



GİRİŞİMCİLİK

İŞLETME LİSANS PROGRAMI

PROF. DR. ARZU ÜLGEN AYDINLIK

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

İŞLETME LİSANS PROGRAMI



GİRİŞİMCİLİK

Prof. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK

Yazar Notu

Elinizdeki bu eser, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakóltesi'nde okutulmak için hazırlanmış **bir ders notu niteliğindedir**.

ÖNSÖZ

Yeniliklerin, teknolojik ürünlerin neredeyse ertesi gün eskidiği günümüz rekabet koşullarında girişimci olmak zor da olsa, ekonomileri harekete geçirebilecek, istihdamı arttırabilecek itici güç olarak görülmektedir girişimcilik. Bu eser girişimcinin kim olduğu, işi yapma kararını, şeklini, küçük işletmelerin sorunlarını değerlendirirken, girişimcilik ile ilişkili olan kurum içi girişimcilik, sosyal girişimcilik ve stratejik girişimciliğin yanı sıra literatürde girişimcilik konusu geçtiğinde ayrılmaz bir parçası olan aile işletmelerine de değinmektedir.

Bu eserin ortaya çıkmasında ve tüm eğitim hayatım boyunca bende büyük emeği olan, üniversitemizde ilk girişimcilik dersini açan, hocam ve babam Prof. Dr. Hayri Ülgen ve ileri görüşlülüğü ile her zaman, her konuda beni motive eden annem Selva Ülgen'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Eserin Stratejik Girişimcilik bölümüne yaptığı katkılardan dolayı Dr. Gültekin Altuntaş'a ve desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı araştırma görevlisi arkadaşlarım Duygu Toplu Yaşlıoğlu, Aytuğ Sözüer, Selçuk Yeke ve Bengü Arslantürk Ceran'a ayrıca teşekkür ederim.

Girişimci adaylarına yol göstermesi dileğiyle...

Prof. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK

Haziran 2015

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
KISALTMALAR	VI
YAZAR NOTU	VII
1. GİRİŞİMCİLİK, TANIMI VE TARİHÇESİ	1
1.1. Girişimci Tanımı	7
1.2. Girişimcilik Tarihçesi.....	7
1.3. Girişimcinin Bileşenleri	11
1.3.1. Yenilikçi ve Yaratıcı Olma	11
1.3.2. Risk Yüklenme.....	11
1.3.3. Öncü Olma	12
1.3.4. Rekabetçi Düşünme.....	12
2. GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ.....	20
2.1. Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler	26
2.2. Girişimci Kişiliğin Oluşumu	27
2.3. Girişimciliğe İlişkin Varsayımlar	29
2.4. Girişimci, Yönetici ve Liderlik Kavramları	30
2.5. Girişimcinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	31
2.6. Girişimcinin Karşılaştığı Riskler.....	32
3. YENİ BİR İŞ KURMA, MEVCUT BİR İŞLETMEYİ SATIN ALMA	40
3.1 İş Kurma Sürecinin Temel Evreleri	46
3.2 Yeni Bir İşe Başlama.....	46
3.3 Yeni İş Kurmada Başarı Koşulları Ve Başarısız Olma Nedenleri	47
3.4 Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almak.....	47
3.5. Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almanın Yarar ve Sakıncaları.....	49
3.6. Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almadan Önce İncelenmesi Gereken Konular	50

4. FRANCHISING	59
4.1. Franchising Tanımı ve Tarihçesi	65
4.2. Franchising'in Özellikleri	66
4.3. Franchising Türleri	67
4.3.1. Ulusal ve Uluslararası Franchising	67
4.3.2. Ürün ve Marka Franchising'i	67
4.3.3. Master Franchise	68
4.3.4. İşletme Sistemi Franchising'ı	68
4.4. Franchise Almak İsteyenlerin Sorgulaması Gereken Konular	68
4.4.1. Ürün veya Hizmet ile İlgili Konular	70
4.4.2. Fiyat ve Maliyetler ile İlgili Konular	70
4.4.3. Yer Seçimi ile İlgili Konular	70
4.4.4. Kontrol ve Destekleme ile İlgili Konular	70
4.5. Franchise Sözleşmesi ve Unsurları	71
4.6. Franchising Sisteminin Yarar ve Sakıncaları	73
5. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURULUŞ SORUNLARI	82
5.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı ve Önemi	88
5.2. Küçük İşletmelerin Sorunları	89
5.2.1. KOBİ'lerin Finans Sorunları	89
5.2.2. KOBİ'lerin Üretim, Tedarik ve Teknoloji Sorunları	91
5.2.3. KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları	93
5.2.4. KOBİ'lerin Yönetim Sorunları	94
5.3. KOBİ'lerin Diğer Sorunları	96
6. İŞ PLANI	105
6.1. İş Planının Tanımı ve Yararları	111
6.2. İş Planının Sağladığı Avantajlar	113
6.3. İş Planı Unsurları	114

7. KÜÇÜK İŞLETMELERDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	126
7.1. Küçük İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri	132
7.2. Küçük İşletmelerde Başarıyı Getiren Etkenler.....	135
8. KÜÇÜK İŞLETMELERDE BÜYÜME.....	143
8.1. Küçük İşletmelerde Büyüme	149
8.2. Büyüme Stratejileri	149
8.3. Büyüme Evreleri	151
8.4. Küçük İşletmeleri Büyüme Sürecinde Bekleyen Önemli Sorunlar ve Büyümesini Etkileyen Olumsuzluklar.....	151
9. YENİLİK VE YARATICILIK.....	161
9.1. Yaratıcılık Kavramı ve Önemi	167
9.2. Yaratıcılık Süreçleri	168
9.3. Yenilik Kavramı ve Önemi	169
9.4 Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi	171
9.5. Yaratıcılık ve Yenilik Yöntemleri.....	173
9.6. Yenilik Türleri.....	174
9.7. Yeni İş Fikri Geliştirme Yöntemleri	177
10. İÇ GİRİŞİMLİK.....	186
10.1. İç Girişimcilik Tanımı.....	192
10.2. İç Girişimciliğin İşletmelere Yararları	192
10.3. İç Girişimcinin Özellikleri	193
10.4. İç Girişim İçin Gerekenler.....	193
10.5. İç Girişimciliğin Boyutları	195
11. AİLE İŞLETMELERİ	207
11.1. Aile İşletmeleri Tanımı ve Tarihçesi.....	213
11.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Türleri.....	216
11.3. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	219
11.4. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	222

11.4.1. Yönetim Fonksiyonları ve Stratejik Yönetim İle İlgili Sorunlar.....	223
11.4.2. Kurumsallaşma İle İlgili Sorunlar	224
11.4.3. Profesyonelleşme İle İlgili Sorunlar.....	224
11.4.4. Çatışma İle İlgili Sorunlar	224
11.4.5. Liderlik Sorunları	224
11.4.6. Nepotizm İle İlgili Sorunlar	224
11.4.7. Finansal Yapı İle İlgili Sorunlar	225
11.4.8. Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi İle İlgili Sorunlar.....	225
11.5. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlara Çözüm Olarak Aile Anayasası	227
12. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK	236
12.1. Sosyal Girişimcilik Kavramı	242
12.2. Sosyal Girişimcinin Özellikleri	243
12.3. Sosyal Girişimciliğin Kalkınmadaki Önemi	246
12.4. Sosyal Girişimcilikte Ortak Paydalar	247
13. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK	256
13.1 Stratejik Girişimcilik Kavramı	262
13.2 Stratejik Girişimcilik Modeli	262
13.3. Örgütsel Öğrenme	271
14.GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR	279
14.1. Kültür	285
14.2. Girişimcilik ve Kültür	286
KAYNAKÇA.....	296

KISALTMALAR

KOBİ: Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler

YAZAR NOTU

Bu eser girişimcilik ile ilişkili olan konulara değinirken girişimci olmak isteyenlere iş kararlarında yardımcı olabilecek, işletmesinin devamlılığını sağlamak isteyenlere de yol gösterici olacaktır.

1. GİRİŞİMCİLİK, TANIMI VE TARİHÇESİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

1.1. Girişimci Tanımı

1.2. Girişimcilik Tarihçesi

1.3. Girişimcinin Bileşenleri

1.3.1. Yenilikçi ve Yaratıcı Olma

1.3.2. Risk Yüklenme

1.3.3. Öncü Olma

1.3.4. Rekabetçi Düşünme

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Girişimci kimdir?
2. Orta Çağ'dan günümüze gelindiğinde girişimcinin tanımı nasıl bir değişime uğramıştır?
3. Girişimcinin bileşenleri nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Girişimcinin tanımı	Girişimci kimdir tanımını yapabilmek.	
Girişimcilik tarihçesi	Girişimciliğin ortaya çıkışı ve tarihsel gelişim sürecini kavrayabilmek.	
Girişimcinin bileşenleri	Girişimcinin bileşenleri olan yenilikçi ve yaratıcı olma, risk yükleme, öncü olma, ve rekabetçi düşünmeyi açıklayabilmek.	

Anahtar Kavramlar

- Girişimcilik,
- Yenilikçi ve yaratıcı olma,
- Risk yükleme,
- Öncü olma,
- Rekabetçi düşünme

Giriş

Girişimcilik tüm dünyada ekonomik kalkınma açısından itici bir güç olmuştur. Literatüre bakıldığında girişimcilik kavramının birçok yazar tarafından farklı dönemlerde farklı bakış açılarıyla incelenmekte olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla; fırsatları görmek, kaynakları bir araya getirmek ve risk almak gibi konular ele alınarak kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde girişimcinin tanımı, girişimciliğin tarihçesi ve girişimcinin bileşenleri üzerinde durulacaktır.

1.1. Girişimci Tanımı

Girişimci kelime kökeni olarak bakıldığında Latince “intare” kelimesinden türetildiği; Fransızcada, “iş yapmak üstlenmek, yüklenmek” anlamına gelen “entreprendre” ve ilk girişen, başlayan anlamına gelen “entrepreneur” kelimesinden gelmektedir. Orta Çağ’da “aktif olan, iş yapan” anlamında da kullanılmıştır. Türk işletmecilik literatürüne önceleri “müteşebbis” olarak katılan bu kavram Arapça “teşebbüs” kelimesinden türetilmiştir. Günümüzde ise “girmek” kökünden türetilerek girişimci halini almıştır. Nitekim, Türk Dil Kurumu girişimciyi, “üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse, müteşebbis, ticaret, endüstri vb. alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse” olarak tanımlanmaktadır.

Herhangi bir ihtiyacı karşılamak üzere, emek, sermaye ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerini bir araya getirerek iktisadi bir mal veya hizmetin üretimini gerçekleştiren, bu amaçla üretim sürecini tasarlayan, örgütleyen ve sürecin tüm riskini üstlenen kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci, ihtiyaçları karşılamak üzere girişimde bulunan kişidir. Girişimci; risk ve belirsizlik ortamında yeni ürünler veya iş imkânları üretebilen, fırsatları ve kaynakları, kazancı arttırmak ve büyüebilmek için kullanabilen kişi olarak da ifade edilebilmektedir.

Girişimciler sadece maddi veya manevi statülerini yükseltme amacıyla olmayıp, aynı zamanda ekonomik bir değer ve gelir üstesi yaratırlar. Yapılan tanımların tümünde ortak olan husus, girişimcinin “başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, bunları birer iş fikrine ve kar’a dönüştürebilmesi” ve “risk almaya yatkınlığı” dır.

Son olarak, Girişimciyi ile mal veya hizmet üretimi için gerekli olan sermaye, emek, bilgi, doğal ve fiziki kaynaklar gibi üretim faktörlerini bir araya getiren ve bunu yaparken risk yüklenen kişi yada kişiler olarak tanımlayabiliriz. Girişimciler başkalarının karışıklık veya kaos olarak gördüğü durumlarda yaşadığı çevrenin ortaya çıkardığı fırsatları sezen kişilerdir. Çevrede ve pazarda başkalarının göremediği fırsatları gözleyen ve saptayan, bu fırsatları ve tüketici taleplerini iş fikrine dönüştüren, bu amaçla işletme kuran ve risk yüklenen kişilerdir.

1.2. Girişimcilik Tarihçesi

Tarihin ilk yıllarından bu yana insanoğlu yaşamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için avcılık, çiftçilik, hayvancılık ve trampa ticareti yapmıştır. Bu ve benzeri her faaliyeti basitçe girişimcilik olarak nitelendirebiliriz. Aslında ilkel insan, hayatını sürdürebilmek için risk almakta, farklılık yaratmakta, yenilik yapmakta ve yaşamlarını ortaya koymaktaydı yani bugün girişimciliğın tanımlarında ortaya konulan tüm özellikleri içinde barındırmaktaydı.

Girişimcilik üretimin olduğu her dönemde değişik şekillerde var olmuştur. Örneğın ilk insanlar avcılık faaliyetleri yaparken veya toplayıcılıkla uğraşırken belirli üretim faktörlerini bir araya getirip nihai ürüne ulaşmak için çeşitli riskler almışlardır. O günlerden bu günlere sosyo-ekonomik değişimlerle de girişimcilik hemen her dönemde değişik şekillerde var olmuş ve tanımlanmıştır. Günümüzde algıladığımız anlamda girişimcilik ise sanayi devrimiyle beraber ortaya çıkmış ve bilim insanları tarafından günümüze kadar değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Orta Çağ'da girişimci, büyük üretim projelerinde herhangi bir risk üstlenmeksizin, kendisine hükûmet tarafından verilen kaynakları kullanarak şato, manastır, katedral ve diğer büyük mimari yapılardan sorumlu olan ve projeyi yöneten kişiler olarak ifade edilmekteydi. Zamanla insanoğlunun gereğinden fazlasını istemesi, alması ve bunu olabildiğince biriktirmesi, fazlasını spekülâtif amaçla saklayıp zaman zaman piyasaya sunması, kapitalizm adını verdiğimiz modern ekonomi ve yaşam biçimini ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu döneme kadar insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyaçları kadarını doğadan alıyor veya üretiyorlardı. Oysa artık fazlasını spekülâtif amaçla saklamak, trampa yapmak veya değeri yükseldiğinde satmak söz konusudur.

17'nci yüzyılda milli ekonomilerin doğuşu, devletlerin güçlü hazinelere ihtiyaç duyması, sanayi ve ticaret üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması girişimci kavramının daha farklı bir biçimde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavramı ilk kullanan Richard Cantillon'a göre çiftçi de bir girişimcidir ve toprağı belirli bir şekilde işleyerek gelir sağlamakta, zenginlik yaratmaktadır. Bu dönemde girişimciye, daha çok yerel yönetim ile belirli ürünleri üretmek ya da bir hizmeti sunmak üzere sözleşme yapan kişiler olarak bakılmıştır. Nitekim R. Cantillon Fransız Hükûmetinin birçok kamu binasını inşa eden Fransız iş adamı John Law'ın çalışmalarından yola çıkarak, girişimcileri getirisi belirsiz ancak katlanılacak maliyetin az çok bilindiğı durumlarda basiretli ve kendine güveni tam bir şekilde hareket eden bireyler olarak görmüştür. Yapılan sözleşmelerdeki ücret veya fiyatlar genelde iş bitene kadar sabit olduğundan, sözleşme yapan girişimci faaliyetleri sonucunda oluşabilecek kâr ve zararı da üstlenmekteydi. Bir hizmet sunmak ya da taahhüt edilen bir malı üretmek üzere yönetim ile sözleşme yapma olarak tanımlanan girişimcilik anlayışında risk kavramı ilk olarak bu dönemde ortaya çıkmıştır.

R. Cantillon'a göre, birey ücret karşılığında emeğini kiralamıyor veya çalışmıyorsa bir girişimcidir. Girişimci ile ücret karşılığı çalışan bireyleri ayıran özellik, girişimcinin belirsizlik ortamında kendi imkânlarıyla çalışarak yaşaması ve kazanmasıdır. Cantillon'a göre, girişimci genelde bilmediğı ya da belirsiz olan piyasa koşulları altında spekülâtif faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu özelliğıyle girişimci sermaye bulan ve risk yüklenen kişi olarak da dikkati çekmiştir. Girişimciyi bu davranışa iten neden faaliyeti karşılığında elde etmeyi umduğu kâr'dır. Bu kâr, ham madde, yardımcı maddeler ve tüketim malları fiyatlarındaki dalgalanmalarının önceden bilinmemesi nedeniyle belirsizdir.

18'inci yüzyılda ekonomide devlet müdahalesinin azaldığı, bireyciliğın ve özel mülkiyetin geliştiğı bir ortamda, Jean Baptiste Say girişimcinin ekonomik faaliyetlerin temelini oluşturan üretim faktörlerini birleştirerek üretim ve servetin dağılımında düzenleyici bir rol oynadığı görüşünü ortaya atmıştır. Girişimcilik ve yöneticilik (idarecilik) işlevlerini birbirinden ayırmış, girişimciliğın kazancı olan kârın; üretimin iyi ya da kötü şansın peşinen kabul edilerek ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

20'nci yüzyılda serbest piyasa ekonomisinin gelişimi ile bu defa Joseph A. Schumpeter ekonomide değişimi yaratan temel unsurun yenilik olduğú görüşünü ortaya atarak, girişimcinin önemini daha da arttırmıştır. 1910 yılında yayınlanan, "Ekonomik Gelişmenin Teorisi" adlı çalışmasında J. Schumpeter girişimcilerin yeniliğı benimsemede iş

veya işletmeleri yönetenlerden farklı olduklarını ve dolayısıyla ekonomide refah yaratan ve dağıtan önemli aktörler olduklarını ifade etmiştir. Girişimcilerin yaptıkları yeniliklerle piyasada yeni talepler yarattıklarını, bunun ise mevcut piyasayı değiştirerek yeni bir yapının oluşmasına yol açtığını belirtmiştir. Schumpeter bu durumu "yaratıcı yıkıcılık" olarak adlandırmaktadır. Dinamik bir süreci ifade eden bu anlayış yirminci yüzyılın büyük bir bölümünde egemenliğini sürdürmüştür. Ekonomik bir yapıda girişimciliği ve girişimciyi yok saymanın mümkün olmadığını belirten Schumpeter, yeni bir ticari mal ve hizmetin ortaya çıkması için, bir icadın kullanılması olarak tanımladığı "yenilik" kavramını, yeni talep yaratmada ve dolayısıyla refah yaratmada anahtar bir güç olarak kullanmıştır. Girişimci böylelikle yenilik yaparak mevcut durağan ekonomik düzeni yıkmakta, inovasyon ve yatırımcılığı tetiklemekte, böylelikle ekonomiyi ileriye götürmektedir. Bu açıdan girişimci yenilik ve yatırım gücünü kullanarak yeni işletmeler kuran, farklı ürünler üreten ve istihdam yaratan yöneticilerdir.

