeki önemini açıklayabilecek,
  - 🕒 Yeni dünya düzeninde girişimciliğin yerini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

## Anahtar Kavramlar

- Schumpeteryan Girişimci
- Yönetici İşletme Sahibi
- Kümelenme
- Sosyal Girişimcilik

## İçindekiler



# Girişimcilik ve Ekonomik Gelişme

## GİRİŞ

İktisat teorisinde girişimcilik kavramının en azından üretimi organize eden dinamik bir unsur olarak Adam Smith'den bu yana uzun yıllar boyunca gerçek içeriğe yeterince incelenmeyen, toplum içinde fazla bilinmeyen veya kimi zaman kabul görmeyen bir konu olarak kaldığı bilinmektedir. Ancak girişimcilik kavramının son yıllarda birçok ülkenin gelişme politikalarının merkezinde yer alan bir konu haline geldiği görülmüştür.

Girişimciliğin ekonomik gelişme sürecinde sahip olduğu öneminin, özellikle 1980'li yıllarda sonra belirgin bir biçimde ortaya çıktıgı görülmektedir. 1980'lerde stagflasyon ve yüksek işsizlik oranları arz yönlü iktisada ve ekonomik büyümeye etkileyen temel faktörlere olan ilginin artmasına neden olmuştur. Özellikle bu dönemlerde teşvikler, piyasaların düzenlenmesi ve sosyal katılıklar gibi konulara odaklanılmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte 1980'ler ve 1990'lar küçük ve orta ölçekli firmaların ekonomideki rollerinin yeniden değerlendirildiği ve girişimciliğe yönelen yeni bir ilginin ortaya çıktıgı dönemler olmuştur.

Bütün bunların sonucu olarak, yoğun girişimci dinamizmi ve hızlı ekonomik büyümeye arasındaki pozitif ilişki, girişimciliğin ekonomik gelişmenin dinamik unsuru oluşturmaması, girişimciliğin iktisat teorisinde de gerekli önemi kazanmasına yol açmıştır. Buna göre, girişimcilik ve yenilikler ekonominin yaratıcı sürecin merkezinde yer almaktır, büyümeyi hızlandırmakta, verimliliği artırmakta ve yeni iş olanakları yaratmaktadır. Girişimciler fırsatları hissedeni ve yeni piyasalar yaratılmak için, yeni ürünler ve üretim süreçleri geliştirebilmek yolunda risk alabilen kişilerdir. Bütün bunlardan çıkarılacak sonuç ise, girişimciliğin ekonomik gelişmede önemli bir rol oynadığıdır.

Günümüzde girişimciliğin geliştirilmesi, gerek gelişmekte olan gerekse geçmiş ülkelerin ekonomi politikalarının vazgeçilmez bir unsuru olmuştur. Girişimciler ekonomik ve sosyal açıdan birçok işlevi yerine getirmektedirler. Sürekli gelişen küresel ekonomiyle birlikte girişimcilerin işlevlerine her gün yeni bir unsur eklenmektedir. Ekonomik gelişme açısından modern girişimcilerin en önemli işlevlerinin; üretimi organize etme ve sağlama, ürün çeşitliliği sağlama, istihdam yaratma, yeni pazarlar ve yeni satış yöntemleri yaratma, sermaye birikimi sağlama olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Günümüzde girişimciliğin gerek gelişmekte olan gerekse gelişmiş ülkelerin ekonomi politikalarının vazgeçilmez bir unsuru olduğu kabul edilmektedir. Risk üstlenme ve yenilikçi olma niteliği nedeniyle gi-

rişimcilerin tüm toplumların değişim ve gelişme süreçlerinde öncülük yaptığı söylenmek olasıdır. Dünya pazarlarında giderek hızlanan rekabet her ülkeyi yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya, kısaca dünya koşullarında verimli olmaya zorlamaktadır.

## İKTİSAT TEORİSİNDE GİRİŞİMCİLİK FAKTÖRÜ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte girişimcilik daha büyük bir önem kazanmıştır. Günüümüz bilgi çağında insanın emeğinin üretim üzerindeki ağırlığı azalırken, bilgiye dayalı emeğin üretim üzerindeki ağırlığı artmaya başlamıştır. Bu noktada girişimciliğin önemi, yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte, üretim, ulaşım, yönetim gibi alanlarda meydana gelen önemli gelişmeler ve küresel ekonominin hız kazanması girişimciliğin önemini daha da artırmıştır. Girişimci, ekonomik gelişmede oldukça önemli bir aktör durumuna gelmesine rağmen; girişimcilik teorisi hala modern ekonominin en zayıf halkalarından biridir. Bu konu hakkında literatürde bir yoğunluk ve çeşitlilik olmasına rağmen; girişimcilik, iktisatçılar tarafından henüz tam olarak anlaşmadığı bir çok kere vurgulanan bir fenomen olarak kalmaya devam etmektedir. Girişimcilikle ilgili ekonomik yaklaşımlar, genellikle ekonomik gerçeklik için açıklayıcı bir değişken olarak girişimciliğin düşüncesi ve girişimcinin rolü üzerinde durmaktadır. Bu anlamda aşağıdaki tabloda çeşitli düşünürlerin girişimciyi nasıl tanımladıkları görülebilir.

SIRA SİZDE



### Girişimci ekonomik teoride nasıl yer almaktadır?

**Tablo 8.1**  
*İktisat Teorisi  
Tarihinde  
Girişimcinin Rolü*

1. Girişimci belirsizlikle ilgili riski üstlenen kişidir (Cantillon, Thünen, Mill, Hawley, Knight, Mises, Cole, Shakle).
2. Girişimci finansal sermayeyi arz eden kişidir (Smith, Turgot, Böhm-Bawerk, Pigou, Mises).
3. Girişimci bir yenilikçidir (Baudeau, Bentham, Thünen, Schmoller, Sombart, Weber, Schumpeter).
4. Girişimci bir karar vericidir (Cantillon, Menger, Marshall, Wieser, Amasa Walker, Francis Walker, Keynes, Mises, Shakle, Cole, Schultz).
5. Girişimci endüstriyel bir liderdir (Say, Sain-Simon, Amasa Walker, Francis Walker, Marshall, Wieser, Sombart, Weber, Schumpeter).
6. Girişimci bir yöneticidir (Say, Mill, Marshall, Menger)
7. Girişimci ekonomik kaynakların bir düzenleyicisi ve koordinatördür (Say, Walras, Wieser, Schmoller, Weber, Davenport, Schumpeter, Coase).
8. Girişimci bir girişimin sahibidir (Quesnay, Wieser, Pigou, Hawley).
9. Girişimci üretim faktörlerinin bir işverenidir (Amasa Walker, Francis Walker, 10.Wieser, Keynes).
11.Girişimci bir müteahhit (Bentham).
12.Girişimci bir arbitrajcidır (Cantillon, Walras, Kirzner).
13.Girişimci alternatif kullanımlar arasında kaynakların bir tahsisçisidir (Cantillon, Kirzner, Schultz).

Girişimciliğin kapitalist sistem içindeki nihai öneme sahip rolü göz önüne alındığında bu nokta üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Nitekim ilk kez Richard Cantillon, işadamının, emeği üretim sürecinde istihdam etme, mali sermaye tedarik etme işlevleri ile bilinmeyen gelecek karşısındaki karar alma pozisyonunu ayrı değerlendirilebilmiştir. Cantillon'a göre tüccar gündelik piyasada çiftçiden (girişimciliğin ilk tanımlarından birini ifade ederek) "belli bir fiyat üzerinden mallar satın alıp belirsiz fiyattan" şehirde satabilir. Tüccarı bu girişime motive eden, faaliyeti karşılığında elde etmeyi umduğu kâridir. Bu kâr, "tüketim malları fiyatlarının şehirdeki dalgalanmalarının önceden belli olmaması nedeniyle belirsizdir". Geleceğin bugünden tam olarak bilinmeyışı nedeniyle geliri risk içeren aktörü büyük bir titizlikle mercek altına alan Cantillon, girişimciliğin risk alma ya da risk üstlenme vasfini öne çıkarmıştır.

Genelde sıkça adı geçmesine rağmen girişimcinin ana akım ekonomi yazısında, yaygın ders kitaplarında son yıllara kadar analizlerde pek yer almadığı da bir gerçekdir. Zaman zaman girişimcinin ekonomideki kritik rolünü dile getirmeye çalışan görüşler, hareketler olsa da Avusturya okulu ve Schumpeterci görüşler dışında girişimci ekonomi kitaplarında basit bir unsur olma dışında görmek zordur.

Girişimcilik üzerine yapılan çalışmalarda, konuyu piyasa sürecini insan eylemi temelinde açıklayan Avusturya İktisat okulunun da ayrı bir yeri vardır. Mises'e göre girişimci piyasa verilerinde meydana gelen değişimlere göre eylemde bulunan kişidir. Bu çerçevede piyasa süreci ve girişimcilik konusunda en ciddi katkılar kuskusuz aynı okulun temsilcisi Israel Kirzner'den gelmistir. Buna göre, dinamik piyasa sürecinin keşfedilmiş geliri olan kârın ortaya çıkması girişimsel faaliyetlere bağlıdır. Kirzner'in girişimcilik teorisi spontane öğrenme ve bu süreci mümkün kıلان zihinsel durum anlamında uyanıklık/gözü açıklık kavramı ile bağıntılıdır. Kirzner uyanık olmayı "piyasa verisini nerde bulacağı" konusunda gözü açık olma şeklinde tanımlar. Yaklaşımı tamamlayan bir diğer unsur da arbitrajdır. Girişimci ucuz alıp pahalı satmalıdır. Bunu yapabilmek için de kârlı bir arbitraj fırsatı keşfetmesi gereklidir. Keşfi yapabilmesi de yeni fırsatları karşısında uyanık olmasını gerektirir. Uyanıklık keşfe sebep olurken, keşif de eylemle sonuçlanır. Neticede, rekabet, girişimcilik ve kâr birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Geleceğin belirsizliği girişimcilere tahminlerde bulunma ve fırsatlar yakalama imkânı sunar. Ancak yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik faaliyetleri siyasi ve iktisadi açıdan özgür bir ortama ihtiyaç duyar. Girişimcinin yapacağı keşifler ile piyasanın rekabetçi yapısı yakından ilişkilidir. Piyasa mekanizmasının düzgün işlediği, rekabetin olmadığı ortamlarda girişimcilik ve keşif faaliyetlerinin de söz konusu olmayacağı açıklıdır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde özetlemek gerekirse, girişimci, piyasada ki eksik enformasyon durumunda diğerlerinden fazla enformasyona sahip olarak hareket eden kişidir. Burada dikkat çekici nokta, girişimcinin tam enformasyona sahip olması değil, diğerlerinden fazla enformasyona sahip olmasıdır. Girişimci faaliyetler, mevcut durumlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmenin yanı sıra, yeni fırsatlar yaratmak anlamına da gelir. Girişimciliğin ana unsurları algılayış, riski göze almak ve faaliyete geçmektir. Aşağıdaki Tabloda girişimciliğin; Schumpeterian girişimciler, iç girişimciler ve yönetici işletme sahipleri olmak üzere üç çeşidi yer almaktadır. Kendi hesabına çalışan ve ücretli çalışanlardan girişimci niteliğe sahip olanlar Schumpeter tipi girişimciler ve iç girişimciler iken, kendi hesabına çalışan yönetici işletme sahipleri de Schumpeter'e göre girişimci olarak kabul edilmektedirler. Yönetici işletme sahipleri, girişimci-yönetici ayrılmıştır.

girişimci niteliklerini taşımalar da girişimci olarak değerlendirilmektedirler. Buna karşın, ücretli çalışan icra kurulu yöneticileri hem kendi hesabına çalışanlar, hem de girişimci olarak kabul edilmemektedirler.

**Tablo 8.2**  
*Girişimciliğin Üç  
Çeşidi*

	Kendi Hesabına Çalışan	Ücretli Çalışan
Girişimci	Schumpeter Tipi Girişimciler	İç Girişimciler
Yönetici	Yönetici İşletme Sahipleri	İcra Kurulu Yöneticileri

Schumpeteryan girişimciler çoğunlukla küçük işletmelerde yer almaktadır. Bu işletmeler doğrudan bağımsız işletmelerdir ve var olan pazar yapılarını yenilikçi ve yaratıcı yüküm faaliyetleri ile etkilemektedirler. Schumpeteryan girişimciler sık sık yönetici iş sahipliğini geliştirirler, bunu yaparlarken çeşitli riskleri üstlenirler. İç girişimciler veya girişimci yöneticiler aynı zamanda girişimciliğin merkezidir. İç girişimciler işverenlerin adına insiyatif alarak zamanlarını, itibarlarını ve bazen de işlerini riske atarak ticari girişimlerde bulunurlar. Bu yüzden onlar daha büyük firmalardaki girişimci riskleri alabilecek liderlik vasıflarına sahip olurlar. Bazen bu girişimci çalışmaları kendi başlarına ya da çalışma grupları ile birlikte yeni bir işe başlarlar ve Schumpeteryan girişimci olurlar. Küçük işletmelerin büyük çoğunluğunun sahipleri aynı zamanda yöneticileridir. Hem yöneticisi hem de sahibi aynı kişi olan işletmeler içinde bayilikler, esnaflıklar ve serbest meslek sahipleri bulunmaktadır.