Schumpeter, hem girişimcilerin hem de yöneticilerin risk yüklendiklerini, ancak girişimciler için temel ayırıcı faktörün yenilik olacağını öne sürmektedir. Ona göre girişimcilerin en önemli sorunu, yeni fikirler bulmak ve bu fikirleri üretimde kullanmaktır. Diğer bir deyimle, yeni ürünler ve hizmetler, yeni üretim yöntemleri geliştirmek, yeni piyasalar bulmak, yeni arz kaynakları keşfetmek ve yeni organizasyon biçimleri geliştirmek şeklinde sıralamaktadır. Modern girişimcilik düşüncesinin babası olarak kabul edilen Schumpeter, girişimcileri sadece kurulu bir işletmenin başındakiler, yöneticiler ya da sanayiciler olarak değil, üretim faktörlerinin yeni bileşimlerini başaran kişiler olarak görmektedir. Rekabet koşullarının yoğun olduğu, statik olmayan pazarlarda çevre koşullarının sürekli değiştiğinden, geleceği tahmin güçleşmekte, beraberinde risk ve belirsizlik getirmektedir. Bu da girişimciliğe olan ihtiyacı artırmaktadır.

Girişimcilik kavramının çok uzun bir tarihi geçmişe sahip olmasına karşın, yakın zamana kadar özellikle tanımlarındaki belirsizlik ve az sayıda çalışmaya konu olması, kavramın ekonomi bilimi tarafından yeterli ilgiyi görmediğini göstermektedir. Bunun temel nedenlerinden biri, girişimcinin bir yönetici olarak düşünüldüğü ve değerlendirildiği anlayışın Adam Smith’le başlamış ve 19. Yüzyılda Neo-Klasiklerce sürdürülmüş olmasıdır. Yine klasik örgüt yaklaşımında işletmelerin kapalı mekanik yapılar olarak algılanması, risk alarak yeni iş sahaları bulma özelliğine sahip girişimcilerin atıl durumda kalmalarına yol açmıştır. 20. Yüzyılın başlarına gelindiğinde bu defa Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, girişimciliği yeniden yorumlayarak, kavramın bugün de geçerli olan düşünsel temelini atmıştır.

Tablo 1: Orta Çağdan Bilgi Toplumuna Kadar Girişimciliğin Gelişim Aşamaları

Tarih-Dönem	Bilim İnsanı	Girişimcilik Hakkındaki Görüşler
İlk Çağ		Hayatını idame ettirmek için arayış içerisinde olan hür kimselerdir.
Orta Çağ		Büyük ölçekli üretim projelerinin yöneticisidir. Risk unsuru yoktur.
17. yüzyıl		Girişimci, hükûmetle yapılan sabit fiyatlı sözleşmelerin, kâr ya da zarar riskini

		üstlenen kişidir.
1725	Richard Cantillon	Girişimci, sermaye sahibinden ayrı risk üstlenen kişidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcinin kazancı, sermayenin getirisinden ayrılmıştır.
1876	Francis Walker	Fon sağlayıcı ile proje sahibi girişimcinin kazançları ayrılmıştır.
1934	Joseph Schumpeter	Girişimci, yenilik yapan ve yeni teknoloji geliştiren kimsedir.
1961	David McClelland	Girişimci, faal ve ılımlı riskleri alan kimsedir.
1964	Peter Drucker	Girişimci, fırsatları en üst düzeye çıkaran kişidir.
1975	Albert Shapero	Girişimci örgütün sosyal ve ekonomik işleyişinde inisiyatif kullanan ve muhtemel başarısızlık riskini üstlenen kişidir.
1980	Karl Vesper	Girişimci ekonomist, psikolog, iş adamı ve siyasetçiler tarafından farklı algılanmaya başlamıştır
1983	Gifford Pinchot	İç girişimci, faaliyette olan bir örgüt içerisindeki çalışan girişimcidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimci zaman ve gayret sarf ederek farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılık alan kişidir.
1995	Peter Drucker	Girişimci elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999	Jeffrey Timmons	Girişimci çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001	Philip A. Wickham	Girişimci belirli bir projeyi kendi girişimcilik anlayışı ile geliştiren kişidir.
2002	G. Brenkert	Girişimci piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
2003	L. W. Busenitze	Ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.

Kaynak: Salih Ercan, İsmail Gökdeniz, Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, Bilig Bahar / 2009 sayı 49: 59-82

Yukarıdaki Tablo 1’de muhtelif bilim insanlarının orta çağdan günümüze girişimcilik hakkındaki görüşlerinin bir özeti bulunmaktadır. Sonuç olarak girişimci serbest piyasa ekonomisinin en önemli unsurlarından biri olup, araştırıp zaman harcayarak farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılığını alan kişidir.

1.3. Girişimcinin Bileşenleri

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 bu girişimi faaliyete geçirmek, uygulamak ve sonuçlarını almak için gerekli olan faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Girişimci ile ilgili olarak yapılan tanımlarda dört temel unsura dikkat çekilmektedir.

Bu unsurlar; yaratıcılık, yeni bir mal veya hizmet için çaba harcanması, belirli bir risk yüklenilmesi ve bunun sonucunda bir gelir sağlanmasıdır. Yaratılan şeyin hem girişimciye hem de tüketiciye yarar sağlaması, bir değer kazandırması gerekir. Yeni ürünü veya hizmeti yaratmak için girişimci belirli bir zaman ve çaba harcayacaktır. Bu süreç içinde ürün ya da hizmet üretilirken, bir takım riskler de üstlenilecektir. Sonuçta bir gelir veya başarı sağlanması girişimci olmanın sağlayacağı ödüldür. Buradaki en önemli ödöl, maddi veya manevi bir değer yaratmaktır. Sonrasında kâr kendisinden gelecektir. Elde edilen kâr, başarı düzeyinin de göstergesidir. Artı değer yaratma ve kâr'ı kişisel tatmin duygusu izler.

Girişimcinin bileşenlerini dört başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; yenilikçi ve yaratıcı olma, risk yüklenme, öncü olma ve rekabetçi düşünme'dir.

1.3.1. Yenilikçi ve Yaratıcı Olma

Yenilikçi ve yaratıcı olma; karşılaşılan sorunlara ve ihtiyaçlara yaratıcı, alışılmamış ve yeni çözümler aramayı açıklar. Bu çözümler, yeni ürün ve hizmetler, yeni teknolojiler veya üretim süreçleri kullanılması olarak tanımlanabilir. Yaratıcı ve yenilikçi olması, yeni fikirleri veya yöntemleri geliştirmesi ve bunları uygulamaya koyması girişimciyi diğer yönetici tiplerinden ayıran en önemli özelliktir. Söz konusu özellik girişimcinin her şeyden önce beklentilerine uygun düzeyde risk üstlenen kişi olduğunu da göstermektedir.

Girişimci, eskinin yerine yeniyi, bazı durumlarda da tamamıyla bilinmeyen yeniyi getirdiği için geleneklere bağlı olanların direncini de kırmak zorundadır. Girişimci, değişimi normal ve yararlı görür. Schumpeter'in söylediği gibi girişimci, yaratıcı yıkıcılık görevini yerine getirmektedir. Bir diğer deyişle, girişimci, geleneği yıkarak yeniyi yaratmaktadır. Zor olan değişimi yenmek için hem üretim hem de kullanım aşamasında girişimcinin karşılaşabileceği dirençleri iyi hesaplaması ve onları aşmaya yönelik çaba göstermesidir. Bu süreçte eskiyi çok iyi tanımak ve yeninin özelliklerini iyi anlatabilmek önemlidir. Bu ise, çok yönlü düşünebilmeyi, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olmayı ve iyi bir iletişim kurmayı gerektirmektedir. Girişimci, bağımsız düşünebilmeli, esnek, yaratıcı, kendine güvenen, dayanıklı ve ısrarcı olmalıdır.

1.3.2. Risk Yüklenme

Girişimci olmanın temelini risk almak oluşturur. Girişimcinin risk yüklenme şekli, katma değer üretme sürecini etkileyen önemli bir davranıştır. Risk yüklenme 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 da dikkat etmelidir. Girişimcinin hedefleri ve becerileri yeterli olsa da yatırım ve uygulama süreci uzadığında dış ve iç çevresel koşullar değişebileceğinden risk oranı da artacaktır.

1.3.3. Öncü Olma

Öncü olmak, fırsatları görüp gerekli değerlendirmeleri yaptıktan sonra eyleme dönüştürmektir ve girişimciliğin tamamlayıcı unsurudur. Çoğu girişimci adayı eyleme dönüştürme aşamasında başarısız olur. Öncü olma, uygulama ile ilişkili bir kavramdır. Başkalarını izlemek yerine, yenilikçi düşüncüyü zaman kaybetmeden, rakiplerden daha farklı vizyon sahibi olduğunun bilinciyle sorumluluk üstlenip, zamanında gerekli kararları alarak harekete geçmektir. 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 belirlenen süre içinde eyleme dönüştürülmesi gereklidir.

1.3.4. Rekabetçi Düşünme

Girişimci olmanın temellerinden biri de kaynakları bir araya getirirken rekabetçi düşünmedir. Burada kaynak sağlanması kadar mevcut kaynakların girişimci tarafından etkin kullanılması da önemlidir. Rekabet, gerek işletmeler gerekse tüketiciler açısından sağlıklı bir piyasa ortamı yaratır. Rekabet, girişimcilerin piyasada tutunabilmeleri için kaliteli ürünler üretmelerine, verimli çalışmalarına ve tüketici yönlü olmalarını sağlar. Yeni bir firma kurarken veya mevcut bir firmayı yeniden yapılandırırken yapılacak yeni girişimler verimliliği yükseltebilir. Bu tür girişimler rekabet baskısını arttırarak diğer firmaları da tesislerini ve ürünlerini iyileştirmeye ya da yeniliklere gitmeye zorlamaktadır. İster organizasyonda ve süreçlerde, ister ürün ya da hizmetlerde veya pazarlarda firmaların getirdikleri yeniliklerle artan etkinliği ve verimliliği, bir bütün olarak ekonominin rekabet gücünü arttırmaktadır. Böylelikle, daha fazla ürün daha düşük fiyatlarla piyasaya sürülerek tüketicilere de yarar sağlamaktadır.

Uygulamalar

1. Tarihten günümüze iş hayatında yer alan girişimcileri inceleyiniz.

Uygulama Soruları

1. İncelediğiniz girişimcilerdeki ortak özellikler nelerdir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Girişimciler, yeni fikirler üreten, bunun için zaman ve çaba harcayan, sentez yapan, yeni ürün veya hizmetler geliştiren, bunları rekabetçi stratejilerle pazarlayan, önderlik yapan, risk alan ve geleceği öngören kişilerdir. Girişimciler tüketicilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılamamanın yanı sıra ihtiyaç olabilecek ancak o güne kadar pazarda olmayan ürün yada hizmetleri, fırsatları görüp bu ürün ve hizmetlerin üretilmesi için kaynakları bir araya getirmekte, yatırım yapmakta ve bunu yaparken belirli bir ölçüde risk yüklenmektedir. İşte özellikler; fırsatları görme, yenilik yaratma, öncü olma, yeni mal ve hizmetler yaratmak için kaynak bulma ve risk alma, karşılığında ise bir yarar ve gelir sağlama girişimcilik kavramını tanımlamamızda bize yol gösterici olacaktır.

Bölüm Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi bir girişimcide bulunması gereken en önemli özellik olarak vurgulanmaktadır?

- a. Hayalci olma
- b. Çalışkan olma
- c. Risk alabilme
- d. Belirsiz koşullardan kaçınma
- e. Karizmatik olma

2. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin yeni bir iş kurarken bir araya getirdiği faktörler arasında yer almaz?

- a. Emek
- b. Sermaye
- c. Bilgi
- d. Enerji
- e. Doğal ve fiziki kaynaklar

3. Aşağıdakilerden hangisi bir girişimciyi tanımlamak için kullanılamaz?

- a. Başkalarının kaos olarak gördüğü durumları fırsat olarak değerlendiren kişidir.
- b. Fırsatları görüp risk alan kişidir.
- c. Mal veya hizmet üretimi için gerekli olan kaynakları bir araya getiren kişidir.
- d. Fırsatları ve tüketicilerin taleplerini iş fikrine dönüştüren kişidir.
- e. İşletme sahibi tarafından yetkilendirilen, elde bulunan kaynakları yöneten kişidir.

4. Girişimcilik terimini ilk kullanan isim aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Richard Cantillon
- b. Jean Baptiste Say
- c. Joseph Schumpeter

- d. Robert Hisrich
- e. Jeffrey Timmons

5. Aşağıdakilerden hangisi girişimciliği “Girişimci elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başaran kişi” olarak tanımlayan yönetim düşünürüdür?

- a. David McClelland
- b. Gifford Pinchot
- c. Jean Baptiste Say
- d. Richard Cantillon
- e. Peter Drucker

6. Girişimciler sadece maddi veya manevi statülerini yükseltme amacındadır.

- a) Doğru
- b) Yanlış

7. Tarihin ilk yıllarından bu yana insanoğlu yaşamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için avcılık, çiftçilik, hayvancılık ve trampa ticareti yapmıştır. Bu ve benzeri her faaliyeti basitçe girişimcilik olarak nitelendirebiliriz.

- a) Doğru
- b) Yanlış

8. Richard Cantillon’a göre çiftçi bir girişimcidir, toprağı belirli bir şekilde işleyerek gelir sağlamakta ve zenginlik yaratmaktadır.

- a) Doğru
- b) Yanlış

9. 9. yüzyılda ekonomide devlet müdahalesinin azaldığı, bireyciliğin ve özel mülkiyetin geliştiğı bir ortamda, Jean Baptiste Say girişimcinin ekonomik faaliyetlerin temelini oluşturan üretim faktörlerini birleştirerek üretim ve servetin dağılımında düzenleyici bir rol oynadığı görüşünü ortaya atmıştır.

- a) Doğru
- b) Yanlış

10. Öncü olmak, fırsatları görüp gerekli değerlendirmeleri yaptıktan sonra eyleme dönüştürmektir ve girişimciliğin tamamlayıcı unsurudur.

- a) Doğru
- b) Yanlış

11. Girişimcilerin yaptıkları yeniliklerle piyasada yeni talepler yarattıklarını ve bunun mevcut piyasayı değiştirerek yeni bir yapının oluşmasına yol açtığını belirtmiş ve durumu yaratıcı yıkıcılık olarak adlandırmış olan bilim insanı aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Richard Cantillon
- b) Jean Baptise Say
- c) Francis Walker
- d) Joseph Schumpeter
- e) David McClelland

12. Aşağıdakilerden hangisi tarihin ilk yıllarından bu yana insanoğlunun yaşamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı davranışlardandır?

- a) Avcılık
- b) Çiftçilik
- c) Hayvancılık
- d) Trampa ticareti
- e) Hepsi

13. Aşağıdaki bilim insanlarından hangisine göre çiftçi de bir girişimcidir, toprağı belirli bir şekilde işleyerek gelir sağlamak ve zenginlik yaratmaktadır?

- a) Richard Cantillon
- b) Jean Baptise Say
- c) Francis Walker
- d) Joseph Schumpeter
- e) David McClelland

14. Ekonomide devlet müdahalesinin azaldığı, bireyciliğin ve özel mülkiyetin geliştiğı bir ortamda girişimcinin ekonomik faaliyetlerin temelini oluşturan üretim faktörlerini birleştirerek üretim ve servetin dağılımında düzenleyici bir rol oynadığı görüşünü ortaya atan aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Richard Cantillon
- b) Jean Baptise Say
- c) Francis Walker
- d) Joseph Schumpeter
- e) David McClelland

15. Fırsatları görüp gerekli değerlendirmeleri yaptıktan sonra eyleme dönüştürme aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

- a) Yenilikçi olma

- b) Yaratıcı olma
- c) Risk Yüklenme
- d)  nc  olma
- e) Rekabetçi düşünme

Cevaplar

1)c, 2)d, 3)e, 4)a, 5)e, 6)b, 7)a, 8)a, 9)b, 10)a, 11)d, 12)e, 13)a, 14)b, 15)d

2. GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 2.1. Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler**
- 2.2. Girişimci Kişiliğın Oluşumu**
- 2.3. Girişimciliğē İlişkin Varsayımlar**
- 2.4. Girişimci, Yönetici ve Liderlik Kavramları**
- 2.5. Girişimcinin Güçlü ve Zayıf Yönleri**
- 2.6. Girişimcinin Karşılaştığı Riskler**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Girişimcilerde bulunması gereken özellikler nelerdir?
2. Girişimci kişiliğin oluşumu nasıl olmaktadır?
3. Girişimciliğe ilişkin varsayımlar nelerdir?
4. Girişimci, yönetici ve liderlik kavramları arasındaki ilişki nedir?
5. Girişimcinin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
6. Girişimcinin karşılaştığı riskler nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Girişimcilerde bulunması gereken özellikler	Girişimcide bulunması gereken özellikleri kavrayabilmek.	
Girişimci kişiliğin oluşumu	Girişimci kişiliğin oluşumunu anlayabilmek.	
Girişimciliğe ilişkin varsayımlar	Girişimci ilişkin varsayımlar konusunda fikir yürütebilmek.	
Girişimci, yönetici ve liderlik kavramları	Girişimci, yönetici, lider kavramları tanımlayarak aralarındaki farklılık ve benzerlikleri açıklayabilmek.	
Girişimcinin güçlü ve zayıf yönleri	Girişimcinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmek.	
Girişimcinin karşılaştığı riskler	Girişimcinin karşılaştığı riskleri ifade edebilmek.	

Anahtar Kavramlar

- Girişimci,
- Lider,
- Yönetici,
- Risk

Giriş

Birinci bölümde girişimcinin tanımı, girişimciliğin tarihçesi ve girişimcinin bileşenleri üzerinde durduk, bu bölümde ise girişimcide bulunması gereken özellikler ve girişimci kişiliğin oluşumuna değinilecektir. Girişimciliğe ilişkin varsayımlar ile girişimcilik tanımı irdelenecek ve girişimci, yönetici ve lider arasındaki ilişkiye değinilecektir. Ayrıca girişimcinin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirip karşı karşıya kaldığı riskler irdelenecektir.

2.1. Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler

Girişimci, mal veya hizmet üretmek ve bunları pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin sonucunda doğabilecek tüm risklere katlanan kişilerdir. İktisatçılar açısından bakıldığında ise girişimci, sahip olduğu değerleri arttırmak amacıyla kaynaklar konusunda öngörüde bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren, yenilik ve yeni bir düzen getiren kişi olarak tanımlanmaktadır.

Kimlerin girişimci olduğunu belirlemek için önceki bölümde yapılan tanımlara bakmak gerekir. Girişimci öncelikle iş fırsatlarını görüp değerlendirebilmelidir. Daha sonra dış çevrede görüp belirlediği fırsatları gerçekleştirebilmek için gerekli kaynakları bir yarar sağlamak üzere bir araya getirebilmelidir. Bunu yaparken başarısız olma ihtimalini dikkate almalı, hedeflerinden vazgeçmemeli ve kararlı olmalıdır. Girişimci bu yatırım yaparken karşılaşabileceği riski iyi yönetebilmeli, belirsizliğe karşı toleranslı olmalı, yenilik ve değişimi fırsat olarak görmeli ve yaratıcı olmalıdır. Burada girişimcinin güç ve başarı ihtiyacı, başkalarının kaderini yönetebileceğine dair güçlü inancı, ayrıntılara önem vermesi, hayal gücünü kullanması, liderlik yeteneği, çok çalışması ve mükemmeliyetçi olması önemli rol oynamaktadır.

Tablo 2’de Bilim insanlarının çeşitli dönemlerde girişimcilerin sahip olmaları gereken temel özellikler konusundaki görüşleri aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 2: Girişimci Özellikleri

Kim?	Ne Zaman?	Öngörülen Özellikler
Schumpeter	1954	Yenilik Yapan, İnsiyatif Sahibi
McClelland’dan aktaran Carland	1961 - 1984	Risk Alan, Başarı Güdülü
Hansemak	1998	Başarı Güdülü, Kontrol Odaklı
Thompson	1999	Fark Yaratan, Fırsatlardan Yararlanan, Kaynak Bulan, Değer Yaratan, Ağ Bağlantıları Kuran, Bilgi-Beceri Sahibi Olan, Sermaye Yaratan, Risk Üstlenen, Zorluklarla Mücadele Eden, Yaratıcılık Sahibi ve Yenilik Yapan
Witt	2004	Ağ Bağlantıları Kuran
Hisrich	2005	Yenilikçi, Risk Alan, Değişim Odaklı, Proaktif
Kutanis	2006	Risk Alan, Başarma Güdülü
Kenney ve Mujtaba	2007	Hesaplanır Risk Alan, Esneklik, Yaratıcılık, Özerklik, Problem Çözücü, Başarı Güdülü, Hayal Gücü Kuvvetli, Kaderin Kontrolüne İnanan, Liderlik, Çalışmayı Seven, İnsiyatif Kullanan, İkna Edici
Raposo	2008	Liderlik ve Özgüven sahibi, Ekonomik Hırs Sahibi, İyimser, Bağımsızlık ve Özerklik Tutkunu, İşe Adanmış

Bozkurt ve Alparslan	2013	Özgüvenli, Dürüst, Risk Alan, Yenilikçi Düşünen
----------------------	------	---

Kaynak: Metin Ocak, Bazı Öncülleri Ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma, 2014, s 14

Girişimcilerde bulunması gereken temel becerileri teknik, yönetsel ve girişimsel olarak da değerlendirebiliriz.

Teknik beceriler arasında yazma, sözlü iletişim, çevreyi izleme becerisi, modern teknolojiyi kullanma ve dinlemeyi sıralayabiliriz. Bunlar girişimcinin işleri yaparken ve çevre ile ilişki kurarken ihtiyaç duyacağı özelliklerdir. Bir fikir veya kavramı ürün veya hizmet üretimine dönüştürmeyi ifade eden yenilikçiliği de teknik becerilerine ekleyebiliriz. Böylelikle girişimciler yeni ürün, yeni organizasyon yapısı, yeni üretim süreçleri ve yeni işletme yapılarıyla işe başlayabilmektedir.

Yönetsel becerileri ise planlama amaç ve hedeflerin oluşturulması, organizasyon, karar verme, yürütme ve kontrol gibi temel fonksiyonlar yanı sıra üretim, pazarlama, finansman, muhasebe ve insan kaynakları gibi işletme fonksiyonlarını içeren işlerin yürütülmesi için gerekli olan becerilerdir. Bunlardan misyon ve vizyonun, amaç ve hedeflerin oluşturulması, iş planının yapılması ve sürecin kontrolü genelde girişimcinin olmazsa olmaz becerileridir. Diğer fonksiyonlar profesyonel yöneticiler tarafından yönetilebilir. Girişimcinin yönetim biçimi, liderlik yeteneği, takım oyuncusu olma özelliği ve büyümeyi yönetebilmesi de girişimcilerde bulunması gereken beceriler arasındadır.

Girişimsel becerilere gelince; yaratıcılık, disiplin, risk yüklenmek, yenilikçi, değişime açık, sabırlı, vizyon sahibi olmak ve değişimi yönetme yeteneğine sahip olmak şeklinde sıralanabilir. Girişimci olmanın belirli kişisel özellikleri de vardır. Bunlardan en önemlisi başarı ihtiyacı'dır. İlişki kurma, güç kazanma ve başarı birlikte gelişir. Böylelikle girişimci güç kazanmak ve başarısını göstermek için yatırım yapar, kontrollü riskleri üstlenir, amaçlarına ulaşırken sorun çözme becerisini geliştirir. Birileri oluşan başarıda şansın, talihin veya diğer bireylerin etkili olduğunu düşünürken, girişimci başarının kendi kabiliyetinin ve davranışlarının sonucu olduğunu düşünür. Girişimcinin risk yüklenebilmesi belirsizliğe karşı tolerans sahibi olması ve kendine güveni ile doğru orantılıdır. Girişimcilerin kendilerine olan güvenleri ilgi ve uzmanlık alanlarıyla birlikte artmaktadır.

2.2. Girişimci Kişiliğin Oluşumu

Girişimci kişiliğin oluşmasında kişilik, aile ve çevre faktörlerinin hangisinin daha belirleyici olduğu önemli bir tartışma konusudur. Girişimciliğin ortaya çıkmasına neden olan temel güdüler incelendiğinde Klasik iktisat anlayışına göre bireysel çıkarların en üst düzeye çıkarma girişimciliğin oluşmasında en önemli etkidir. Ancak girişimciliğin ekonomik güdülerin yanı sıra Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde tanımladığı, psikolojik bir değişken olan başarıma ihtiyacına da bağlı olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından belirtilmiştir.

Girişimci kişiliğin oluşumunda birçok farklı etken bulunmaktadır. Girişimci içinde yaşadığı sosyal toplumun bir parçasıdır, bağımsız düşünülemez. Bu noktada kişinin doğuştan

gelen kişilik özellikleri, ailesi, büyüdüğü sosyal ortam, aldığı eğitim önemli rol oynamaktadır. Toplum, bireyleri, belli bir role doğru yönlendirmekte ya da hazırlamaktadır. Örneğin daha çocukluğunda bu çocuk büyüdüğünde mühendis olacak, işadamı olacak, şirketin başına geçecek diye yönlendirilmektedir. Oysa toplumun ve sosyal çevrenin sunduğu fırsatların çeşitliliği, insanları farklı iş ve uğraş edinmeye yöneltmektedir. Kişiler, mevcut koşullar altında tutum ve davranışlar edinerek toplumun onay görmüş rollerine göre sosyalleşmektedir. Toplumun değer ve rolleri, kişiler için bağlayıcı sonuçlar doğurmaktadır.

Özellikle aileler bireyde kişilik özelliklerinin gelişmesinde büyük katkı sahibidir. Yapılan araştırmalar demokrat ailelerin çocuklarının dışa dönük, özgüvenli ve sorumluluk sahibi olurken, baskıcı ailelerin çocukları çekingen, kendi kararlarını veremeyen, aşağılık kompleksine sahip olduğunu göstermiştir. Aile çocuğun hangi okula gideceğini, hangi mesleği seçeceğini, hangi lisanı konuşacağını belirleyerek, yönlendirmektedir. Babasının mesleğini seçmesini veya işini devam ettirmesini istemektedir.

Bireylerin eğitim düzeylerinin de ailelerinki ile doğru orantılı olduğu bilinmektedir. Yine yapılan araştırmalar ailesinde girişimci olan bireylerin kendine güven, yenilik ve başarı ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitimin girişimcilik üzerindeki etkisi önemli araştırma konuları arasında yer almaktadır. Girişimcilik özelliğinin tamamen doğuştan gelmediği, zamanla geliştirilebildiği ve eğitimle kazandırılabilirdiği açıktır. Biçimsel bir eğitim, girişimcilik kariyerine etki yapabilir ve bireyleri kendi işlerini kurmaları konusunda cesaretlendirebilir. Bu açıdan eğitim girişimciliği etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Kişiler sahip oldukları yeteneklere okullardan, eğitim programlarından ve üniversitelerden edindikleri bilgiler ekleyince, başarılı bir girişimci olma şanslarını artırırlar. Analitik düşünce yeteneklerini geliştiren, yaratıcılığı ve girişimciliği özendiren birçok eğitim programı üniversitelerimizde bulunmaktadır. Bu tür eğitim programlarıyla iş fırsatlarını görmek ve değerlendirmek, yönetim fonksiyonlarını anlamak ve öğrenmek, hukuki mevzuat konusunda bilgi sahibi olmak, işletme fonksiyonlarını analiz etmek, kredi kuruluşlarını tanımak ve ilişkilerin nasıl geliştirileceğini belirlemek gibi teknik bilgilerin yanında, kararlılık, başarıma arzusu, hedeflere ve fırsatlara odaklanma, sorumluluk bilinci geliştirme, problem çözebilme, ısrarcılık, stresle başa çıkma, başarısızlıklardan ders alma, doğruluk ve güvenilirlik, ekip çalışması gibi yeteneklerin kazandırılması da mümkündür.

Son olarak, girişimcinin yaşı ve medeni halinin de önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalar kariyerinin başlarında olan kişilerin risk almaya daha eğilimli olduğu ancak ileriki yıllarda risk alabilme oranının düştüğü görülmektedir. Örneğin; üniversiteden yeni mezun bekâr birinin veya kaybedecek bir birikimi olmayan bir kişinin risk yüklenme oranı yüksektir. Oysa piyasada belirli bir isim yapmış ve üst yönetimde görevli olan bir profesyonelin birikimlerini riske atma oranı daha düşüktür. Son yapılan araştırmalarda insanların hayat beklentisinin uzamış olması nedeniyle emeklilikten sonra bile girişimci olan kişilerin varlığı söz konusudur.

2.3. Girişimciliğe İlişkin Varsayımlar

Girişimcilikle ilgili olarak toplumda oluşan bir takım varsayımlar vardır. Girişimciliğe ilişkin bu varsayımlar literatürde girişimcilik ile ilişkili mitler (söylenceler) olarak da değerlendirilebilir. Bunlar arasında belli başlılarını sıralayacak olursak;

- **Girişimciler düşünen değil eylemde bulunan kişilerdir.** Girişimciler genelde eylemde bulunan kişiler olmakla birlikte, eylem öncesinde çevreyi değerlendirip, fırsatları yaratan, girişimin iş planını yapan, yürüten ve uygulayan kişilerdir. Burada düşünme, yaratıcılık, fırsatları değerlendirme ve eyleme götüren kaynakları bulma da, eylemde bulunma kadar önemlidir.

- **Girişimci olunmaz, girişimci doğulur.** Girişimcinin doğuştan gelen kişilik özelliklerinin önemli olduğu ancak içinde bulunduğu çevre, aile yapısı, eğitim, özetle dış çevrenin oluşturduğu koşulların girişimcilik eğilimini etkilediği ifade edilmektedir. Girişimcilik doğuştan içinde yaşanılan aile yapısından kazanılabileceği gibi, kaybedilebilir de. Birçok başarılı girişimcinin ikinci nesil çocuklarının babalarının yarattığı kuruluşları batırdığı da bir gerçektir.

- **Girişimciler her zaman mucittir.** Girişimcinin yenilik yaratıcı özelliği, onu buluş yapan mucitler arasında değerlendirilmesine neden olabilir. Girişimcilik yaratıcı davranışları kapsamakla birlikte, her mucidin başarılı bir girişimci olduğu söylenemez. Birçok mucit buluşlarını ekonomik olarak değerlendirememiş, başkaları sayesinde meşhur olmuşlardır.

- **Girişimciler akademik ve sosyal uyumsuzlardır.** Orta veya yüksek eğitimi terk etmiş girişimcilerin başarıları değerlendirildiğinde bu tür genellemenin doğru olmadığı görülecektir. Bu tür çekirdekten yetişme girişimciler daha çok dene-yanıl-bul yöntemiyle bir yerlere gelirken ve deneyimlerini bu yolla geliştirirken, eğitimli girişimciler yüksek eğitimin sağladığı teknik ve yönetsel avantajları kullanırlar. Sosyal uyumsuzluk ise daha çok girişimcinin işkolik yapısından kaynaklanmaktadır. Bazı hallerde yapılan girişimin veya işin aile ilişkilerinin de önüne geçmesi sosyal uyumsuzluğa bir örnektir.

- **Girişimciler belirli bir profile uymalıdır.** Yukarıda başarılı girişimcilerin sahip olması gereken temel özellikler sıralanmıştır. Teknik, yönetsel ve girişimsel özelliklerin tamamına sahip standart bir profilden söz etmemiz zordur. Bu özelliklerden bazılarının eksik olması veya beklenen düzeyde olmaması girişimcinin olsa olsa başarısını etkiler.

- **Girişimci olmak için gerekli olan tek şey paradır.** Her yapılan işin sermaye ihtiyacının olduğu doğrudur. Ancak paranın olması başarısız olunmayacağı anlamına da gelmemektedir. Çoğu başarılı girişimci fikri için kaynak bulabilmekte ve başkalarının parasıyla başarılı olabilmektedir. Günümüzde başarılı girişim projeleri bankalar veya özel kuruluşlar tarafından risk sermayesi ile fonlanmaktadır.

- **Girişimci olmak için gerekli olan tek şey şanstır.** Doğru yerde doğru zamanda bulunmak bir şanstır. Ancak girişimcinin hazırlıklarını iyi yapması, çevre koşullarını iyi değerlendirmesi, ondan sonra şanstan söz etmesi doğru olur.

- **Girişimcinin fazla plan ve değerlendirme yapması sürekli sorunlara yol açar.** Günümüz rekabet koşullarında ayrıntılı bir iş planı yapmak, hazırlanmak, yapılacak yatırımın güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri iyi analiz ederek sorunları en alt düzeye indirmek önemlidir. Ancak hazırlık sürecinde gereksiz zaman kaybetmemek ve uygulamayı geciktirmemek gerekir. Aksi hâlde girişimci öncü olma özelliğini kaybedebilir.

- **Girişimciler başarı peşinde koşarlar ancak başarısızlığa uğrama oranları yüksektir.** Girişimcilerin bazı hallerde başarısız oldukları da doğrudur. Ancak her başarısızlıktan gelecekte başarılı olmak üzere dersler çıkartmaları gerekmektedir. Başarısızlık girişimcinin en büyük riskidir. Ancak her yeni işin beklenmeyen yeni fırsatlar yaratacağı da unutulmamalıdır.

- **Girişimciler büyük riskler üstlenen kumarbazlardır.** Yukarıda girişimcinin yenilik yaratırken bir risk yüklendiğinden söz etmiştik. Risk girişimciliğin temel unsurudur. Ancak alınan risklerin hesaplanmış olması önemlidir. Çoğu girişimci riski azaltmak için ayrıntılı çalışma yapar ve önlemini alır.

2.4. Girişimci, Yönetici ve Liderlik Kavramları

Girişimcilik, girişimcinin bir fırsatı algılaması ile başlayan, daha sonra bu fırsattan yararlanmak amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunması ile devam eden bir süreçtir. Bu fırsat dış çevrenin iyi incelenmesi ve ihtiyaçların belirlenmesi ile yaratılabileceği gibi kaos ortamından da çıkabilir. Böyle bir durumda girişimci söz konusu sorunu bir fırsat olarak değerlendirirken, yönetici bu durumu bir sorun olarak görür. Burada yöneticinin statükoya bağlı kalması neden olabilir.

Girişimci, bir yandan risk alırken diğer taraftan da üretim faktörlerini temin ederek işletmektedir. Bu nedenle girişimcide, yöneticilik özelliklerinin de bulunması gerekir. Ancak girişimcinin yöneticilik faaliyetlerine fazla yoğunlaşması girişimcilik ruhunu köreltebilir. Girişimci gelecekle ilgili yenilikler peşinde koşarken olası fırsatları değerlendiren bir değişim ajanıdır. Oysa yönetici planlanmış güncel işlerin düzgün şekilde yürütmesi sağlayan, problemlere odaklı organizasyonlar yapan, günü yaşayan ve sorun çözen bir kişidir. Yönetici düzene önem verirken girişimci denetime önem verir.