SIRA SİZDE

2

### Schumpeteryan girişimcilerin genel özelliklerini nelerdir?

## GİRİŞİMCİLİĞİN EKONOMİK GELİŞMEDEKİ YERİ

Hızlı bir kalkınma sürecine geçiş ancak kaynakların etkin bir biçimde biraraya getirilmesi ve verimli kullanılmasıyla sağlanabilir. Geleceğe dönük gereksinimleri saptayan, düşünen, analiz eden, yaratıcı ve yenilikçi girişimcilerin yetişmesi ise bu süreci hızlandıracaktır. Toplumda girişimcilik ruhunun geliştirilmesi ve girişimciliğin desteklenmesi ülkenin refah düzeyinin artırılmasında önemli rol oynayacaktır.

Yoğun girişimci dinamizmi ve hızlı ekonomik büyümeye arasındaki ilişki, girişimciliğin ekonomik gelişmenin yakıtını olduğunu, istihdam ve refah artışı yarattığı genel olarak kabul edilen bir konu durumuna gelmiştir. Bu kabule göre, girişimcilik ve yenilikler ekonominin yaratıcı sürecinin merkezinde yer almaktır, büyümeyi hızlandırmakta, verimliliği artırmakta ve yeni iş olanakları yaratmaktadır. Girişimciler fırsatları hissederek ve yeni piyasalar yaratmak için, yeni ürünler ve üretim süreçleri geliştirebilmek için risk alabilen kişilerdir. Bütün bunlardan çıkışlı olarak sonuç ise, girişimciliğin ekonomik gelişmede önemli bir rol oynadığıdır.

Yukarıda sayılanlara ilave olarak, girişimciliğin ekonomik gelişmede önemli bir rol oynadığını destekleyecek daha yoğun ve sağlam kanıtlar da vardır. Örneğin, neredeyse tüm gelişmiş ekonomilerde yeni ve küçük işletmeler tüm işletmelerin %90'a yakınına oluşturmaktadır. AB ülkeleriyle ilgili olarak son zamanlarda yapılan bir çalışmada GSYİH'da meydana gelen yıllık değişmenin %83'ünün küçük ölçekli işletmelerin satış gelirlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Ayrıca dünya ölçüğünde, eldeki verilerden yeni ve küçük ölçekli işletmelerin yeni istihdam olanaklarının en büyük kaynağı olduğu anlaşılmaktadır.

Ekonomik açıdan iyileşme konusunda girişimciliğin önemli bir etkisi olması-

na rağmen bu sürecin ülkeler arasında nasıl farklılık yarattığı ve hangi özel faktörlerin belirli bir ülkede girişimcilik düzeyini artırdığı konularında yetersizlik vardır. Bilindiği gibi, ekonomik gelişme sürecinin nasıl ölçüleceğinin, nasıl işlediğinin ve hangi faktörlerin bu süreci etkilediğinin bulunması günümüzde toplumların çözümeye çalıştığı en önemli konulardandır.

Girişimci sayısının artması ile iktisadi gelişmenin arasındaki ilişki Schumpeter den beri üzerinde çalışılan bir konudur. Girişimcilerin iktisadi büyümeye katkısı, yeteneklerinin somut ifadesine ve yenilik yapma eğilimine bağlıdır. Üzerinde önemle durulması gereken ve yeni jenerasyon modellere bir geçiş aşaması niteliği taşıyan model Schumpeter'in Yenilik Modelidir. J.Schumpeter kapitalist sistemin dinamiği gereği ekonomik bunalımla karşılaşacağı yerde, devamlı gelişeceğini savunmuştur.

Schumpeter'in başlatmış olduğu girişimcilik teorisi aslında yeni bir ekonomik modelin parçası olarak düşünülmüştür. Ancak bu modeli oluşturmayı Schumpeter ve sonraki iktisatçılar da başaramamışlardır. Bununla birlikte Schumpeter'in görüşleri günümüzün girişimcilik çalışmalarının çıkış noktasıdır. Schumpeter'in çıkış noktası ekonominin bir sistem olduğu; ancak, bu sistemdeki değişimlerin neoklasiklerin söylediğii gibi dışarıdan değil içерiden geldiğidir. Bu değişimlerin gerçekleşmesini sağlayan ise girişimcinin bizzat kendisidir. Schumpeter'e göre beş temel girişimci davranışları vardır:

- Yeni bir malın ya da hizmetin yeni bir tipinin veya kalitesinin sürülmesi.
- Üretime yeni bir teknigin uygulanması.
- Yeni bir pazarın oluşturulması.
- Endüstrinin yeniden yapılandırılması.
- Yeni bir hammadde veya yarı mamul kaynağının bulunması.

Schumpeter'in tanımında girişimcilik yenilik yapmayı içerdigi için girişimci sıfatı sürekli olarak geçerliliğini koruyamaz. Girişimci, sadece yenilik yapıyorsa girişimci olarak nitelendirilebilmektedir.

Schumpeter'in Neoklasik iktisadın içinden, özellikle Walras'ın genel dengesinden hareketle girişimciliğin keşif ve yenilik yapma vasıflarını günüşigina çıkarması sanılanın aksine neoklasik çizgi içinde benimsenmemiştir. Özellikle Schumpeter'in risk göğüsleme vasfının girişimciliği tanımlayacak yeterli bir özellik olmadığını, yenilik yapmayan işadamının girişimci sıfatını alamayacağını dikkatle vurgulaması, neoklasik iktisat içinde taraftar bulmamıştır. Neoklasik iktisadın, karar veren, beklentiler oluşturan, yanlışlıkla uğrayan, belirsizliklerle karşılaşan, zorlukları göğüslemeye çalışan insanı, düşünsel çerçevesi içine dahil edememesi, günümüz iktisat düşüncesini bir yol ayrimına getirmektedir. Bir yanında, girişimcilik teorisinin olamayacağı veya üretilemeyeceği düşüncesiyle, farklı toplumlarda, farklı dönemlerde ve değişen koşullarda girişimciliğin gelişmesi ya da gelişmemesini inceleyen yaklaşımalar güçlenmektedir.

Neoklasik kuram, iktisatta baskın eğilim olmasına karşın, teknoloji ve yenilik konularında yetersiz kalmış ve özellikle 1980'lardan sonra üstünlüğü Schumpeterci/Evrimci iktisada bırakmıştır. Evrimci yaklaşım, özellikle Nelson ve Winter'in 1982 yılında yayımlanan Ekonomik Büyümenin Evrimci Teorisi kitabından sonra teknoloji ve yenilik iktisadında yaygın kazanan bir kuramdır. Bu yaklaşım, Schumpeter'in çalışmalarından yola çıkararak teknolojik yenilik, uzun dönemde ekonomik gelişimin motoru olarak değerlendirmekte, bu nedenle evrimci analizlerde teknolojik yenilik süreci merkezi bir role sahip olmaktadır. Schumpeter'in etkisinden dolayı bu yaklaşım Schumpeterci Yaklaşım olarak da bilinmektedir.