Belirli bir büyüklüğü aşmayan işletmelerde yönetim çoğu kez girişimci ya da patron yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kişi, hem işletmenin sermayesini koymakta hem de kaynakların etkin ve verimli şekilde yönetilmesine gayret etmektedir. İşletmelerin büyümesiyle birlikte girişimci tüm işleri tek başına planlayıp yürütmekte güçlük çekmeye başladığı noktada yönetim görevlerini kısmen veya tamamen profesyonel yöneticilere devretmelidir.

Yönetici, yönetim alanında bilgi birikimi ve deneyimini kullanarak, başkaları ile çalışarak ve onlar aracılığıyla iş görerek işletmesini amaçlarına ulaştırır. Yönetici teknik ve yönetsel bilgi birikimi yanı sıra kendi bireysel beceri ve yeteneklerini kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişidir. Yöneticinin görevi işlerin yürütmesini sağlamak ve yönetmektir. Bunu yaparken kâr ve riski başkalarının olmak üzere, ürün veya hizmet üretimi için üretim faktörlerini bir araya getirip karşılığında da bir ücret almaktadır. Yani girişimci gibi risk almak karşılığında kâr beklemek gibi bir amacı yoktur.

Girişimcilik için önemli unsurlardan biri de liderliktir. Liderlik önderliği ve kişileri etkileme gücünü temsil ederken, yöneticilik daha çok resmi otoriteyi ve pozisyon gücünü temsil eden bir kavramdır. Liderlik; insanları amaçlar etrafında bir araya getiren ve amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçiren bilgi ve tecrübelerin toplamıdır. Lider, aynı zamanda, hedeflerin başarılması yönünde toplumu etkileyebilen; yönetimde, işte ve düşüncede rehberlik eden, etkili olan, güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurabilen; izleyenlerini grubun hedeflerine kendi hedefleri gibi uyum sağlayan ve gereken ilgiyi gösterip ikna eden, kendi kişisel kaygılarını bir kenara iterek grubun varlığı için önemli olan ortak hedefe ulaşmaya ikna eden kişi olarak da tanımlanabilir.

Yönetici ve idareci işlerin sürdürülmesini sağlar ve mevcut durumu kabul eder. Lider ise yenilikçi, orijinal, geliştiricidir ve mevcut yapıyı zorlar, yöneticiye göre daha uzun vadeli düşünür, neden ve niçin sorularına cevap arar. Yönetici ise güncel ve rutin sorunları çözerken, nasıl ve ne zaman sorularını sorar.

Girişimci çeşitli riskleri üstlenerek kurduğu işletmesinde birçok karar almaktadır ve bu kararları alırken çalışanları etkileyerek, işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak zorundadır. Bu da belirli oranda liderlik özellikleri ve davranışlarını gerekli kılmaktadır.

Özetle, liderlik bir girişimcinin sahip olması gereken ya da sahip olması beklenen bir nitelikken, yöneticilik girişimcinin yapması gereken işin tanımının bir parçası olarak değerlendirilebilir. Her girişimci bir lider olamayacağı gibi yöneticilik niteliklerine de sahip olmayabilir. Ancak girişimin başarısı açısından girişimcinin en azından belli bir düzeyde de olsa bu özelliklere sahip olması ya da sahip olan çalışanları olması gerekir.

2.5. Girişimcinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Girişimciler yaratıcı, yeni olanaklara açık, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve başkalarının vazgeçtikleri noktada ısrarcı olan bireylerdir. Girişimci tanımında önemli rol oynayan risk alma konusunda rahat olmaları aslında aldıkları risk karşısında ödülü görebilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu ödül finansal bir getiri olabileceği gibi bir sosyal statüye veya otoriteye sahip olma konusundaki hevesleri ile kendi geleceklerinden sorumlu olacakları bir işe sahip olmaları da olabilmektedir.

Girişimciler işlerine, hedeflerine bağlı, enerjik bireylerdir. Tüm işleri kendileri yapmak istemelerinden kaynaklanabilecek yoğunluk karşısında ellerindeki görevlerini tamamlamada kendilerine göre bir sistem oluşturabilirler. Bu özellikler güçlü yön olabileceği

gibi tam tersi durumlarda zayıf yön de olabilmektedir. Örneğin; otoriteyi devredemeyen bir girişimci her konuda yetkili olmak isteyecektir. Bu durumda olan girişimcinin günlük işler, müşteri ziyaretleri, telefon, randevusuz toplantılar gibi oluşabilecek yoğunluk karşısında işi kesintiye uğrayabilecektir. Ayrıca yeterli hazırlık ve araştırma yapmadan ve iş planını hazırlamadan işe başlayan, yatırım süreci sırasında sorunları çözmeye çalışan girişimciler gerçekçi olmayan zaman hedefleri koyabilmekte, zamanı ve kaynaklara ulaşım zorluğunu göz ardı edebilmektedir.

Yukarıda sayılan bu yönlerin iyi yönetilmesi durumunda girişimci başarıya bir adım daha yaklaşmış olacaktır.

2.6. Girişimcinin Karşılaştığı Riskler

Girişimcilerin karşılaştığı riskleri dört grupta toplayabiliriz. Bunlardan ilki finansal risktir. Çoğu işte girişimci birikiminin büyük bir bölümünü işe yatırmaktadır. Bu durum işlerin kötü gitmesi durumunda kişisel bir iflasa yol açabilmektedir. Oysa çoğu birey birikimini, evini, arsasını ve maaşını yeni bir işe başlamak için riske atma konusunda isteksizdir.

Girişimcinin karşılaştığı diğer bir risk ise kariyer riskidir. Potansiyel girişimci girişiminin başarısız olması durumunda iş bulup bulamayacağı ya da eski işine geri dönüp dönemeyeceği konusunda kafasında soru işaretleri vardır. İyi bir maaşı, pozisyonu ve birikimi olan girişimci işini bırakıp kariyerini riske atmak istememektedir.

Yeni bir iş girişimcinin zamanının ve enerjisinin büyük bir bölümünü alacaktır. Bu durumda girişimcinin çevresine olan sorumluluklarında aksamalar görülebilir. Örneğin; evli ve çocuğu olan bir girişimci sosyal hayatına zaman ayıramadığından aile yaşantısı etkilenebilecek ve hatta ailesine kalıcı olabilecek önemli zararlar verebilecektir. Bu durumdan arkadaş çevresi bile etkilenebilmektedir. Çoğu defa girişimcinin karşı karşıya kaldığı bu riske “aile ve sosyal risk” adını veriyoruz.

Bir diğer risk faktörü ise ruhsal risktir. Girişimcinin maddi manevi yoğun stres altında kalması nedeniyle ciddi sorunlar oluşabilmektedir. Yukarıda sözü edilen finansal sorunlar ya da aile, çocuklar, arkadaşlar ile yaşanan sosyal sorunlar daha kolay düzene girerken ruhsal sorunların ortadan kalkması daha zor olmaktadır.

Uygulamalar

1. Geçmişten günümüze faaliyet gösteren birkaç işletmenin girişimcileri hakkında bilgi toplayınız.

Uygulama Soruları

1. İncelediğiniz girişimci kişilerin oluşumunda yukarıda saydığımız varsayımların uygunluğunu irdeleyiniz, bu girişimcilerin yaşadıkları sorunları tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bir girişimcide bulunması gereken özellikleri özetleyecek olursak; vizyon sahibi ve etkili bir lider olmak, yöneticilik yeteneklerine sahip olmak, değişime duyarlı olmak ve piyasaları iyi izlemek, değişim yaratacak üretim, satış ve pazarlama stratejileri geliştirmek, ürün ve hizmetlere olan ihtiyaç ve taleplere ilişkin öngörülerde bulunmak, ulaşılabilir ortak hedefler belirlemek ve hedeflere en uygun ulaşma yollarını göstermek, organizasyon ortamını ortak hedeflere uygun hâle getirmek, ölçülebilir kriterler oluşturmak, motivasyon yeteneği ve zamanı iyi yönetmek şeklinde sıralanabilir.

Yukarıdaki özellikler girişimcinin kişiliğinin oluşmasında büyük rol oynar. Girişimcilikle ilgili bir takım varsayımlar olsa bile girişimcilerin belirli bir formata uymaları beklenmemelidir. Girişimcinin başarısı liderlik özellikleriyle yöneticilik yeteneklerini bünyesinde toplamasına bağlıdır. Ancak girişimcinin güçlü ve zayıf yönlerinin de olduğu bir gerçektir. Bu yönlerin iyi yönetilmesi durumunda girişimci başarıya ulaşacaktır. Bu başarıya ulaşırken girişimci karşılaşacağı riskleri de göz ardı etmemelidir.

Bölüm Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi girişimcide bulunması gereken özelliklerden biri değildir?
 - a. Fırsatları görüp değerlendirme
 - b. Kararlı olma
 - c. Riski yönetebilme
 - d. Duygusal olma
 - e. Belirsizliği tolere edebilme
2. Girişimcinin kişiliğinin oluşumunda aşağıdakilerden hangisi etken değildir?
 - a. Girişimcinin ailesi
 - b. Girişimcinin fiziksel özellikleri
 - c. Girişimcinin Büyüdüğü ortam
 - d. Girişimcinin Aldığı eğitim
 - e. Çevresel koşullar
3. Aşağıdakilerden hangisi girişimciliğe ilişkin varsayımlar arasında yer almaz?
 - a. Girişimciler düşünen değil eylemde bulunan kişilerdir.
 - b. Girişimciler akademik ve sosyal uyumsuzlardır.
 - c. Girişimci olmak için gerekli olan tek şey paradır.
 - d. Girişimciler büyük riskler üstlenen kumarbazlardır.
 - e. Girişimcilerin iletişim becerisi olmayan kişilerdir.
4. Aşağıdakilerden hangisi lideri tanımlamaktadır?
 - a. İnsanları amaçlar etrafında bir araya getiren ve amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçiren kişidir.
 - b. İşlerin devam etmesini sağlayan ve mevcut durumu kabul eden kişidir.
 - c. Bir yandan risk alırken diğer taraftan da üretim faktörlerini temin eden kişidir.

d. İşletme sahibinin verdiği yetkiler ve kaynaklar doğrultusunda işletmeyi yöneten kişidir.

e. Çeşitli kaynakları biraraya getiren ve risk alan kişidir.

5. Aşağıdakilerden hangisi girişiminin zayıf yönlerinden biridir?

a. Hedeflerine bağlı olma

b. Enerjik olma

c. Ulaşılması zor hedefler koyma

d. Risk alma

e. Değişime ayak uydurma

6. İktisatçılar açısından bakıldığında girişimci, sahip olduğu değerleri arttırmak amacıyla kaynaklar konusunda öngörüle bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren, yenilik ve yeni bir düzen getiren kişi olarak tanımlanmaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

7. Girişimcilerde bulunması gereken teknik becerileri; planlama, amaç ve hedeflerin oluşturulması, organizasyon, karar verme, yürütme ve kontrol gibi temel fonksiyonlar yanı sıra üretim, pazarlama, finansman, muhasebe ve insan kaynakları gibi işletme fonksiyonlarını içeren işlerin yürütülmesi için gerekli olan beceriler olarak sayabiliriz.

a) Doğru

b) Yanlış

8. Girişimcinin ailesi, büyüdüğü ortam, aldığı eğitim ve fiziksel özellikleri girişimci kişiliğinin oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

9. Her girişimci lider olduğu kadar yöneticilik niteliklerine de sahiptir.

a) Doğru

b) Yanlış

10. Yapılan araştırmalar kariyerinin başlarında olan kişilerin risk almaya daha eğilimli olduğu ancak ileriki yıllarda risk alabilme oranının düştüğü görölmektedir.

- a) Doğru
- b) Yanlış

11. Aşağıdakilerden hangisi sahip olduğu değerleri arttırmak amacıyla kaynaklar konusunda öngöröde bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgötleterek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı karlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren, yenilik ve yeni bir düzen getiren kişi olarak tanımlanmaktadır?

- a) Lider
- b) Girişimci
- c) Yönetici
- d) Hepsi
- e) Hiçbiri

12. Aşağıdakilerden hangisi teknik beceriler arasında sayılabilmektedir?

- a) Planlama
- b) Organizasyon
- c) Karar verme
- d) Yazılı ve sözlü iletişim
- e) Yürütme

13. Aşağıdakilerden hangisi girişimsel beceriler arasında sayılabilmektedir?

- a) Sözlü iletişim becerisi
- b) Modern teknolojiyi kullanma
- c) Organizasyon
- d) Yürütme
- e) Risk yüklenmesi

14. “Dış çevrenin oluşturduğu koşullar girişimcilik eğilimini etkilemektedir” ifadesi aşağıdaki hangi varsayımı ifade etmektedir?

- a) Girişimciler düşünen değil eylemde bulunan kişilerdir
- b) Girişimci olunmaz, girişimci doğulur.
- c) Girişimciler akademik ve sosyal uyumsuzlardır.
- d) Girişimciler belirli bir profile uymalıdır.
- e) Girişimci olmak için gerekli olan tek şey şanstır.

15. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin karşılaştığı riskler arasında sayılmaz?

- a) Kaza riski
- b) Finansal risk
- c) Kariyer riski
- d) Sosyal risk
- e) Ruhsal risk

Cevaplar

1)d, 2)b, 3)e, 4)a, 5)c, 6)a, 7)b, 8)b, 9)b, 10)a, 11)b, 12)d, 13)e, 14)b, 15)a

3. YENİ BİR İŞ KURMA, MEVCUT BİR İŞLETMEYİ SATIN ALMA

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 3.1.** İş Kurma Sürecinin Temel Evreleri
- 3.2.** Yeni Bir İşe Başlama
- 3.3.** Yeni Bir İş Kurmada Başarı Koşulları ve Başarısız Olma Nedenleri
- 3.4.** Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almak
- 3.5.** Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almanın Yarar ve Sakıncaları
- 3.6.** Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almadan Önce İncelenmesi Gereken Konular

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. İş kurma sürecinin temel evreleri nelerdir?
2. Yeni bir iş kurmada başarı koşulları ve başarısız olma nedenleri nelerdir?
3. Mevcut bir işletmeyi satın almanın yarar ve sakıncaları nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İş kurma sürecinin temel evreleri	Bir işi kurma sürecinde geçilen temel evreleri tanımlayabilmek.	
Yeni bir işe başlama	Yeni bir işe başlamayı kavrayabilmek.	
Yeni bir iş kurmada başarı koşulları ve başarısız olma nedenleri	Yeni bir iş kurmada başarı koşulları ve başarısız olma nedenlerini ortaya koyabilmek.	
Mevcut bir işletmeyi satın almak	Mevcut bir işletmeyi satın alma nedenlerini bilmek.	
Mevcut bir işletmeyi satın almanın yarar ve sakıncaları	Mevcut bir işletmeyi satın almanın yarar ve sakıncalarını açıklayabilmek.	
Mevcut bir işletmeyi satın almadan önce incelenmesi gereken konular	Mevcut bir işletmeyi satın almadan önce incelenmesi gereken önemli noktaları değerlendirebilmek.	

Anahtar Kavramlar

- Yeni işe başlama,
- Mevcut bir işletmeyi satın alma

Giriş

İlk iki bölümde girişimcinin tanımı, girişimciliğin tarihçesi, girişimcinin bileşenleri ve girişimcide bulunması gereken özellikler ile girişimci kişiliğinin oluşumuna değindik. Bu bölümde ise iş yapma şekilleri üzerinde duracağız. Girişimin ortaya çıkabilmesi ve bir işin başlayabilmesi için üç yöntem vardır. Bunlardan ilki o güne kadar olmayan bir işin sıfırdan kurulması şeklindedir. Girişimcinin fırsatını gördüğü tamamen kendi kurallarının geçerli olduğu ve yönetim şeklini kendinin belirleyeceği bir işin yararları yanı sıra sakıncaları da bulunmaktadır.

Diğer bir iş yapma şekli ise mevcut bir işletmeyi satın almaktır. Burada girişimci fırsat olarak değerlendirdiği çeşitli nedenlerden satılmakta olan bir işletmeyi alarak girişimi gerçekleştirme hedefindedir. Burada satın alınacak işletmenin fiziksel ve finansal koşullarının iyi değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

3.1 İş Kurma Sürecinin Temel Evreleri

Girişimin yapılabilmesi ve işin kurulabilmesi için öncelikle bazı temel evrelerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki motivasyondur. Daha önceki bölümlerde tanımladığımız gibi girişimci fırsatları gören, kaynakları bir araya getiren ve risk alan kişidir. Kişinin girişimci olabilmesi için öncelikle iş yapmak için bir motivasyona sahip olması gerekmektedir.

Motivasyona sahip olan kişinin ise uygulamayı düşündüğü bir iş fikri olmalıdır. Yapmak istediği iş ile ilgili fikri olan kişinin işi kurmak için gerekli olan çalışma programını hazırlaması, iş ile ilgili ön değerlendirme ve yapılabilirlik (fizibilite) çalışmasını yapması gerekmektedir. İşin yapılabilir olduğunun saptanması sonrasında ise iş planı hazırlanarak işi kurmak için gerekli adımların atılması ve yatırımın yapılması gerekmektedir. Böylece iş fikir aşamasından uygulama aşamasına geçmiş olacaktır.

İş artık kurulmuş ve faaliyet hâlinindedir. Bundan sonraki evrede işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için değişime uyum göstermesi, rekabet edebilir olması ve o günün koşullarına ayak uydurması gerekir.

Özetle iş kurma sürecinin temel adımlarını; motivasyon, iş fikri, çalışma programı, ön değerlendirme, yapılabilirlik araştırması, iş planı, işi kurmak, işi geliştirmek şeklinde sıralanabilir.

3.2 Yeni Bir İşe Başlama

Girişimcinin bir iş kurmak istediğinde üç yolu vardır. Bunlar sıfırdan bir iş kurmak, mevcut bir işletmeyi satın almak ya da franchising yöntemini kullanmaktır. Bu saydığımız her bir iş yapma şeklinin de kendine göre yarar ve sakıncaları bulunmaktadır.

Yeni bir iş kurmak isteyen girişimcinin motivasyonu ve kendine ait bir iş fikri vardır. Bu iş fikri tamamen girişimciye özgüdür. Girişimcinin iş fikri eğitiminden, bilgisinden, ustalığından ya da daha önce yaptığı işlere dayalı olabileceği gibi kendi iş deneyiminden de ortaya çıkabilir. Çevredeki fırsatı gören girişimci o alanda satılmakta olan bir işletme ya da bir franchise fırsatı yok ise sıfırdan bir iş kurma yoluna gidecektir. İş sıfırdan kurma yolunu seçip özgün işini kurmak istediğinde, o iş ile ilgili daha önceden bir örnek işletme yok ise sermaye ihtiyacını belirlemede, potansiyel müşteriye analiz etmede ve iş kurma ilgili tüm aşamalar ile yapılması gereken tüm araştırmalarda zorluk yaşayabilir. Yeni bir iş kurmak çoğu zaman oldukça riskli ve maliyetli olabilmektedir. Diğer iş kurma yöntemlerine oranla daha fazla bilinmezi içermesine rağmen girişimciye özgü olmasından dolayı tercih edilmektedir.

Yeni bir iş kurma şekli girişimciye özgür kararlar vermeyi sağlasa da diğer yöntemlere oranla daha riskli ve maliyet açısından belirsizlik düzeyi yüksektir. Faaliyet göstereceği işle ilgili dış çevre koşulları ile işletme analizini kapsayacak durum analizlerinin doğru yapılması gerekmektedir. Böylelikle işletmenin başarısız olmasına neden olabilecek faktörler en aza indirgenebilir. Bu evrede işin yapılmasını etkileyecek olan yasal, politik, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası çevre koşullarının ayrıntılı bir şekilde

incelenmesi gerekmektedir. Bunun sonrasında faaliyet gösterilecek olan sektörün analizi yapılmalıdır. Sektör analizinde hedeflenen ana pazarın yapısı, sektördeki rekabet durumu, pazara giriş-çıkış kolaylığı, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, pazardaki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ve rakip firma değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre fiyat belirlenmeli, ürün veya hizmet üretmek için ihtiyaç duyulan donanım, ham madde ve yardımcı malzemelerin uygun ve istikrarlı bir fiyattan tedarik edilebilmelidir. Dış çevre analizinin ardından işletme analizi yapılmalıdır. İşletme analizinde işletmenin varlıkları, yetenekleri, temel yetenekleri ve değer yaratan faaliyetleri belirlenmelidir. Bu iki temel analizin tamamlanmasının ardından girişimci kendine uygun iş yapma yöntemini seçmelidir.

3.3 Yeni İş Kurmada Başarı Koşulları ve Başarısız Olma Nedenleri

Yeni bir iş kurmada başarılı olabilmek için birçok kriter bulunmaktadır. Öncelikle girişimcinin işin gerçekleşmesi için gerekli kaynakları sağlaması gerekir. Bu kaynaklar sermaye, donanım yani makina parkı yanı sıra üretim yeri, ham madde ve yardımcı malzemeler olduğu gibi insan kaynağı da olmaktadır. Girişimci kişinin de dahil olduğu gerekli yeteneklere sahip bir personelin varlığı da başarıyı etkileyen faktörler arasındadır. Yeni bir işin kuruluş aşamasında kişilerin iş kurma ve yürütme için gerekli teşvike sahip olmaları girişimcinin başarısında büyük rol oynar.

Yeni bir iş kurmadan önce fırsatın görülmesi ve bunun bir iş fikrine dönüştürülmesi gerekir. İş fikrinin oluşmasıyla birlikte, gerekli hazırlıkların yapılması ve yatırım için en uygun zamanın belirlenmesi gerekir. Hazırlanacak iş planı ile işin kuruluş yerinin doğru saptanması, müşteriye mi yoksa ham maddeye mi yakın olunacağını kararının verilmesi gerekir. Özetle, yatırım yapılacak olan sektörün analizinin doğru yapılması üretim, pazarlama, finansal ve örgütsel planların ayrıntılı bir şekilde yapılarak riskin değerlendirilmesi gerekir.

3.4 Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almak

İşletme satın alma, bir işletmenin başka bir işletmenin tamamı veya çoğunluk hisselerini satın alarak, o işletmeyi kontrolü altında, kendine bağlı bir işletme hâline getirmesidir. Bu tür satın almalarda birleşmede olduğu gibi, satın alan ve satın alınan işletmenin kimlik ve tüzel kişilikleri sona ermez. İki işletme de aynen eskisi gibi faaliyetlerine devam eder. Değişen sadece satın alınan işletmenin tam veya çoğunluk hisselerinin mülkiyetinin sahipliği ve bunun bir sonucu olarak da, yönetiminin satın alan işletmenin kontrolüne geçmesidir. Satın alma, birleşmelerin aksine, satın alan işletmelerin tek taraflı arzu ve niyeti ile olmasıdır.

İşletmeler arasındaki satın almalar dikey satın alma, yatay satın alma ve ilişkisiz satın alma olarak üç şekilde olmaktadır. Yatırımcıların mevcut bir işletmeyi satın almalarının çeşitli nedenleri olabilir. Bu nedenler arasında aşağıdakiler sayılabilir;

- **En kısa zamanda ürün veya girdi pazarına girebilmek.** Özellikle yeni bir ürün alanına ve yeni bir pazara girme durumunda olan işletmelerin seçtiği bir satın alma yöntemidir. Nitekim uluslararası işletmelerin yeni bir ülke pazarına girerken seçtiği bu

yöntemin ülkemizde de sanayi ve bankacılık sektöründe, reklamcılık alanında birçok uygulaması bulunmaktadır.

- **Yeni pazara giriş zorluklarını ve engellerini aşmak.** Bir işletmenin yeni bir pazara girişi rekabet sorunları yanı sıra çeşitli yasal prosedürlere bağlıdır. Örneğin yeni bir banka veya hava yolu şirketi kurmak yerine mevcut bir bankayı veya hava yolu şirketini satın alarak sektöre girmek daha kolaydır.

- **Yeni teknolojiler, fikirler ve yetenekler kazanmak.** Yeni bir teknolojiyi üretmenin araştırma geliştirme maliyetinin yüksek olması hâlinde işletmeler tarafından tercih edilen bir uygulama türüdür.

- **Daha az risk alarak yeni ürün alanına girmek.** Yeni bir ürün alanına girerken işletmeler o alanda faaliyet gösteren rakiplerinin fiyat düşürme, ödeme vadelerini uzatma, indirim oranlarını arttırma gibi aktif rekabeti ile karşı karşıya kalırlar. Bu durumda rakip şirketi satın alma kullanılan uygulama yöntemlerinden biridir.

- **Piyasa payını arttırmak.** İşletmelerin piyasadaki paylarını arttırmak ve sektöre hâkim olmak için kullandıkları bir uygulamadır. Bu tür satın almaların bir monopol oluşturmaması için bir çok Avrupa ülkesinde Rekabet Kurulu onayı alınmaktadır.

- **Ürün gamını tamamlamak.** İşletmeler aynı pazarlardaki ürün gamlarını tamamlamak için yeni bir tesis yatırımı yapmaktansa sektörde o ürünü üreten işletmeleri satın alarak ürün gamını tamamlar ve rekabet avantajı sağlar.

- **Üretim kapasitesini arttırmak.** İç ve dış pazarlarda artan talebi karşılamak için yeni yatırım yapmak zaman alıyorsa, işletmelerin üretim kapasitelerini arttırmak amacıyla aynı üretimi yapan bir başka işletmeyi satın almasıdır.

- **Sürdürülebilir büyüme.** İşletmeler gelecekteki büyüme ve gelişme stratejilerini oluştururken, büyümenin sürdürülebilir olmasına özen gösterirler. Bu evrede büyümeyi farklı pazarlardaki rakip firmaları satın alarak yapabilirler.

- **Marka, Know-how ve patent elde etme.** İşletmelerin piyasada bilinen bir markaya, bir üretim yöntemine, know-how veya ürün patentine sahip olabilmek için, bunlara sahip olan bir işletmeyi satın almasıdır.

İşletmelerin sürdürülebilir bir büyüme için yukarıda açıklanan satın alma nedenlerinin biri veya birkaçını birlikte değerlendirmeleri söz konusu olacaktır. Satın alma yöntemi ile büyüme genellikle kullanılan bir yöntem olmakla birlikte her zaman sinerji yaratmaz. Satın alan ve satın alınan işletmelerin teknik ve sosyal yapıları uyum sağlayamayacağı gibi, satın alan işletmeleri baskın yönetimi satın alınan işletmenin yönetici ve çalışanlarının motivasyonunun azalmasına ve veriminin düşmesine de neden olabilir. İzleyen başlıkta satın almaların getirdiği sorunlar, üstün ve zayıf yönleriyle değerlendirilecektir.

3.5. Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almanın Yarar ve Sakıncaları

Girişimci veya girişimci bir işletmenin, yeni bir işletme kurma yerine aynı sektörde ve pazardaki bir işletmeyi satın alarak yatırım yapmasının yarar ve sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Her ne kadar yukarıda tanımlanan nedenlerle işletmeler satın alma işlemini gerçekleştirip bir sinerji yaratmak isteseler de, sonuçta her zaman beklenen başarıya ulaşamamaktadır. Burada, satın alan ve satın alınan işletmelerin sosyal ve yönetsel yapısından doğan içsel sorunlar yanı sıra içinde bulunulan çevreden kaynaklanan dış sorunlarla da karşılaşılabilir.

Satın Almanın Yararları;

- Öncelikle, satın alacak girişimci veya girişimci işletme, yeni iş kurarken yapacağı pazar araştırması, tahmin ve değerlendirme giderlerinden tasarruf edecek, satın alınan işletmenin bu konudaki deneyim ve verilerinden yararlanacaktır.
- Satın alınacak olan işletme, riskli yıllarını geçirmiş ise, finansal durum tabloları mevcut olduğundan, satışları, birim maliyetleri, gelir ve giderleri konusunda bilgi sahibi olunacak, gelecek ile ilgili öngörü ve kararlar daha kolay alınacaktır.
- Satın alınan işletmenin piyasada sahip olduğu üne, müşteri kitlesine ve deneyimli bir yönetim ve çalışan kadrosuna sahip olunacaktır.
- Satın alan ve alınan işletmelerin üst veya orta yönetimi, pazarlaması, dağıtım kanalları, üretim tesisleri, teknoloji birikimi ve finansal yapısı birlikte kullanılarak sinerji sağlanacak, ölçek ekonomisinden yararlanılarak birim maliyetlerde tasarruf sağlanabilecektir.
- Satın alma sonucu işletmenin büyümesi piyasadaki gücünü ve ağırlığını arttırdığı gibi, genişleyen bir pazara hizmet götürmesi, daha önce girilmemiş yeni pazarlara girmesi, mevcut ürün hattına yeni ürünler eklemesi, mevcut ürün hattı ile ilgili yeni ürünlerle çeşitlendirmeye gitmesi kolaylaşacak, pazar payını artırma olanağı sağlanacaktır.
- Satın alma sonrasında, aynı piyasadaki işletmelerin organizasyonunda da önemli tasarruflar sağlanabilecektir. Aynı fonksiyonları yapan bölümlerin birleştirilmesi sonucunda önemli personel tasarrufu sağlanabileceği gibi, daha iyi bir teşvik sistemi ile personelin yarışma ve yaratıcılık kapasitesi geliştirilebilmekte, yaratıcı fikirler daha geniş bir alanda kullanılabilir.
- Satın alma ile satın alınan işletmenin varsa marka, lisans ve patent hakları elde edilebilmektedir.

Bütün bu avantajların yanında satın almalarda oluşabilecek bazı sakıncalar da bulunmaktadır.

Satın Almanın Sakıncaları;

- Satın alan işletme, satın alınanın yalnız mal varlıklarına, pazarına ve kazancına değil aynı zamanda sorunlarına da ortak olacaktır.
- Satın alma öncesinde yapılan araştırmanın yetersiz olması hâlinde, satın alma ile birlikte oluşması beklenen değer ortamı ve sinerji oluşmayabilir.
- Satın alınan işletmenin piyasadaki kötü imajı satın alan işletmeyi de etkileyebilir.
- Satın alan işletmenin kültür yapısıyla satın alınan yerel şirketin kültür yapısı arasındaki farklılık iş ortamında yönetsel ve sosyal sorunlara yol açabilecektir.
- Satın alan işletmenin yönetim ve çalışan kadrosu, satın alınan işletmenin yönetim ve çalışan kadrolarına baskın gelebilecek ve bir hâkimiyet kurabilecektir. Her iki işletmenin çıkar çatışması sorun yaratabilecektir.
- Satın alma işlemi sonrası beklenen sinerjiye, örgüt kültürleri, yönetim ve çalışanların davranışları nedeniyle ulaşılamayabilir.
- İşletme büyüdükçe kontrol güçleşebilir ve denetim sorunu oluşabilir.
- Satın alma sırasında verilen bazı sözler ve garantiler nedeniyle işletme taşıyamayacağı yüklerin altına girebilir.
- Satın alan işletmenin özellikle uluslararası bir işletme olması hâlinde girdiği ülkedeki yasal, politik, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası çevre koşullarını iyi incelememiş ve araştırmamış olmasının yaratacağı sorunlar olabilecektir.

İşte tüm bu nedenlerle, satın alma durumunda olan bir girişimci veya girişimci işletmenin, mevcut bir işletmeyi satın almadan önce derinlemesine bir araştırma yapmasında yarar vardır. Bu konuda satın almanın yarar ve sakıncalarını değerlendirmeli ve kararını ona göre almalıdır. Özellikle yabancı ülkelerde ve bilinmeyen pazarlarda bu tür yatırımlar yapılırken daha temkinli ve özenle araştırma yapılması, gerekiyorsa ülke yönetiminden garantiler almak gerekebilir. Uluslararası yatırımlarda yatırım yapılacak ülkedeki yasal, politik ve ekonomik koşullar yanı sıra ülkenin sosyokültürel yapısı ve demografik alışkanlıkları da girişimci tarafından dikkate alınmalıdır. İzleyen başlıkta bir işletmeyi satın almadan önce incelenmesi gereken konulara yer verilecektir.

3.6. Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almadan Önce İncelenmesi Gereken Konular

İşletme satın almaları birçok girişimci ve girişimci işletme tarafından tercih edilmekle birlikte, yukarıda belirtildiği gibi bir dizi sorunu da birlikte getirmektedir. Satın alan kişi veya işletme satın alınan işletmenin varlık ve yetenekleri yanı sıra sorunlarını da satın almaktadır.

Satın almada girişimcinin kişisel tercihi, geçmişi, yetenekleri, ilgi alanları ve deneyimleri önemli olmakla birlikte, çeşitli fırsatları araştırmak, satılan şirketin fiziki durumunu ve satılma nedenlerini öğrenmek gerekir. Bunun için gazete reklamlarından, komisyonculardan, iş çevresinden, sektördeki diğer üreticilerden, sanayi ve ticaret odalarından, distribütör ve toptancılardan, hukuk ve mali danışmanlardan bilgi almak ve araştırmak önemlidir.

Bunun için yatırım yapılacak işle ilgili değerlemeyi yapmalı, öncelikle dış çevrenin yasal, politik, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik koşullarını, yabancı bir ülke ise yabancı yatırım ve kâr transfer mevzuatını yakından araştırmalıdır. Bu arada, yatırım yapılacak yakın çevrenin de izlenmesi ve bilinmesi gerekir. Bu amaçla ana pazarın yapısı, sektörün satış rakamları, büyüme oranı, piyasa talep durumu ve gelişme olanakları, sektördeki rekabet durumu, pazara giriş-çıkış kolaylığı, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü, rakiplerin sayısı ve piyasa payları, pazardaki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ve rakip firma değerlendirmeleri, sektörde uyulması gereken bazı yasal kurallar ve yükümlülükler, kamunun sektörü kontrol durumu, rekabeti sınırlayacağına ilişkin bir taahhüt veya sözleşme var mı? öğrenmek durumunda olmalıdır.

Yatırım yapılacak sektörle ilgili bilgiler yakın çevreden temin edildikten sonra bu defa satın alınacak işletmenin mali yapısının değerlemesi yapılır. İşletmenin son bir kaç yıllık finansal durum tabloları incelenir, geçmiş yıllarda yapılan karların ve satışların gelişmesine bakılır, aktif değerleri; kasa, banka ve alacakları, stokları, makina parkı ve ekipmanı, sahip olduğu marka, patent, know-how gibi maddi ve maddi olmayan varlıkları değerlendirilir. Bu evrede stokları değerlendirme yöntemi, gerçek değeri ve satılabilir durumda olup olmadığı araştırılır. Satın alınacak işletmenin makina parkının ve ekipmanının da değerlemesi yapılmalıdır. Bilançonun pasif kalemlerinin değerlemesinde kısa ve uzun dönem borçları, işletmenin kredibilitesi, sermaye yapısı, ödenmiş sermayesi kâr ve zarar durumu incelenir. Vergiler ödenmiş mi? Vergi borcu var mı? İşletmeye kredi verenlerin durumu ve bunlara karşı mali sorumlulukları araştırılır.

Bu arada satın alınacak işletmenin insan kaynakları değerlendirilir. Mevcut personel yeterli midir? Personel nitelikleri, eğitim ve deneyimleri ile ücret düzeyleri nedir? Sendikalı olup olmadıkları, ücret düzeylerinin sektördeki ücretlilere göre durumu, iş sözleşmelerinin süresi, satın alma sonrasında personelin durumunun ne olacağı, işletme satın alındıktan sonra bunlardan kaçısı görevine devam edecektir araştırmalıdır. Sonrasında ise satın almanın şartları, bedeli ve işletmeyi satın almak için ne kadar sermaye gerekmekte belirlenmelidir.

İncelenmesi gereken dış ve iç çevre koşulları ile satın alınması düşünülen işletmenin mali ve yönetsel konularına ilişkin bilgileri edindikten sonra bir değerlendirme yapılarak, kârlılık ve risk ihtimalleri dikkate alınarak yatırımın yapılabilirliğine karar verilmelidir.

Uygulamalar

1. İş dünyasında gerçekleşen satın alma faaliyetlerini inceleyiniz.