Evrimci yaklaşımın, neoklasik yaklaşımından en önemli farklılığı, ekonomik gelişim sürecinde teknolojik yenilik ve öğrenme süreçlerini ön plana çıkarmasıdır. Neoklasik yaklaşım mevcut durumda (firmaların kaynakları ve teknolojik yetenekleri veri iken) kaynak tahsis sürecini incelerken, evrimci yaklaşım firmaların yeni teknolojileri nasıl geliştirdiği ve teknolojik yeniliklere nasıl uyum sağladığını incelemektedir. Teknolojik yenilik sürecinde belirsizlik ve tesadüfi etkenler önemli olduğu için, evrimci yaklaşımında analiz birimi, neoklasik yaklaşım temsili firmasının aksine, farklı teknolojileri, farklı yetenekleri, farklı örgütlenme yapıları, farklı davranış kuralları olan firmalar ile diğer ekonomik aktörlerin oluşturduğu bir sistemdir. Bu çeşitlilik teknolojik gelişme sürecinin hem nedeni, hem de sonucudur. Firmalarla girişimciler arasındaki farklılık ve çeşitlilik, teknolojik yenilik yoluyla rekabetçi üstünlük ve tekelci kâr elde edilmesini sağlarken, teknolojik yenilikler de bu çeşitliliği artırmaktadır. Schumpeter, bu süreci yaratıcı yıkım kavramı ile özetlemektedir.

1980'lerden itibaren etkinliği artan Schumpeterci/evrimci iktisatçılar, neoklasik yaklaşımın, teknolojik gelişme sürecinin anlaşılması açısından yetersiz olduğunu ve dolayısıyla, teknoloji politikalarının geliştirilmesinde yararlı olamayacağını öne sürmüştürlerdir.

## **YENİ DÜNYA DÜZENİNDE GİRİŞİMCİLİK**

Günümüzde bilgi iletişim teknolojilerinin sağlamış olduğu kolaylıklar neticesinde, işletmeler üretimleri için gerek duydukları sermaye, teknoloji ve diğer kaynaklara kolayca ulaşabilir hale gelmişlerdir. Bu çerçevede teknolojik ilerlemeler, firmaların ve uluslararası nasıl bir rekabetçilik içerisinde olabilecekleri konusunda belirleyici olmaktadır. Küreselleşen dünya ile birlikte farklı coğrafyalardaki piyasalar birbirlerine daha yakın hale gelmeye başlamışlardır. Zira bilgiye ulaşımının kolaylaşması ve hızlı ulaşım bu duruma zemin hazırlamaktadır. Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na geçiş ile birlikte, bilgiye dayalı üretim süreçleri öne geçmekte, seri üretimin yerini esnek üretim almaktır ve kitle üretiminin olduğu ölçek ekonomisi yerini çesit ekonomisine bırakmaktadır. Dolayısıyla işletmeler ve girişimciler yeni ekonomi olarak tanımlanan bu süreçteki değişimleri üretim ve yönetim süreçlerinde uygulamaktadırlar 1990'lardan itibaren, yeni ekonomi süreci içerisinde, daha fazla bireyler ve işletmelerin elektronik olarak bağlanması, hız, genel ve rekabetçi etkiler ve stratejik değişim vurguları geleneksel ticareti ve uygulamaları online ticari işlemlere doğru değiştirmeye sebep olmuştur. Yoğun üretilen ve makul fiyatlarla sunulan bilgi ve iletişim teknolojileri ve uluslararası rekabet tarafından tetiklenen, "eski" veya geleneksel metodlardan "yeni" veya "e-iş" geçiş süreci, oldukça dalgahı ve alışkanlıklarını yıkıcı olarak tanımlanan bir döneme geçilmistir. Bilgiye kolay ve hızlı ulaşım sayesinde girişimci işletme veya şahıslar dahil oldukları süreçlere katkılar sağlamaktadır. Özellikle ürün, hizmet ve bilgi üretiminde yenilikçi yaklaşımın önemi var olan dönüşüm döngüsünü daha da hızlandırmaktadırlar. Dolayısıyla girişimci, inovasyon, bilgi teknolojileri ve rekabet edebilirlik arasında ortaya çıkan birlikte toplumların faydasına olacak sinerjiyi oluşturmaktadır.

Teknolojik değişimler, esnek ve merkezden uzak üretim teknikleri için ihtiyamı genişleterek modern ekonomilerdeki üretimi dönüştürmüştür. Bilginin rolünde ve ürün ve süreç inovasyonunun öneminin ortaya çıkmasında uyumlu bir yükseliş söz konusudur. Üretim organizasyonunda ve endüstri yapısında ortaya çıkan değişimlere karşı işgücünü yönetmek için bir takım stratejiler ortaya

çıkmuştur. Bu değişimler “yönetim”den “girişimsel” ekonomik anlayışın hakim olduğu bir sürece geçisi başlatmıştır. Girişimsel ekonomide, başarı için küçük esnek firmaların sunduğu bireysel motivasyona, yeni düşünelere, risk almaya vurgu yapılmaktadır. Esneklik ve yenilik, süreklilik ve kontrolden daha önemli hale gelmiştir. Girişimcilik, bilgi teknolojileri ve inovasyon bir araya geldiğinde bir sinerji ortaya çıkmaktadır. Bu sinerji kullanıldığı takdirde firmaların yaşamalarının uzadığı görülmektedir. Girişimci, inovasyon, teknoloji ve strateji paradigmaları birbiri ile eklemli ve iç içe geçmiş durumdadır. Girişimci, pazarın ihtiyaçlarına odaklanırken, bunu yenilikçi proje ve hamleler ve yeni teknolojilerin desteği ile stratejik bir plan çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Yeni ekonomide girişimcilik, inovasyon ve bilgi teknolojilerinin kombinasyonu, firmaların uzun süreli iş ve istihdam yaratmaları için kritik bir faktördür. Bu kombinasyon, günümüzün değişen ve dinamik çevresinde başarı ve istikrar için hayatı bir önem taşımaktadır. Böyle bir yaklaşım, mutlaka dinamik ve parçalar yerine bütünü görmeyi gerektirmektedir.