Uygulama Soruları

1. Satın alma faaliyetleri sonucunda her iki işletme üzerinde yaşanan değişimleri açıklayınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Girişimin ortaya çıkabilmesi ve bir işin başlayabilmesi için üç yöntem izlenmektedir. Bunlardan ilki girişimcinin işi sıfırdan kurması ve işletmesini oluşturmasıdır. Girişimcinin fırsatını gördüğü tamamen kendi kurallarının geçerli olduğu ve yönetim şeklini kendinin belirleyeceği bir işin yararları olduğu gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Yeni bir iş kurmadan önce yatırım fırsatının görülmesi ve bunun bir iş fikrine dönüştürülmesi önemlidir. İş fikrinin oluşmasıyla birlikte, gerekli hazırlıkların yapılması ve yatırım için en uygun zamanın belirlenmesi, hazırlanacak bir iş planı kapsamında işin kuruluş yerinin doğru saptanması, müşteriye mi yoksa ham maddeye mi yakın olunacağını kararının verilmesi gerekir. Yeni bir işin kuruluş aşamasında kişilerin iş kurma ve yürütme için gerekli teşvike sahip olmaları girişimcinin başarısında büyük rol oynar. Ancak her işin başarılı olması beklenmemelidir. Yeni iş kurmada başarı koşulları mutlaka dikkate alınmalıdır.

Girişimci veya girişimci işletmenin diğer bir iş yapma şekli ise mevcut bir işletmeyi satın almaktır. Burada girişimci fırsat olarak değerlendirdiği çeşitli nedenlerden satılmakta olan bir işletmeyi alarak girişimi gerçekleştirmeyi hedefler. Burada satın alınacak işletmenin dış çevre koşulları yanı sıra, yatırım yapılacak sektör ile işletmenin fiziksel ve finansal koşullarının iyi değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Bölüm Soruları

- 1) Aşağıdakilerden hangisi iş kurma sürecinin temel evrelerinden değildir?
 - a) Motivasyon
 - b) İş fikri
 - c) Ön değerlendirme
 - d) İş kurma
 - e) İş büyütüp satma
- 2) Aşağıdakilerden hangisi yeni bir iş kurmada başarı şartları arasında sayılmaz?
 - a) Gerekli yeteneklere sahip kişi ya da kişilerin varlığı
 - b) İyi fırsat
 - c) Uygun zaman
 - d) Aile bireylerinin işte çalışması
 - e) İyi fikir
- 3) Aşağıdakilerden hangisi mevcut bir işletmeyi satın almanın nedenleri arasında yer almaz?
 - a) Piyasa payını arttırmak
 - b) Ürün gamını tamamlamak
 - c) Pazarda hiç olamayan bir ürüne sahip olmak
 - d) Üretim kapasitesini arttırmak
 - e) Daha az risk alarak yeni ürün alanına girmek
- 4) Aşağıdakilerden hangisi mevcut bir işletmeyi satın almanın yararlarından sayılmaz?
 - a) Satın alma ile satın alınan işletmenin varsa marka, lisans ve patent hakları elde etmek
 - b) Satın alma sonrasında, aynı piyasadaki işletmelerin organizasyonunda da önemli tasarruflar sağlamak

c) Satın alınan işletmenin piyasada sahip olduğu üne, müşteri kitlesine ve deneyimli bir yönetim ve çalışan kadrosuna sahip olmak

d) Satın alan işletmenin kültür yapısıyla satın alınan yerel şirketin kültür yapısı arasındaki farklılığın işletmeye çeşitlilik katması

e) Satın alınan işletmenin finansal durum tabloları mevcut olduğundan gelecek ile ilgili öngörü ve kararlar daha kolay almak

5) Aşağıdakilerden mevcut bir işletmeyi almadan önce bilinmesi gereken önemli konulardan biri değildir?

a) İşletmenin satış ve kar durumu

b) Mevcut personelin medeni hali

c) Mevcut personelin yeterli olup olmadığı

d) İşletmenin satılma nedeni

e) İşletmenin stoklarının durumu

6. Kişinin girişimci olabilmesi için öncelikle iş yapmak için bir motivasyona sahip olması gerekmektedir.

a) Doğru

b) Yanlış

7. İşin yapılabilir olduğunun saptanması öncesinde iş planı hazırlanarak işi kurmak için gerekli adımların atılması ve yatırımın yapılması gerekmektedir.

a) Doğru

b) Yanlış

8. Çevredeki fırsatı gören girişimci o alanda satılmakta olan bir işletme ya da bir franchise fırsatı yok ise sıfırdan bir iş kurma yoluna gidecektir.

a) Doğru

b) Yanlış

9. İşletme satın alma, bir işletmenin başka bir işletmenin tamamı veya çoğunluk hisselerini satın alarak, o işletmeyi kontrolü altında, kendine bağlı bir işletme haline getirmesidir.

a) Doğru

b) Yanlış

10. Sıfırdan bir işletme kurmaya oranla mevcut bir işletmeyi satın almak her zaman daha avantajlıdır.

a) Doğru

b) Yanlış

11. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin iş kurma sürecinde istediğı işi yapabilmesi açısından en özgür olanıdır?

- a) Sıfırdan bir iş kurmak
- b) Mevcut bir işletmeyi satın almak
- c) Franchising
- d) Hiçbiri
- e) Hepsi

12. Aşağıdakilerden hangisi yeni bir işe başlarken yapılması gerekenler arasında sayılamaz?

- a) Rakiplerin analizi
- b) Stok analizi
- c) Sektör analizi
- d) Fırsatların analizi
- e) Pazar analizi

13. Aşağıdakilerden hangisi mevcut bir işletmeyi satın almanın tanımına uygun değıldir?

- a) Bir işletmenin başka bir işletmenin tamamını satın almasıdır
- b) Bir işletmenin başka bir işletmenin çoğunluğunu satın almasıdır
- c) Satın almalarda birleşmede olduğı gibi satın alan ve satın alınan işletmenin kimlik ve tüzel kişilikleri sona erer
- d) İki işletme de faaliyetlerine devam eder
- e) Yönetim satın alan işletmenin kontrolüne geçer

14. Girişimciler uluslararası yatırımlarda yatırım yapılacak ölkelerdeki aşağıda belirtilen koşullardan hangisine öncelikle dikkat etmesi gerekmez?

- a) Yasal koşullara
- b) Politik koşullara
- c) Ekonomik koşullara
- d) Demografik koşullara
- e) Doğal çevre koşullarına

15. Aşağıdakilerden hangisi satın alınacak işletme ile ilgili bilgi alabileceğimiz kuruluşlar arasında sayılamaz?

- a) İş çevresi
- b) Sektör
- c) Sanayi ve ticaret odaları
- d) Rakipler
- e) Hukuk ve mali danışmanlar

Cevaplar

1)e, 2)d, 3)c, 4)d, 5)b, 6)a, 7)b, 8)a, 9)a, 10)b, 11)a, 12)b, 13)c, 14)e, 15)d

4. FRANCHISING

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

4.1. Franchising Tanımı ve Tarihçesi

4.2. Franchising'in Özellikleri

4.3. Franchising Türleri

4.3.1. Ulusal ve Uluslararası Franchising

4.3.2. Ürün ve Marka Franchising'i

4.3.3. Master Franchise

4.3.4. İşletme Sistemi Franchising'i

4.4. Franchise Almak İsteyenlerin Sorgulaması Gereken Konular

4.4.1. Ürün veya Hizmet İle İlgili Konular

4.4.2. Fiyat ve Maliyetler İle İlgili Konular

4.4.3. Yer Seçimi İle İlgili Konular

4.4.4. Kontrol ve Destekleme ile İlgili Konular

4.5. Franchise Sözleşmesi ve Unsurları

4.6. Franchise Sisteminin Yarar ve Sakıncaları

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. İş yapma şekilleri değerlendirildiğinde yeni bir iş kurma, mevcut bir işletmeyi satın alma ve franchising arasında değerlendirme yapınız?
2. Franchise sözleşmesi neden önemlidir?
3. Franchising'in yarar ve sakıncaları nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Franchising tanımı ve tarihçesi	Franchising ve ilgili kavramlar ile franchising tarihi hakkında bilgi sahibi olmak	
Franchising'in özellikleri	Franchising'in temel özelliklerini sıralayabilmek	
Franchising türleri	Franchising türlerini sınıflandırabilmek	
Franchise almak isteyenlerin sorgulaması gereken konular	Ürün, hizmet, fiyat, maliyet, yer seçimi, kontrol ve destekleme ile ilgili konular hakkında bilgi sahibi olmak	
Franchise sözleşmesi ve unsurları	Franchise sözleşmesinin ana unsurlarını sıralayabilmek	
Franchise sisteminin yarar ve sakıncaları	Franchise sisteminin yarar ve sakıncalarını açıklayabilmek	

Anahtar Kavramlar

- Franchising,
- Franchisor,
- Franchisee,
- Franchising sözleşmesi,
- Master franchise

Giriş

İş yapma şekillerinden yeni bir işe başlamak ile mevcut bir işletmeyi satın alma konularını Üçüncü bölümde değerlendirdik. Bu bölümde diğer bir iş yapma şekli olan franchising konusuna değinilecektir. Bir işletmenin belirli bir bölgede ve belirli bir zaman aralığında işlerini yönetme hakkını başka bir firmaya devretmesi olarak tanımlanan “Franchising”, yeni bir mal veya hizmetin pazarlanmasında ortaya çıkan ya da çıkabilecek güçlükleri aşmada, pazar payını arttırmada ve pazarlama maliyetlerini düşürmede işletmelere üstünlük sağlamaktadır.

4.1. Franchising Tanımı ve Tarihçesi

Franchise veya franchising, bir işletmenin, bir bireye ya da başka bir işletmeye, bir ücret karşılığında, belirlenmiş bir zaman sürecinde, özel bir coğrafi bölge dâhilinde ve kendilerine önerildiği şekilde işleri yönetme hakkını veya imtiyazını vermesidir. Türkçede "imtiyaz verme" olarak kullanılabileceğimiz, “franchise” kelimesi İngilizce bir kelimedir. Etimolojik olarak, Fransızca'da "giderini önceden ödemek, özgür kılmak ve başarmak" anlamına gelen "affranchir" kelimesinden türetilmiş, Türk işletme literatürüne franchise ve franchising olarak girmiştir.

Franchising bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dâhilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destekleri sağlayarak, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci bir tarafa verdiği, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkisidir. Franchising, birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana getirilen sözleşmeye dayalı bir ilişkidir. Şirket bu hakları verirken franchisor olarak, hakları alan franchisee olarak adlandırılır ve söz konusu hak franchise olarak tanımlanır.

Franchise sistemi, franchise veren yani “**franchisor**”, franchise alan yani “**franchisee**” ve “**franchising sözleşmesi**” olmak üzere üç unsurdan oluşur.

Franchisor, geliştirilmiş, eşi olmayan bir ürün, fikir, hizmet veya karışıma sahip olan ve bunları bir patent (copyright) veya ticari marka ya da ticari isim altında korumaya alan, bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren işletmedir. Franchisor genelde denenmiş, kalitesi kanıtlanmış bir marka veya isme sahiptir ve bir üretici ya da toptancı olabileceği gibi bir hizmet işletmesi de olabilir. Daha geniş bir anlatımla franchisor, bağımsız olarak çalışan kişi veya işletmelere ticari adını, markasını, pazarlama sistemini ve üretimle ilgili teknik haklarını satan bir işletmedir. Franchisor, franchising sisteminin kurucusu ve uzun vadeli koruyucusu olup piyasada tanınmış ve yerleşmiş bir ismin ya da markanın işletme hakkını veren taraftır. Franchise veren, sistemi kuranın kendisi olabileceği gibi, sadece franchise haklarını satma yetkisine sahip bir başkası da olabilir. Franchise verenin aynı sistemle çalışan kendi işletmesi veya işletmeleri de olabilmektedir. Franchise veren, sistemin gereği olan araştırma, eğitim, denetim, vb. gibi destekleri üstlenir. Franchisor, kısaca franchise anlaşmasındaki üretici ve güçlü taraf olarak da tanımlanabilir.

Franchise sisteminin ikinci unsuru olan **franchisee** ise franchisor’un ticari adını veya markasını, know-how, iş görme ve teknik yöntemlerini, üretim ve satış sistemini ve diğer sınai ve fikri mülkiyet haklarını, yapılan franchising sözleşmesinde belirtilen koşullar içinde ödeyerek kullanan gerçek veya tüzel kişidir. Franchise, sistemin ve markanın belli bir satış-hizmet noktası ve/veya bölgesi için haklarını anlaşma ile alarak uygulayan bağımsız yatırımcılar olarak da tanımlanabilir. Özetle, franchisee, franchisor’a ait fikir ya da ürünün kullanma ya da işletme hakkını franchise sözleşmesine dayalı olarak alan işletmedir.

Franchise sisteminin üçüncü unsuru olan **franchise sözleşmesi** ise; franchisee ve franchisor arasındaki mülkiyet haklarının kullanılmasına ilişkin koşulları, süresi ve kapsamı taraflarca onaylanmış bir anlaşmadır. Franchise sözleşmesinde isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında ödenecek bir ücret “**franchisee fee**” yani sıra yıllık ciro veya

kârdan yüzde olarak ödenecek bir aidat da “**royalty**”de yer alır. Franchising sözleşmesi ile çalışan 50’den fazla iş alanı mevcuttur. Bunlar arasında en yoğun olan iş alanları; fast-food, otel ve lokanta işletmeciliği, otomobil kiralama, satış ve servis acentaları, tekstil, giyim ve ayakkabı mağazaları, bilgisayar, eğitim, kozmetik ürünleri, sağlık ürünleri, yiyecek-icecek satışı yapan marketler, kuru temizleme, taşımacılık şirketleri, ev aletleri ve hırdavat, yapı dekorasyon, temizlik şirketleri, iş araçları, vb. çok sayıda iş alanı bulunmaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki franchise uygulamaları hızla artmaktadır. Ülkemizde taraflar arasında franchise sözleşmeleri, 1998 yılında Rekabet Kurulu tarafından çıkarılan ‘Franchise Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği’ne dayanarak uygulanır

Franchising sisteminin tarihçesi eski Roma’da vergi toplayan kişilere kadar dayanmaktadır. Modern anlamda ilk kez 1851 yılında Singer&Company üretmekte olduğu dikiş makinaları ve gereçlerini bir anlaşma kapsamında satma izini vermesiyle Amerika Birleşik Devletlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonraları 1898’da General Motors, 1899’da Coca-Cola ile franchising sistemi yaygınlaşmaya başlamıştır. 1925 yılında Howard Johnson, 1940’da Baskin-Robbins, 1950’da Kentucky Fried Chicken, 1955’de ise McDonald’s franchising sistemi kullanarak büyümelerini hızlandırmıştır.

1960’da franchising sektörünün ilk birliği olan IFA ‘Uluslararası Franchise Birliği’ (International Franchise Association) kurulmuş, franchising 1970’li yıllarda Avrupa’da da hızla yaygınlaşmıştır. Türkiye’de ise 1991’de franchising sisteminin doğru öğrenilmesini, yürütülmesini ve sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlamak amacıyla Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) kurulmuştur. Franchise vererek Türkiye pazarına ilk giren firmalar; McDonald’s, Pizza-Hut, Wendy’s ve Kentucky Fried Chicken gibi dünyaca ünlü fast food zincirleridir. Ancak bu başarılı örneklerin yanında başarısız olup ülkemizden çıkan uluslararası firmalar da vardır.

4.2. Franchising’in Özellikleri

Franchising sisteminin bir takım temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Franchising, yasal ve finansal açıdan birbirinden bağımsız, en az iki taraf arasında anlaşmayla yapılır ve taraflar arasında borç ilişkisi gibi sürekli bir ilişki kurulur.
- Sözleşmeye konu olan ürün veya hizmetin markası ve adı her yerde aynıdır.
- Üretim ile satış aynı imaj altında birleşir.
- Franchise sözleşmesinin tarafları birbirinden bağımsızdır. Ancak franchise verenin, franchise alıcısı üzerinde kontrol etkisinin olması bağımsızlığını bir miktar zedeler.
- Başlangıçta ve dönemsel olarak ödenmesi gereken bir ücret söz konusudur. Franchising sistemi içinde franchise alan firma yani franchisee, veren taraf olan franchisor’a “franchising fee” ve “royalty” adı altında bir bedel öder.

- Franchisee fee yani giriş bedeli; franchisee'nin, isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında franchisor'a ödediği başlangıç bedelidir. Royalty veya lisans bedeli ise yıllık ciro ve kârdan, antlaşmada belirlenen oranlarda yüzde olarak ödenen, bir lisans veya ticari marka sahibinin sahip olduğu hakları bir başkasına devretmesi karşılığında aldığı bedeldir.

- İlk franchise alan, başka firmalara da franchise verme hakkına sahip olabilir.
- Franchising sözleşmesinde her iki tarafa bazı haklar tanınmaktadır.
- Franchising sözleşmesi tek satıcılık, lisans sözleşmesi, knowhow gibi sözleşmelerin unsurlarını bir araya getiren karma bir sözleşmedir.

4.3. Franchising Türleri

Franchising taraflar arasında imzalanan bir sözleşme ile başlar. Bu sözleşmede tarafların birbirlerine olan hak ve yükümlülüklerini belirlenmiştir. Bu hak ve yükümlülükler franchising sözleşmesine taraf olan işletmelerin varlık ve kaynak unsurları ile faaliyet sonuçlarını etkiler. Franchising sistemini uygulamaları açısından iki grupta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki; sistemin uygulandığı ülkeye göre ulusal ve uluslararası franchising'dir. Sunulan fırsatlar açısından ise; ürün ve marka franchising'i, master franchise ve işletme sistemi franchising'i şeklinde bir sınıflandırma yapabiliriz.

4.3.1. Ulusal ve Uluslararası Franchising

Franchising sözleşmesi bir ülke sınırları içerisinde, şehirler ya da bölgeler arasında yapılıyorsa buna “ulusal franchising”, iki ülke arasında yapılıyorsa “uluslararası franchising” den söz edilir.