## **Girişimcilik ve Kümelenme**

Ulusal ve uluslararası rekabetçilik politikalarında önemli bir yaklaşım olarak görülen kümelenme temelli sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri başta gelişmiş ülkeler olmak üzere dünya genelinde yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Kümelenmeler, daha çok, ölçek ve kapsam ekonomilerine izin veren kritik işletme kitlesinin olduğu, güçlü bir bilim ve teknoloji tabanına, inovasyon ve girişimcilik için gerekli kültür birikimine sahip bölgelerde ortaya çıkmaktadır. Günümüzde henüz kümelenme kavramının üzerinde uzlaşılmış bir tanım olmamakla birlikte, birbirine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan birbirile ilişkili ve karşılıklı bağımlı oyuncuların (üreticiler, tedarikçiler, müşteriler, bilgi üreten kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri, kamu kurum ve/veya kuruluşları, yerel yönetim kurum ve/veya kuruluşları, medya, finansal kurumlar) ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Coğrafi yoğunluk genelde bir şehir olarak algılanırken bazen bir bölge, ülke geneli hatta yakın komşu ülke endüstriyerini içine alacak şekilde sınır ötesi bir ilişkiler ağı olarak ta ortaya çıkabilir.

Kümelenme köklü değer sistemleri yaratan yerel bir kalkınma sürecidir. Kümelenme, ekonomik büyumenin ve yoksullğun azaltılmasında aracı olabilir. Kümelenme politikası özü itibariyle, bölgesel kalkınma, girişimcilik, inovasyon ve sanayi politikalarını birleştiren bir konumda yer almaktadır. Söz konusu olan politika alanlarına ilişkin önlemlerin birbirlerini bütünleyecek şekilde, uyumlu ve eşgündüm içerisinde uygulanmasını gerektirmekte ve bu nedenle uygulamadan sorumlu merkezi ve yerel kuruluşlar arasında başarılı yönetim uygulamasının kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir.

Kümelenmelerin amiral gemisi işletmelerdir. Yani, sahada yer alan en önemli oyuncular mal ve/veya hizmet üreten işletmeler olup kümelenmede yer alan diğer oyuncular arasında olması gereken iletişim ortaya çıkışını da sağlarlar. Bununla birlikte, çoğunluğu son ürün ve hizmet üreticilerini, özelleşmiş girdi, parça, makina ve teknik servis sağlayıcılarını, finansman kuruluşlarını ve ilgili diğer organizasyonları da içermektedir.

Kümelenmeler yeni iş imkanlarını çeşitli şekillerde ortaya çıkarmaktadır. Örneğin bir küme içerisinde yer alan KOBİ'lerin elde ettiği bilgiye, ortak altyapı

ve işgücüne erişim gibi avantajlar diğer KOBİ'lerin de dikkatini çekerek kümeye olan talebi artırmaktadır. Özellikle yeni ve genç girişimcilerin piyasada ilişkilerini geliştirmeleri ihtiyacı mevcut işletmelere kryasla oldukça fazladır. Yeni faaliyete geçecek işletmelerin mevcut kümeler bünyesinde kurulmaları, özellikle hazır müşteri potansiyeline erişim ve piyasa fırsatlarının daha hızlı ve doğru tespit gibi konularda avantaj sağlamaktadır. Kümede yer alan işletmeler arasında tedarik zinciri bulunması, firmaların bu ilişki ağına girerek küme içi pazardan faydalananlarını da sağlamaktadır. Bu durum özellikle küme içerisinde gömülü bulunan piyasa ve işletme bilgisinin bedelsiz olarak yeni firmalara aktarılmasını sağlayarak, küme bünyesinde yeni kurulacak işletmelerin piyasada tutunamama risklerini azaltmaktadır. Diğer taraftan, kümelerde kurulacak yeni işletmelerin sağlayacakları iş imkanları, bulundukları bölgede istihdamın artırılmasında etkili olmaktadır.

Girişimciler için en önemli girdilerin başında finansman gelmektedir. Finansman kaynakları girişimciler açısından değerlendirildiğinde, bu kaynakların en önemlileri aile bireyleri ya da tanıdıklar, bankalar ve finans kuruluşları, devlet, sermaye piyasaları ve iş ilişkisinde beraber çalışılan işletmeler olarak sıralanabilmektedir.

Kümelenme, gerek küçük gerekse büyük işletmeler ve bölgeler düzeyinde rekabetçi yapılar oluşturulmasını sağlayan ve çağdaş kavramları içeren bir yaklaşım olması noktasında yerel yönetimleri, kamu otoritelerini, özel kuruluşları, araştırma kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını ve toplumun diğer ilgili kesimlerinde yer alan oyuncuları bir araya getirmektedir. Böylece planlamalar ve uygulamalar, merkeziyetçilikten çıkış yerel oyuncuların katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte, rekabetçi gücü yüksek sektör ve veya sektörlerin seçilip, eksik oyuncularının tamamlanıp, aralarındaki iletişimin sağlanması amaçlanmakta, nihai hedef olarak sektörün uluslararası rekabetçilik gücünün artırılmasına ve sürekli hale getirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Kümelenmelerin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde rekabet gücünü artırıcı etkilere sahip olduğu kabul edilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ve mevcut deliller, oldukça geniş bir gelmiş ve gelişmekte olan ülke ve sektör yelpazesi, kümelenme anlayışının uygulanmaya başladığını göstermektedirler.

SIRA SİZDE



**Kümelenme kavramı ne ifade eder?**

### **Sosyal Girişimcilik**

Sosyal girişimcilik, ortaya çıkan fikirlerin sosyal değişim ve değer oluşturmaması için organizasyonlar boyutuna indirgenmesidir. Dünyada bu konuda başlatılan girişimlerin 2000'li yılların başında hız kazandığını görülmektedir. Bu girişimlerin sonucunda sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon kültürünün yayılımı için en etkin yapılanmalardan olan "insani girişim fonları" öne çıkmaya başlamaktadır. İnsani girişim fonlarının işleyiş prensibinin anlaşılması sosyal inovasyon ve girişimciliğin gelişimi için stratejik bir planlamada çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu fonlar konvansiyonel risk sermayesi mantığından yola çıkararak şemsiye kuruluşların organize ettiği çalışmalar ile yeni sosyal girişimleri, sivil toplum kuruluşlarını veya kâr amacı gütmeyen kuruluşları finanse etmektedirler. Fon çatısı altında destek sunan kişi veya kuruluşlar yatırım sistemi olarak bu sosyal girişimleri finanse ettikten sonra yönetiminde birinci elden rol oynayarak sürdürülebilirlik kazanan organizasyonların yönetiminden çekilmeyi benimsemiş durumdadırlar.

Söz konusu maddi destekler genelde hibe yoluyla yapılsa da, bazı sistemlerde yatırımcı pazara göre çok düşük faizlerle kredilendirme yolunu seçebilmektedir. Bu sistemin temelinde finansal sürdürülebilirliği olan, ilgili kuruluşlar ve ortakları için değer oluşturabilen ve en önemlisi kendi ayakları üzerinde durabilen organizasyonlar oluşturma amacı yatkınlıkta.

Kişisel veya kurumsal sosyal sorumluluk fonlarının gerekliliği, gücü, başarıları ve yarattığı pozitif etki tartışılabilir. Ancak gerçek bir sosyal girişimcilik kültürünün oluşması ve etkilerinin tabana yayılması için bu fonların “hayırsever girişimci fonları” olarak davranışarak yeni organizasyonların ve yeni “karizmatik liderlerin” ortaya çıkışını sağlamaları gereklidir. Tek ve büyük bir fonun merkezi yaklaşımı stratejik hedefler belirlemekte işe yararken, ülke çapında topluken bir sosyal girişimcilik fırçasını tek yolu, bu fonların yeni liderlere ve organizasyonlara yardımcı olarak etki alanını genişletmesidir.

**Sosyal Girişimcilik ile ilgili ayrıntılı bilgiyi <http://www.siviltoplum-akademisi.org.tr> adresine bağlanarak alabilirsiniz.**



INTERNET

### **Sosyal Girişimciliğin Kalkınmadaki Önemi**

1. Ekonomik Kalkınma: Sosyal girişimciliğin oluşturduğu birincil ve en önemli ekonomik değer istihdam oluşturmaktır. Çeşitli hesaplama sonuçlarına göre sosyal girişimcilik sektöründe çalışanların büyülüğu (toplam istihdam içinde) yüzde 1 ila 7 arasında değişmektedir. İkincil olarak dikkate alınan önemli katkı, sosyal girişimlerin toplum içerisinde istihdam dezavantajı ile karşı karşıya kalan; uzun süre işsiz kalanlar, engelliler, evsizler, cinsiyet ayrimı ile karşılaşanlar gibi ayıma tabi olmuş vatandaşlara istihdam sağlayabilmeleridir.
2. İnovasyon/yeni ürün ve hizmetler: Sosyal girişimler toplum için önem arz eden sosyal ve ekonomik kalkınma alanlarında yeni ürün ve hizmetler yaratılmaktadır. AIDS, akıl hastalıkları, düşük eğitim düzeyi, suç, uyuşturucu kullanımı gibi alanlarda bu tip girişimlerin yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koyabildikleri dikkat çekiyor. Bu tip çalışmaların kamu sektörüne de transfer edilebileceği de dikkat çekmektedir. Örneğin, Brezilyalı sosyal girişimci Veronica Khosa, AIDS hastaları için ev bakım modeli geliştirmiştir, bu model Brezilya Hükümeti'nin sağlık politikasında değişikliklere neden olmuştur.
3. Sosyal Sermaye: Toplumsal sermaye, sosyal girişimciliğin ekonomik sermayenin ötesinde oluşturduğu en önemli değerdir. Toplumsal sermayeyi inşa edebilmiş en önemli ekonomiler arasında Almanya ve Japonya ekonomileri gösterilmektedir. Bu iki ülkenin ekonomik başarısının arkasında sürdürdürebildikleri uzun süreli ilişkiler ve işbirliği ahlakının önemli rolü olduğu belirtilmekte, bu özgün kazanımların da endüstriyel kalkınma ve inovasyonda önemli girdiler olduğu kabul edilmektedir. Dünya Bankası da çalışmalarında toplumsal sermayenin fakirlik düzeyinin düşürülmesinde ve sürdürülebilir insanı gelişmede önemini altını çizmektedir.
4. Eşitliğin Desteklenmesi: Sosyal girişimcilik, bir toplumun tüm kaynaklarının daha eşitlikçi bir anlayışla dağıldığı yapıya kavuşturulduğunda destek olabilmektedir. Prof. Yunus tarafından kurulan Grameen Bank dezavantajlı konumda bulunan kadınlara destek olmuş, Amerikalı sosyal girişimci Schramm kurduğu yapıyla düşük gelir grubundaki çok sayıda lise öğrencisinin yüksek öğretim devam etmelerini sağlamıştır.

Muhammed Yunus, eylemi ve düşüncesiyle; ekonomik, siyasi ve dinî önyarılığı hiçe sayarak kendi inancını kabul ettirmeyi başaran bir sosyal girişimcidir. Yoksulluğu yenmek için önemli olanın ekonomik zincirin ilk küçük halkası olan “insan”ın yardımına koşmak ve ona yeniden umut vermek olduğuna inanmıştır. Bu inanç örnek bir sistemin yanı sıra, ona 2006 yılı Nobel Barış Ödülü'nü getirmiştir. Dünyanın en zor koşullarına sahip ülkelerinden biri olan Bangladeş'te, milyonlarca kisinin kaderini belirleyen ve dünyadaki ekonomik ve siyasi sorumluların beğenisini kazanan bir devrimi sessizce gerçekleştirmiştir. Muhammed Yunus'un kurduğu Grameen Bank (Yoksullar Bankası), çok yoksul insanlara, hiçbir geri ödeme garantisini olmayanlara ve geleneksel kurumların tamamen reddettiği kişilere mikro ölçekli kredi vermiştir. Mikro Kredi son on yılda Güneydoğu Asya'da özellikle Tayland'da tarım kooperatiflerine, Latin Amerika'da özellikle Bolivya'da çok yoksul girişimlere, Afrika'da Gine ve Senegal'de fakir çiftçilere ve zanaatkarlara verilmiştir. Küçük kredi başta ABD ve Avrupa'nın çeşitli ülkeleri dahil olmak üzere 111 ülkede başarıyla uygulanmıştır.

Sosyal inovasyon ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel gibi diğer inovasyon çeşitlerinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Bu tür inovasyon faaliyetleri olmadan sosyal bir gelişim ve dönüşüm de düşünülemez. Bundan dolayı hem firmaların pazar stratejileri ve rekabeti hem de inovasyon faaliyetinin toplumsal etkisi boyutu önüne alındığında sosyal inovasyon daha da önemli hale gelmektedir. Şirin Elçi'nin de kitabında bahsettiği gibi; toplumsal inovasyonun yetersiz olması durumunda diğer inovasyon faaliyetleri ekonomik ve toplumsal şartların iyileşmesine yeterli katkıyı sağlayamaz. Ayrıca günümüzde firmalar toplumsal sorumluluk kavramında sosyal inovasyona doğru geçiş yapmaktadır. Bundaki temel amaç hem toplum hem de şirketin kendisi için getirişi yüksek ve sürdürülebilir bir sistem oluşturmaktır. Özet olarak sosyal inovasyon hem toplumsal hem de firmalar bazında önemli bir getiri sağlayan önemli bir sistem ve süreçler bütündür.

SIRA SİZDE



4

Sosyal girişimciliğin oluşturduğu ekonomik değerler nelerdir?

KİTAP



Şirin Elçi'nin İnovasyon, Nova Yayıncılık, 2006 baskılı kitabını inceleyebilirsiniz.