4.3.2. Ürün ve Marka Franchising'i

Sunulan fırsatlar açısından Franchising türlerinden biri ürün ve marka franchising'idir ve üretici ile satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi şeklinde başlamıştır. Belli ürünleri satan perakendecilerin tek hizmet markası ve işletme sistemi ile çalışmalarıdır. Ürünleri sağlayan üreticinin kendisi olabileceği gibi birçok üreticiden mal alan toptancı da olabilir. Belirli ürünlerin benzer görünümdeki bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu, üretici ile imaj birleşmesi sağlanmaktadır. Bu tür franchising'de esas olan belirli bir marka ya da ticari ünvanın kullanılmasıdır: Franchise alanın satış esnasında verdiği hizmet de önem taşır ama esas olarak yapılan iş ürün satışlarıdır. Bu açıdan bayiliğe benzer bir uygulamadır, ancak disiplin ve destek içerir. Mevcut bayilik sistemlerinin hızla franchising'e dönüştüğü görülmektedir. Benzin istasyonları, meşrubat üreticileri, motorlu araç satıcıları, mobilyacılar, konfeksiyoncular bu tür franchising'in en tipik örneklerini oluştururlar.

“Product and tradename franchising” olarak tanımlanan ürün ve marka franchising'ini özetleyecek olursak;

Satış ilişkisi çerçevesinde satıcı firma kendini üretici firma ile özdeşleştirmeye çalışır.

Esas olarak belirli bir marka ya da ticari unvanın birlikte kullanılmasını içermektedir.

- İmtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde yönetim dâhil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahiptir.
- Bazı ürünlerde, franchise alan kuruluş üretim sürecine de girebilmektedir.

4.3.3. Master Franchise

Ana firma kendi ülkesinde veya yabancı bir ülkede bulunan bir girişimciyle “master franchise” anlaşması yapar ve belirli bir bölgede kendi adına franchise verme hakkını girişimciye devreder. Bu girişimciye “master franchisee” denir. Franchisor’un belirli bir bölgede kendi adına franchise verme yetkisini Franchisee’ye vermesinin en büyük nedeni, o bölgenin franchisee tarafından iyi tanınıyor olmasıdır.

4.3.4. İşletme Sistemi Franchising’i

Burada franchisee ve franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, işletme sistemi içerisinde bir bütün olarak pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetleri içeren bir işbirliği yapılmaktadır. Belirli hizmetleri sunan perakendecilerin, işletme sistemini başkalarına öğrettiği, onları sürekli olarak denetlediği, desteklediği ve bunun karşılığında bir bedel aldığı sistemdir. Son yıllarda ciddi bir büyüme gösteren bu tür franchising "akıl satmak" şeklinde de tanımlanabilir. Örneğin; Otel ve restoranlar, perakende satış mağazaları, emlak kiralama ve danışmanlık hizmetleri veren birçok işletme işletme sistemi franchising’i içerisinde yer almaktadır.

İşletme Sistemi Franchising’i olarak tanımlanan “Business Format Franchising” sözleşmesinde yer alan dört temel unsur;

- Franchisor sahip olduğu belirli bir ismin veya markanın kullanılması için franchisee’ye izin verir.
- Franchisee üzerinde, sözleşme süresince devam eden bir denetim söz konusudur.
- Yine sözleşme boyunca franchisor, franchisee’ye belirli yardım ve hizmetlerde bulunur.
- Bu imtiyaza karşılık bedelin ödeme şekli olan ‘Royalty’nin miktarı periyodik ödemeler şeklinde belirlenir.

4.4. Franchise Almak İsteyenlerin Sorgulaması Gereken Konular

Franchise almak isteyen işletmelerin sözleşme öncesinde sorgulaması gereken konuları ürün veya hizmet ile ilgili konular, fiyat ve maliyet ile ilgili konular, yer seçimi ile ilgili konular ve kontrol ve destekleme ile ilgili konular olarak dört ana başlıkta incelemekte yarar vardır.

4.4.1. Ürün veya Hizmet ile İlgili Konular

Franchisee'nin sözleşme öncesinde imtiyazını almak istediği ürün veya hizmet ile ilgili yerel talebi incelemesi, bu talebin geçici olup olmadığını araştırması alacağı ürün veya hizmetin kalitesini araştırmalıdır. Ürün ve hizmetin markasının ne derecede tanındığı, aranılan bir ürün olup olmadığı, kolay taklit edilip edilemeyeceği, marka, model ve tip patentlerinin olup olmadığını değerlendirmelidir. Özellikle mal ya da hizmetin kolay taklit edilebilir olması ve o yörede veya ülkede patent korumalarının ne derecede izlendiği, koruma ile ilgili yasal yükümlülükleri önemlidir. Bir diğer önemli husus ise ürünün veya hizmetin rekabet gücüdür. Bu açıdan sektördeki rakiplerin durumu, rakiplerin fiyatları, satış ve tanıtım etkinlikleri ve yerel kültüre uyum sağlayıp sağlayamayacağı da önemlidir.

4.4.2. Fiyat ve Maliyetler ile İlgili Konular

Franchisee'nin imtiyaz hakkını alacağı ürün veya hizmetin varsa piyasadaki fiyatı, üretim maliyeti, rakiplerin olası fiyat indirimleri veya damping uygulamaları, üretim, satış, tanıtım giderlerinin maliyete etkisini araştırmalıdır. Bu arada yatırımın toplam maliyetinin ürün veya hizmet üzerindeki etkisinin ne olacağını, kira, dekorasyon, makina-donanım giderlerinin maliyet üzerindeki etkilerini, franchise sözleşme ve royalty giderlerini ne derecede ve ne sürede karşılayabileceğini, başlangıç ücretinin ne olacağını, ürün ya da hizmetin bu fiyatla piyasada satılabilirliğini, yapılması gereken reklam ve tanıtım harcamalarının miktarını, varsa görünmeyen (gizli) giderlerin ne olabileceğini de hesaplamalıdır. Öte yandan uzun vadede franchisor'dan tedarik etmek zorunda olduğu donanımın ve ürünlerin piyasa fiyatının üstünde olup olmadığını, sürekli ödeme durumunda olduğu giderleri de maliyetini belirlerken dikkate almak zorundadır. Tüm bu giderlerin ürün veya hizmetin kârlılığı üzerindeki etkisi, satış ve pazarlama stratejileri ve taktikleri konusunda da ciddi bir araştırma yapılması gerekecektir.

4.4.3. Yer Seçimi ile İlgili Konular

Franchisee'nin karar verirken değerlendireceği bir konu da yatırımı yapacağı yerin seçimidir. Kuruluş yeri olarak düşünülen bölgenin neresinde olması gerektiğini, yer seçiminde franchisor'un etkisi olup olmadığını, bu konuda bir fizibilite gerekip gerekmediğini, yatırım yeri veya yerlerinin yeterli olup olmadığını, gelişme olanaklarını, personel, nüfus yapısı, ulaşım, trafik, müşteri ulaşılabilirliği, rakiplerin konumu ve pazarın gelişim trendini de dikkate alarak karar vermelidir. Bu arada yatırım yapılan bölgede veya sektörde franchisee'yi koruyan yasal sınırlamalar ve kısıtlamalar var mıdır? Rakiplerim kimlerdir? Onların yerleşim durumları gibi konuları da araştırmalıdır. Bu konulardaki kararlar franchise'ın bölgesel, ulusal veya uluslararası olmasına göre farklılaşabilecektir.

4.4.4. Kontrol ve Destekleme ile İlgili Konular

Franchisee'nin son olarak franchisor'un yatırım yaparken, bölge ve yer seçmede, makina-teçhizat tedariki ve işyeri dekorasyonunda, malzeme satın alımında, fiyatlandırma, personel seçimi ve eğitiminde, stok miktarları ve üretim kalitesi üzerindeki kontrolünü, varsa desteklerini veya sınırlamalarını dikkate alması gerekmektedir. Özellikle franchisor'un satılacak ürünlerin sınırlandırılması, malzemenin tümünün belirli bir yerden alınması ve farklı ürünler satmama konularında kontrolü önemlidir. Bu arada franchisor'ın bölgede tek satıcılık

hakkı verip vermediğini, franchise verdiği diğer yatırımcıların olup olmadığını, varsa kimlerle birlikte çalışacağını, kaç yıldır franchise verdiğini, bugüne kadar aynı bölgede kaç girişimciye franchise verdiğini, daha önce verilen franchise'lerin başarı durumlarını nedenleriyle öğrenmek durumundadır. Franchisor'un üretim, satış, reklam, personel eğitimi, tanıtım ve leasing gibi finansal alanlardaki desteği kararı etkileyecek konular arasındadır.

4.5. Franchise Sözleşmesi ve Unsurları

Franchise sözleşmeleri, Türk hukukunda, kanun ile açıkça tanımlanmamış bir "sui generis" sözleşme olarak, alım satım sözleşmeleri, acentelik sözleşmeleri, hizmet sözleşmeleri, vekalet sözleşmeleri gibi bir çok tanımlanmış sözleşmenin özelliklerini barındırır. Türk franchise sözleşmeleri bakımından Borçlar Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu kapsamında bu sözleşmelere özgü hükümler yorum yolu ile uygulama alanı bulur ve sözleşmelere uygulanan genel kurallar uyarınca değerlendirilir.

Franchise sözleşmesi "bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip Franchisor'un belirli bir süre koşullar ve sınırlamalar içinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak suretiyle imtiyaz hakkına konu ticari işleri yürütmek üzere Franchisee'ye verdiği imtiyazdan doğan uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkileri bütünü olup, birbirinden bağımsız iki taraf arasında yapılan bir sözleşmedir.

Franchise sözleşmelerinin ana unsurları;

- Franchisee'nin franchisor'a karşı bağımsızlığı veya franchisee'nin kendi adına ve hesabına, bağımsız olarak hareket edebilme imkânı,
- İlgili işletme sistemi için know-how ve marka kullanımı ve ürün ve hizmetlerin yeknesaklığı,
- Marka ve logonun işle ilgili malzemeler üzerinde standart bir biçimde kullanımı,
- Royalty ücreti ödenmesi,
- Franchisee'nin satış ağını genişletmesi ve satışı artırması ve
- Süreklilik olarak sıralanabilir.

Franchise sözleşmelerinin ana başlıkları ise;

- Franchisor'a tanınan haklar,
- Franchisee'ye tanınan haklar,
- Franchisee'ye sunulacak olan mal ve hizmetler,
- Franchisor'un yükümlülükleri,

- Franchisee'nin yükümlölükleri,
- Franchisee'nin yapacağı ödemelerin şartları,
- Franchisee'nin ilk yatırımını amorti edebilecek bir anlaşma süresi,
- Antlaşmanın yenilenme şartları,
- Franchisee'nin franchise işini devir ve satışına hak tanıyan koşullar ve Franchisor'ın olası ilk alım hakkı,
- Franchisee'nin franchisor'un ayırt edici işaret, ticari ad, ticari marka, hizmet markası, dükkan tabelaları, logo ve diğer ayırt edici belirtilerini kullanma koşulları,
- Franchisor'un franchise sistemini yeni ve değişen yöntemlere uyarlama hakkı,
- Sözleşmenin sonlanma koşulları,
- Sözleşmenin sonlanması hâlinde franchisor'a veya göstereceği kişilere maddi ve gayri maddi unsurları teslim koşulları olarak sıralanabilir.

Franchise sözleşmesi gereği;

Franchisor bir iş sistemini franchise zinciri hâline getirmeden önce, makul bir süre boyunca ve en azından bir örnek işletmede başarıyla yürütmelidir. Zincirin isim, marka ve diğer ayırt edici özelliklerin sahibi olmalı veya yasal olarak kullanım hakkına sahip olmalıdır. Anlaşma süresince bireysel franchisee'ye başlangıçtaki eğitimi ve sürekli ticari veya teknik desteği vermelidir.

Franchisee ise; franchise işletmesinin gelişmesi ve franchise sisteminin ortak kimliği ve saygınlığının korunması için azami gayreti göstermelidir. Franchisor'ın yönetimi için, franchisee finansal performansının ve mali durumunun belirlenmesini kolaylaştıracak işletme bilgilerini vermelidir. Franchisor'ın talebi üzerine franchisor'ın ve/veya temsilcinin franchisee'nin finansal kayıtlarını veya defterlerini makul bir zaman aralığında incelemesine izin vermelidir.

Tarafların ortak yükümlölükleri gelince; taraflar birbirleriyle ilişkilerinde dürüst davranmalıdır. Franchisor anlaşmanın her ihlalinde, bireysel franchisee'sini yazılı olarak uyarmalı ve kusurun giderilmesi için makul süre tanımalıdır. Taraflar şikâyet, sorun ve anlaşmazlıklarını samimi ve iyi niyetle, dürüst ve makul bir biçimde, doğrudan temas ve müzakere ile çözmelidir.

Yukarıda belirtildiği üzere, know-how kullanımı veya markaların kullanımı ile ilgili lisans verilmesi franchise sözleşmelerinin esas unsurlarındandır. Bu doğrultuda, franchise sözleşmeleri üretim, işletme veya pazarlama sistemine ilişkin know-how kullanımı içermiyor ise, sözleşmenin franchise sözleşmesi olarak değil, içeriğine göre başka bir sözleşme tipi olarak yorumlanması kuvvetle muhtemeldir: Örneğin, sürekli satış ve dağıtım ilişkisi içeren

bir sözleşmede, ürünlerin mülkiyeti bir sağlayıcıdan bir aracıya geçiyorsa, bu sözleşme bir distribütörlük/bayilik sözleşmesi olarak değerlendirilirken; ürünlerin mülkiyeti sağlayıcıda kalıyor ise, bu takdirde bir acentelik sözleşmesinin varlığından söz edilebilir.

Franchise sözleşmeleri belirli süreli veya belirsiz süreli olarak düzenlenebilir. Belirsiz süreli bir franchise sözleşmesinde, sözleşme ya makul bir süre verilmek sureti ile fesih ihbarı ile veya franchisee'nin sözleşmeye aykırılığa rağmen bu aykırılığı makul bir sürede telafi etmemesi gibi haklı sebeplerin varlığı hâlinde feshedilebilir. Franchisor ve franchisee arasında feshe ilişkin sözleşmeye dayanan bir düzenlemenin olmaması hâlinde, ilgili taraf fesih talep ettiği tarihten önce feshi ihbar ile uygun bir süre vermelidir. Belirsiz süreli acentelik sözleşmeleri bakımından bu süre üç ay olarak belirlenmiştir. Ancak uygulamada, franchise sözleşmeleri bakımından fesih ihbar süresinin altı aydan daha az olmaması gerektiğini savunulmaktadır.

Belirli süreli franchise sözleşmesi, taraflar kendiliğinden yenileme hususunda özel bir düzenleme öngörmediği sürece, sözleşme süresinin sonunda sona erer. Ancak her durumda, taraflar sözleşmenin feshine ilişkin olarak “haklı sebeplerin varlığına” dayanabilirler. Taraflardan birinin sözleşmeyi haksız olarak feshetmesi hâlinde, diğer taraf doğrudan maddi zararlar, kazanç kaybı, stokta kalan ürünlerin iadesi ve/veya ticari itibar kaybı gibi ispatlayabildiği manevi zararlarını talep edebilir. Sözleşmenin franchisor tarafından haksız feshi hâlinde, somut olayın özelliklerine göre, peşin ödenen royalty ücretinin tazmini ve müşteri tazminatı talep edilebilir.

4.6. Franchising Sisteminin Yarar ve Sakıncaları

Franchising hizmet alanında denenmiş ve başarılı olmuş bir ticari markanın veya ürünün dağıtım ya da hizmet sunma hakkının belirli bir süre, belirli koşullar ve sınırlamalarla yasal ve finansal açıdan tamamen bağımsız olan bir diğer tarafa verdiği bir pazarlama ve dağıtım yöntemi olduğunu yukarıda açıklamıştık. Franchising sisteminin ve franchise sözleşmesinin franchisor ve franchisee açısından çeşitli yarar ve sakıncaları bulunmaktadır.

Franchising sisteminin franchisor açısından yararları; franchisee sözleşme gereği franchisor'a bir giriş ödentisi yanı sıra, yıllık bir royalty de ödeyecektir. Franchisor her hangi bir ödeme veya yatırım yapmadan gelir ve karlarını arttıracaktır. Böylelikle en az maliyetle büyüme ve gelişme sağlayacak, büyüme ve iş hacminin artması sonucu verimlilik ve kârlılığı artacaktır. Mal ve hizmetlerin daha fazla satılması franchisor'ın finansal kuruluşlardan kredi bulma imkânını arttıracaktır. Daha hızlı ve etkin bir dağıtım söz konusu olacak, dağıtım sistemi kolaylıkla kontrol edilebilecektir. Franchisee'den pazar ile ilgili hızlı ve sürekli bilgi akışı sağlanacak, tüm bu yararlar yanı sıra Franchisor bir risk yüklenmeyecektir.

Franchising sisteminin Franchisor açısından sakıncaları ise; franchise sistemine giriş aidatlarının ve/veya Franchisee işletmelere sağlanan donanım, mal ve hizmet bedellerini tahsilinde güçlüklerle karşılaşılması hâlinde bir risk söz konusu olacaktır. Franchisee'nin sistemin sağlayacağı yararları tek taraflı olarak, franchisor'dan beklemeleri, iş birliği anlayışını zedeleyebilmektedir. Son olarak, başarılı ve kalitesi kanıtlanmış bir marka veya isim franchisee'nin hatalı faaliyetleri sonucu zarar görebilir. Bunun önlenmesi için sıkı bir

denetim gerekecektir.