## Özet

Girişimciler ekonomik ve sosyal açıdan birçok işlevi yerine getirmektedirler. Sürekli gelişen küresel ekonomiyle birlikte girişimcilerin işlevlerine her gün yeni bir unsur eklenmektedir. Ekonomik gelişme açısından modern girişimcilerin en önemli işlevlerinin; üretimi organize etme ve sağlama, ürün çeşitliliği sağlama, istihdam yaratma, yeni pazarlar ve yeni satış yöntemleri yaratma, sermaye birikimi sağlama olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Günümüzde girişimciliğin gerek gelişmekte olan gerekse gelişmiş ülkelerin ekonomi politikalarının vazgeçilmez bir unsuru olduğu kabul edilmektedir. Risk üstlenme ve yenilikçi olma niteliği nedeniyle girişimcilerin tüm toplumların değişim ve gelişme süreçlerinde öncülük yaptığı söylenmek olasıdır.

Girişimciliğin kapitalist sistem içindeki nihai öneme sahip rolü göz önüne alındığında bu nokta üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Nitekim ilk kez Richard Cantillon, işadamının, emeği üretim sürecinde istihdam etme, mali sermaye tedarik etme işlevleri ile bilinmeyen gelecek karşısındaki karar alma pozisyonunu ayrı değerlendirebilmiştir. Cantillon'a göre tüccar gündelik piyasada çiftçiden (girişimciliğin ilk tanımlarından birini ifade ederek) "belli bir fiyat üzerinden mallar satın alıp belirsiz fiyattan" şehirde satabilir.

Girişimci ucuz alıp pahalı satmalıdır. Bunu yapabilmek için de kârlı bir arbitraj fırsatı keşfetmesi gereklidir. Keşfi yapabilmesi de yeni ihtimaller karşısında uyruk olmasını gerektirir. Uyanıklık keşfe sebep olurken, keşif de eylemle sonuçlanır. Neticede, rekabet, girişimcilik ve kâr birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Geleceğin belirsizliği girişimcilere tahminlerde bulunma ve fırsatlar yakalama imkânı sunar. Ancak yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik faaliyetleri siyasi ve iktisadi açıdan özgür bir ortama ihtiyaç duyar. Girişimcinin yapacağı keşifler ile piyasanın rekabetçi yapısı yakından ilişkilidir. Piyasa mekanizmasının düzgün işlediği, rekabetin olmadığı ortamlarda girişimcilik ve keşif faaliyetlerinin de söz konusu olmayacağı açıklıdır.

Ekonomik açıdan iyileşme konusunda girişimciliğin önemli bir etkisimasına rağmen bu sürecin ülkeler arasında nasıl farklılık yarattığı ve hangi özel faktörlerin belirli bir ülkede girişimcilik düzeyini arttırdığı konularında yetersizlik vardır. Bilindiği gibi, ekonomik gelişme sürecinin nasıl ölçüleceğinin, nasıl işlediğinin ve hangi faktörlerin bu süreci etkilediğinin bulunması günümüzde toplumların çözmeye çalıştığı en önemli konulardandır.

Girişimci sayısının artması ile iktisadi gelişme arasındaki ilişki Schumpeter den beri üzerinde çalışılan bir konudur. Girişimcilerin iktisadi büyümeye katkısı, yeteneklerinin somut ifadesine ve yenilik yapma eğilimine bağlıdır. Üzerinde önemle durulması gereken ve yeni jenerasyon modellere bir geçiş aşaması niteliği taşıyan model Schumpeter'in Yenilik Modelidir. J.Schumpeter kapitalist sistemin dinamiği gereği ekonomik bunalımla karşılaşacağı yerde, devamlı gelişeceğini savunmuştur.

Günümüzde bilgi iletişim teknolojilerinin sağlamış olduğu kolaylıklar neticesinde, firmalar üretimleri için gerek duydukları sermaye, teknoloji ve diğer kaynaklara kolayca ulaşabilir hale gelmişlerdir. Bu çerçevede teknolojik ilerlemeler, firmaların ve uluslararası bir rekabetçilik içerisinde olabilecekleri konusunda belirleyici olmaktadır. Küreselleşen dünya ile birlikte farklı coğrafyalardaki piyasalar birbirlerine daha yakın hale gelmeye başlamışlardır. Zira bilgiye ulaşımının kolaylaşması ve hızlı ulaşım bu duruma zemin hazırlamaktadır. Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na geçiş ile birlikte, bilgiye dayalı üretim süreçleri öne geçmektedir, seri üretimin yerini esnek üretim almaktave kitle üretimin olduğu ölçek ekonomisi yerini çeşitli ekonomisine bırakmaktadır. Dolayısıyla firmalar ve girişimciler yeni ekonomi olarak tanımlanan bu süreçteki değişimleri üretim ve yönetim süreçlerinde uygulamaktadırlar. Kümelenme köklü değer sistemleri yaratan yerel bir kalkınma sürecidir. Kümelenme, ekonomik büyümeyen ve yoksullğun azaltılmasında aracı olabilir. Kümelenme politikası özü itibariyle, bölgesel kalkınma, girişimcilik, inovasyon ve sanayi politikalarını birleştiren bir konumda yer almaktadır. Sosyal girişimcilik ise ortaya çıkan fikirlerin sosyal değişim ve değer oluşturması için organizasyonlar boyutuna indirgenmesidir. Bu girişimlerin sonucunda sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon kültürünün yayımı için en etkin yapılanmalardan olan "insani girişim fonları" öne çıkmaya başlamaktadır.

## Kendimizi Sınayalım

- 1.** Aşağıdakilerden düşünürlerden hangisine göre girişimci belirsizlikle ilgili riski üstlenen kişidir?
- Weber
  - Schumpeter
  - Kaynes
  - Cantillon
  - Mill
- 2.** Aşağıdaki görüşlerden hangisi dışında girişimci ekonomi kitaplarında basit bir unsur olma dışında görmek zordur?
- Schumpeterci görüşler
  - Keynesyen görüşler
  - Fizyokrat görüş
  - Teorik görüş
  - Klasik görüş
- 3.** Aşağıdakilerden düşünürlerden hangisine göre girişimci piyasa verilerinde meydana gelen değişimelere göre eylemde bulunan kişidir?
- Kaynes
  - Cantillon
  - Mill
  - Misses
  - Weber
- 4.** Aşağıdakilerden düşünürlerden hangisi ulyanık olmayı “piyasa verisini nerde bulacağı” konusunda gözü açık olma şeklinde tanımlar?
- Misses
  - Weber
  - Cantillon
  - Mill
  - Kirzner
- 5.** Toplumda girişimcilik ruhunun geliştirilmesi ve girişimciliğin desteklenmesi ülkenin refah düzeyini nasıl etkiler?
- Etkilemez
  - Düşürür
  - Dalgalanmaya neden olur
  - Artırır
  - Bozar
- 6.** Aşağıdakilerden düşünürlerden hangisinin görüşleri günümüzün girişimcilik çalışmalarının çıkış noktasıdır?
- Kaynes
  - Misses
  - Weber
  - Cantillon
  - Schumpeter
- 7.** Neoklasik kuram, teknoloji ve yenilik konularında yetersiz kalarak 1980’lerden sonra üstünlüğü hangi yaklaşımı bırakmıştır?
- Keynesyen
  - Klasik
  - Schumpeterci/Evrimci
  - Fizyokrali
  - Kapitalizm
- 8.** Aşağıdakilerden hangisi Schumpeter'in çalışmalardan yola çıkarak teknolojik yeniliği ekonomik gelişimin motoru olarak değerlendirir?
- Evrimci yaklaşım
  - Fizyokrat yaklaşım
  - Klasik yaklaşım
  - Kapitalist yaklaşım
  - Paracı yaklaşım
- 9.** Aşağıdaki gelişmelerden hangisi işletmelerin üretimleri için kaynaklara kolayca ulaşabilmelerine neden olmuştur?
- Finansal koşullar
  - Para politikası
  - Kur politikası
  - İletişim teknolojileri
  - Ticari ve hukuki altyapı
- 10.** Aşağıdakilerden hangisi köklü değer sistemleri yaratın yerel bir kalkınma sürecidir?
- Ticari değişim
  - Fiziksel dönüşüm
  - Kümelenme
  - Parasal artış
  - Rekabet artışı

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “İktisat Teorisinde Girişimcilik Faktörü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “İktisat Teorisinde Girişimcilik Faktörü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. d Yanıtınız yanlış ise “İktisat Teorisinde Girişimcilik Faktörü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “İktisat Teorisinde Girişimcilik Faktörü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “Girişimciliğin Ekonomik Gelişmedeki Yeri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimciliğin Ekonomik Gelişmedeki Yeri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Girişimciliğin Ekonomik Gelişmedeki Yeri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “Girişimciliğin Ekonomik Gelişmedeki Yeri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Yeni Dünya Düzeninde Girişimcilik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik ve Kümelenme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Girişimci, ekonomik gelişmede oldukça önemli bir aktör durumuna gelmesine rağmen; girişimcilik teorisi hala modern ekonominin en zayıf halkalarından biridir. Bu konu hakkında literatürde bir yoğunluk ve çeşitlilik olmasına rağmen; girişimcilik, iktisatçılara tarafından henüz tam olarak anlaşılmadığı bir çok kere vurgulanan bir fenomen olarak kalmaya devam etmektedir. Girişimcilikle ilgili ekonomik yaklaşımalar, genellikle ekonomik gerçeklik için açıklayıcı bir değişken olarak girişimcilik düşüncesi ve girişimcinin rolü üzerinde durmaktadır.

### Sıra Sizde 2

Schumpeteryan girişimciler çoğunlukla küçük işletmelerde yer almaktadırlar. Bu işletmeler doğrudan bağımsız işletmelerdir ve var olan pazar yapılarını yenilikçi ve yaratıcı yıkım faaliyetleri ile etkilemektedirler. Schumpeteryan girişimciler sık sık yönetici iş sahipliğini geliştirirler, bunu yaparlarken çeşitli riskleri üstlenirler. İç girişimciler veya girişimci yöneticiler aynı zamanda girişimciliğin merkezidir. İç girişimciler işverenlerin adına insiyatif alarak zamanlarını, itibarlarını ve bazen de işlerini riske atarak ticari girişimlerde bulunurlar.

### Sıra Sizde 3

Günümüzde henüz kümelenme kavramının üzerinde uzlaşılmış bir tanım olmamakla birlikte, birbirine karma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan birbirile ilişkili ve karşılıklı bağımlı oyuncuların (üreticiler, tedarikçiler, müşteriler, bilgi üretken kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danişmanlık şirketleri, kamu kurum ve/veya kuruluşları, yerel yönetim kurum ve/veya kuruluşları, medya, finansal kurumlar) ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Coğrafi yoğunluk genelde bir şehir olarak algılanırken bazen bir bölge, ülke geneli hatta yakın komşu ülke endüstrilerini içine alacak şekilde sınır ötesi bir ilişkiler ağı olarak ta ortaya çıkabilir.

### Sıra Sizde 4

Sosyal girişimciliğin oluşturduğu birincil ve en önemli ekonomik değer istihdam oluşturmaktır. Çeşitli hesaplamalara göre sosyal girişimcilik sektöründe çalışanların büyülüğu (toplam istihdam içinde) yüzde 1 ila 7 arasında değişmektedir. İkincil olarak dikkate alınan önemli katkı, sosyal girişimlerin toplum içerisinde istihdam dezavantajı ile karşı karşıya kalan; uzun süre işsiz kalanlar, engelliler, evsizler, cinsiyet ayırmı ile karşılaşanlar gibi ayırmaya tabi olmuş vatandaşlara istihdam sağlayabilmeleridir.

## Yararlanılan Kaynaklar

- Akın, H.B. (2007). “Görünen Elden Görünmeyen Ele” Girişimcinin Dönüşü: İnternet Çağında Kapitalizm ve Girişimcilik Üzerine Bir Değerlendirme. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi; Cilt:2, Sayı:2.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). **Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18.
- Eraslan, H., Bulut, M. ve Bakan, İ. **Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar** Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:5 Sayı:1.Koçak, O. (2009). **Bilgi Teknolojilerini Kullanan Yeni Girişimcilik Modelinin İş Yaratma Etkisi**. ([www.iudergi.com](http://www.iudergi.com)) Sayı 57.
- Güney, S. ve Mutlu S. (2008). **Bilgi Teknolojilerinin Girişimciliğe Etkileri** Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, , Cilt 3 , Sayı 1
- İşik, N., D. Göktaş, E. C. Kılınç, (2011). **İktisadi Büyümede Girişimciliğin Rolü**. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(1).
- Odabaşı Y. (Editör) (2011). **Girişimcilik** Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 8. Basım, no. 1567.
- Özkul, G. (2007). **Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler**. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.C.12, S.3.
- Taşkın T. (2008). **Sosyal Girişimcilik ve Ekonomik Kalkınma**. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 3(2).
- Timurçin D. (2011). **Kümelenme Kavramı ve KO-Bİ'lerde Rekabet Gücüne Etkisi**. Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences, 8/1.
- Tosunoğlu, B.T. (2003). Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişme Sürecinde Girişimciliğin Yeri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tutar, F., Tutar E. ve Eren M.V. (2011). **Bölgesel/Yerel Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü: Kümelenme** Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. C.3, S.2.