Franchising sisteminin franchisee açısından yararlarına gelince; franchisee daha önce denenmiş, başarısı kanıtlanmış ve tanınmış bir marka ile birlikte, işletme sistemleri, teknikleri ve süreçleri kullanacak, marka ile birlikte Ulusal veya Uluslararası standartlara ve kaliteye sahip olacaktır. Tanınmış bir markanın sağladığı sürekli müşteri ve iş yapma imkânı ile gelir ve kazancı artacaktır. Franchisor franchisee'ye eğitim hizmeti ve uzman personel desteği sağlayacaktır. Kaliteli personel bulma, işe alma ve yetiştirme konularında franchisor'un tekniklerinden yararlanılacaktır. Mali, ticari ve idari konularda alınan destekle, teknik işlemlere ağırlık verilip başarı şansı arttırılacaktır. Franchisor ile ortak hareket edilerek küçük işletmelerin karşılaşacakları risk ve işletmecilik sorunları minimize edilecektir. Franchisor'une mali ve hukuk danışmanlarından ve sürekli olarak yaptığı araştırma ve geliştirme çabalarından yararlanılacaktır. Franchisee işletmenin kuruluş aşamasında ve kuruluş yerinin seçiminde bilimsel tekniklerin kullanılması ve kuruluş aşamasında leasing vb. finansal kaynaklardan destek alınması mümkün olmaktadır. Franchising sistemi, böylelikle girişimcinin yalnızlığını ortadan kaldırarak, kendi işini kurmanın getirdiği riskleri azaltmaktadır. Franchisor'a yapılan ödemeler, başlangıçta, yeni bir işin ön yatırımından daha fazla olmasına rağmen, denenmemiş bir iş için yapılacak hata bedellerinin toplamından azdır. Bu arada, reklam ve tanıtma giderlerinden tasarruf sağlanacak, işletme için standart yönetim, muhasebe, satış ve stok yöntemlerinin kullanılacak, denetim kolaylaşacaktır.

Franchising sisteminin franchisee açısından sakıncaları ise; franchisor'ın koyduğu bir takım kurallara ve kısıtlamalara uyma zorunluluğu nedeniyle franchisee'nin girişimciliği ve yaratıcılığını sınırlandırmaktadır. Sözleşme aşamasında yeterli araştırma yapılmadığında, kârın önemli bir kısmı franchisor'a gitmektedir.

Sözleşme konusu ürün ya da hizmetin yaygın kullanımı, giriş aidatlarını yükseltmekte, franchisor'dan alınması zorunlu bazı ürünlerin piyasadan daha ucuza alınması mümkün iken daha yüksek bir bedel ödenmektedir. Franchise sözleşmesinde boşlukların olması durumunda sistem franchisor lehine çalışabilmektedir. Franchisor'un franchisee'ye güvensizliği, sözleşme ile sağlanan hak ve imkânların sınırlı tutulmasına neden olmakta ve bu durumda taraflar arasında sürtüşmeler doğmaktadır.

Ülkemizde ilk franchising deneyimi 1986 yılında Mcdonalds ile başlamış ve çok kısa süre içinde birçok uluslararası işletme farklı dünya markaları ile Türkiye'de franchising'i denemişlerdir. Bunlardan bazıları global işletmeler olmalarına rağmen başarısız olmuşlardır. Bölgesel koşullar, tüketici alışkanlıkları ve tüketicilerin ekonomik durumları yeteri düzeyde araştırılmadığından, franchisee'lerin konusunda uzman olmayan kişilere veya işletmelere verilmesinden, öngörülen ciro rakamlarına ulaşamamış, ikame ürün ve hizmetlerin rekabeti ve çok ucuz olması nedeniyle başarıya ulaşamamışlardır. Ancak bu durum günümüzde hem yerli franchisee'lerin artması hem de uluslararası işletmelerin Türkiye pazarını önemli ölçüde tanımlarıyla düzelmiştir. Günümüzde franchise almak için gerekli koşulların sağlanması iş başarısını neredeyse otomatik olarak getirmektedir.

Uygulamalar

1. İnternette bulacağınız bir franchise sözleşmesini inceleyiniz.

Uygulama Soruları

1. İncelediğiniz sözleşmede dikkatinizi çeken başlıklar nelerdir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Franchising, birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan sözleşmeye dayalı bir ilişkidir. “Hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınai hakları ticari alanda kullanma izni”dir. Franchising sözleşmeleri, bir ürün, bir marka ya da bir hizmeti kapsayabilir. İmtiyaz sahibi tarafın, belirli bir süre şartı ve bazı sınırlamalarla ticari işlerini yürütmek üzere bu hakkı ikinci bir tarafa devretmesi söz konusudur. Franchising’in en önemli tarafı imtiyaz hakkını veren tarafın işin yönetim ve organizasyonu konusunda know-how yani bilgi ve destek sağlıyor olmasıdır. Bu destek her iki tarafın yükümlülüklerini kapsayan bir franchise sözleşmesi ile tanımlanır. Franchise sisteminin franchisor ve franchisee için yarar ve sakıncalarının olduğu açıktır. Taraflar bu yarar ve sakıncaları değerlendirerek her iki tarafında yararına sözleşmeye dayalı bir ortaklık yapabilirler.

Bölüm Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi franchisee'yi tanımlar?
 - a) Bağımsız olarak çalışan kişi veya işletmelere ticari adını, markasını, pazarlama sistemini ve üretimle ilgili teknik haklarını satan işletmedir.
 - b) Franchise anlaşmasındaki üretici taraftır.
 - c) Franchise anlaşmasında karşı tarafa sistemlerini kullanma hakkını veren taraftır.
 - d) Ana firmanın isim ve sistemi çerçevesinde iş yapabilme hakkını kullanan gerçek veya tüzel kişidir.
 - e) İş yapabilme hakkını veren taraftır.
2. Aşağıdakilerden hangisi franchising anlaşmasının taraflarını içermektedir?
 - a) Franchisor-franchisee
 - b) Franchise-franchisor
 - c) Franchisor-franchise
 - d) Franchise-franchiseer
 - e) Franchiseer-franchisor
3. Aşağıdakilerden hangisi franchising sisteminin temel özellikleri arasında yer almaz?
 - a) Ürün veya hizmetin markası ve adı her yerde aynıdır.
 - b) Üretilen ile satış aynı imaj altında birleşir.
 - c) Franchising, yasal ve finansal açıdan birbirinden bağımsız, en az iki taraf arasında anlaşmayla yapılır ve taraflar arasında sürekli bir ilişki kurulur.
 - d) İlk franchise alan, başka firmalara da franchise verme hakkına sahip olamamaktadır.
 - e) Franchising sözleşmesinde her iki tarafa bazı haklar tanınmaktadır.
4. Aşağıdakilerden hangisi Franchise anlaşmasının girişimci için avantajları arasında yer almaz?
 - a) Eğitim ve rehberlik

- b)** Bilinen bir marka ismi taşıması
- c)** Franchisor kontrolü
- d)** Denenmiş yol
- e)** Mali Destekler

5. Aşağıdakilerden hangisi Türkiye’de ki franchiselerin başarısızlık nedenlerinden biri değildir?

- a)** Ürünün satılması planlanan tüketicilerin maddi durumlarının yetersiz kalması
- b)** Öngörülen ciro rakamlarının çok altında kalınması
- c)** İkame malların rekabet kuvveti
- d)** Konusunda uzman kişilere sorumluluk verilmesi
- e)** Altyapı yetersizlikleri

6. Franchisee, geliştirilmiş, eşi olmayan bir ürün, fikir, hizmet veya karışıma sahip olan ve bunları bir patent (copyright) veya ticari marka ya da ticari isim altında korumaya alan, bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren işletmedir.

- a)** Doğru
- b)** Yanlış

7. Franchisorlar bir sistemin ve markanın belli bir satış-hizmet noktası ve/veya bölgesi için haklarını anlaşma ile alarak uygulayan bağımsız yatırımcılar olarak tanımlanabilir.

- a)** Doğru
- b)** Yanlış

8. Franchise Sözleşmesinde isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında ödenecek ücrete “Franchising fee” denir.

- a)** Doğru
- b)** Yanlış

9. Franchise sözleşmesinde yıllık ciro veya kardan yüzde olarak ödenecek olan aidata “Royalty” denir.

- a)** Doğru

b) Yanlış

10. Ürün ve marka franchising’inde Franchisee ve Franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, işletme sistemi içerisinde bir bütün olarak pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetleri içeren bir işbirliği yapılmaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

11. Aşağıdakilerden hangisini franchising için söylemek doğru olmaz?

- a) Taraflar birbirinden bağımsızdır
- b) Belirli bir süre ve sınırlamalar dahilinde verilmiş imtiyaz hakkıdır
- c) Verilen imtiyaz her bölge için geçerlidir
- d) İş ile ilgili bilgi sağlanmaktadır
- e) İş ile ilgili destek sağlanmaktadır

12. I) Geliştirilmiş bir ürün, fikir veya hizmet veya karışıma sahip olan ve bunları ticari isim, marka altında koruma altına alan işletmeye franchisee denir.

II) Sahip olduğu ürün ya da hizmetin satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren işletmeye franchisor denir.

III) Franchising anlaşması franchisor ve franchisee arasında yapılmaktadır.

Yukarıdaki verilenlere göre aşağıdakilerden hangisi/hangileri doğrudur?

- a) I
- b) II
- c) III
- d) I ve II
- e) II ve III

13. Aşağıdakilerden hangisi franchising’in özellikleri arasında sayılamaz?

- a) Franchising taraflar arasında imzalanan bir sözleşmedir.
- b) Franchising sözleşmesinde her iki tarafa da haklar tanınmaktadır.
- c) Tüm franchising sözleşmeleri birbirinin aynıdır.
- d) Franchising fee giriş bedeli olarak sayılabilir.
- e) Royalty oranları markadan markaya değişmektedir.

14. Aşağıdakilerden hangisi franchise sözleşmelerinin ana başlıkları arasında sayılamaz?

- a) Franchisee’ye sunulacak mal ve hizmetler
- b) Franchisor’un Franchisee’yi satınalma koşulları
- c) Antlaşmayı yenileme şartları
- d) Sözleşmeyi sonlandırma koşulları
- e) Franchisee’nin yapacağı ödemelerin şartları

15. Aşağıdakilerden hangisi Franchise almak isteyenlerin sorgulaması gereken konular arasında sayılamaz?

- a) Ürün veya hizmet ile ilgili konular
- b) Fiyat ve maliyetler ile ilgili konular
- c) Yer seçimi ile ilgili konular
- d) Master franchise şartları ile ilgili konular
- e) Kontrol ve destekleme ile ilgili konular

Cevaplar

1)d, 2)a, 3)d, 4)c, 5)d, 6)b, 7)b, 8)a, 9)a, 10)b, 11)c, 12)e, 13)c, 14)b, 15)d

5. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURULUŞ SORUNLARI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

5.1.Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı ve Önemi

5.2.Küçük İşletmelerin Sorunları

5.2.1.KOBİ'lerin Finans Sorunları

5.2.2.KOBİ'lerin Üretim, Tedarik ve Teknoloji Sorunları

5.2.3.KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları

5.2.4.KOBİ'lerin Yönetim Sorunları

5.3.KOBİ'lerin Diğer Sorunları

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. KOBİ'lerin finansman sorunlarına getirilebilecek çözüm önerileri nelerdir?
2. KOBİ'lerin pazarlama sorunları neden meydana gelmektedir?
3. KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının üstesinden nasıl gelebilirler?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
KOBİ'lerin finans sorunları	KOBİ'lerin finansal sorunları ve bu sorunların üstesinden gelebilmek için izlenebilecek yollar hakkında bilgi sahibi olmak	
KOBİ'lerin üretim, tedarik ve teknoloji sorunları	KOBİ'lerin üretim, tedarik ve teknoloji konularında yaşadıkları sorunları açıklamak	
KOBİ'lerin pazarlama sorunları	KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını sıralamak	
KOBİ'lerin yönetim sorunları	KOBİ'lerin yönetim sorunlarını ortaya koyabilmek	
KOBİ'lerin diğer sorunları	KOBİ'lerin yukarıda saydığımız sorunlar haricinde karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgi sahibi olmak	

Anahtar Kavramlar

- Finans,
- Üretim,
- Tedarik,
- Teknoloji,
- Pazarlama,
- Yönetim sorunları

Giriş

Önceki Bölümde iş yapma şekillerini yeni bir işe başlamak, mevcut bir işletmeyi satın almak veya franchising sisteminden yararlanmak olarak işledik. Bu bölümde girişimcilerin faaliyetlerini yürüttüğü küçük ve orta boy işletmeler yani kısaca KOBİ'ler üzerinde duracağız. Tüm dünyada olduğu gibi küçük ve orta boy işletmeler ülkemiz ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. KOBİ'ler az sermaye ile kurulabilen, çalışan sayısı ve yönetim giderleri az, esnek ve çabuk karar verebilen bir yapıya sahip küçük işletmelerdir. Ancak girişimcileri sayesinde değişime büyük işletmelere oranla daha kolay uyum gösteren küçük işletmeler, hem kuruluş aşamasında hem de yaşam evreleri içerisinde sorunlarla karşılaşmaktadır.

Küçük işletmelerin ekonomik kalkınma ve büyüme dönemlerinde değişime uyum gösteremeyip ortadan kalkacağı düşünülürken, her geçen gün daha önemli hâle gelmişlerdir. Günümüzde küçük işletmeler, ileri teknolojilere ve değişen piyasa koşullarına kolayca uyum gösterme yetenekleri ile geleceğin işletme tipi olarak benimsenmektedir. Değişik ülkelerde küçük ve orta boy işletmeleri tanımlamak için farklı ölçütler kullanılsa da; sınıflamada çalışan kişi sayısı, sermaye miktarı, satış tutarı veya bilanço aktif toplamı gibi değerler ölçüt olarak kullanılmaktadır.

5.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı ve Önemi

Küçük işletmelerin tanımı konusunda yukarıda da belirtildiği üzere, pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de bir tanım birliği yoktur. Birçok ülkede ekonominin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün işletmecilik yazınında görüş birliğine varılmış bir KOBİ tanımı bulunmamakta, tanımlar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. KOBİ tanımı için; çalışan sayısı, satış miktarı, sermaye miktarı ve yapısı, mülkiyeti, faaliyet alanı ve üretim yöntemi gibi sınıflandırma yöntemleri arasında en çok tercih edilen yöntem istihdam edilen kişi sayısı olmuştur. Ayrıca, satış rakamları ve sermaye mülkiyetinin türü de tanımlama ölçütü olarak kullanılmaktadır.

KOBİ’ler, az sermaye ile kurulabilen, daha çok el emeği ile çalışan, hızlı karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleriyle düşük maliyetle üretim gerçekleştirebilen iktisadi birimler olarak ifade edilebilir. 1980’lerden itibaren sanayi devrimi ile gelişen büyük ölçekli işletme düşüncesi yerini küçük yapılanmalara, yani küçük ve orta ölçekli işletme düşüncesine bırakmıştır. Bunun en önemli nedeni küçük işletmelerin esnek yapıları ile değişim ve dönüşüme daha hızlı uyum sağlayabilmeleridir.

Avrupa Birliği, küçük ve orta büyüklükte işletme tanımları konusunda gerek ulusal gerekse birlik temelinde karışıklığa neden olmamak için 1 Ocak 2005’de KOBİ tanımını güncellemiş ve ortak bir tanım geliştirmiştir. Bu tanıma göre “çalışan sayısı 10 kişiden az olan ve yıllık cirosu veya bilançosu 2 milyon Euro’ya kadar olan işletmeler mikro ölçekli işletme, çalışan sayısı 50 kişiden az olan ve yıllık cirosu veya bilançosu 10 milyon Euro’ya kadar olan işletmeler küçük ölçekli işletme ve çalışan sayısı 250 kişiden az olan ve yıllık cirosu 50 milyon Euro’ya kadar olan ve bilançosu 43 milyon Euro’ya kadar olan işletmeler ise orta ölçekli işletme” olarak kabul edilmiştir.

Ülkemizde Avrupa Birliği ülkelerinin yaptığı tanım, çalışan sayısı açısından benzerlik gösterse de yıllık satış ve bilanço açısından farklılıklar bulunmaktadır. 04.11.2012 tarihinde Resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik’e göre; “çalışan sayısı 10 kişiden az olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon Türk Lirası’nı aşmayan işletmeler mikro ölçekli işletme, çalışan sayısı 50 kişiden az olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 8 milyon Türk Lirası’nı aşmayan işletmeler küçük ölçekli işletme ve çalışan sayısı 250 kişiden az olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 40 milyon Türk Lirası’nı aşmayan işletmeler orta ölçekli işletme” olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3: KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı	Yıllık Mali Bilanço Toplamı
Mikro ölçekli işletme	10'dan az	1 milyon TL'ye kadar	1 milyon TL'ye kadar
Küçük ölçekli işletme	50'den az	8 milyon TL'ye kadar	8 milyon TL'ye kadar
Orta ölçekli işletme	250'den az	40 milyon TL'ye kadar	40 milyon TL'ye kadar

Kaynak: Resmi Gazete, Karar Sayısı 2012/3834

KOBİ'ler dinamik, esnek yapıları ve çok boyutlu rolleriyle ülke ekonomisinde itici bir güç oluşturmaktadır. İstihdama katkıları, girişimciliği teşvik edici özellikleri, büyük işletmelere ara malı temin etmeleri ve topluma verdikleri hizmetlerle bölgeler arası gelişmişlik farkının azalmasında önemli görev üstlenmektedir. Ülke ekonomisinde oldukça önemli görevler üstlenen KOBİ'lerin sayısı büyük işletmelerin sayısına göre oldukça fazladır.

KOBİ'lerin ekonomideki yerlerine ve ülke ekonomisine sağladıkları yararlar karşın bazı sorunlarının da olduğu açıktır. Sınırlı finansman olanaklarına sahip oldukları için bazı durumlarda ölçek ekonomisi uygulayan büyük işletmelerle rekabet edememektedirler. Yine çoğu zaman kurucu bir girişimci tarafından yönetildiği için profesyonel yönetim anlayışından uzak bir yönetime sahiptir. Küçük işletmelerin zayıf oldukları yönlerinden biri de kuruluşta ortaya çıkan kimi yetersizlikler ve imkânsızlıklardır. Bu yetersizlikleri; yönetsel yapı, üretim ve tedarik, pazarlama ile finansal alanlarda görmekteyiz. Sorunlar bu tür işletmeler bazı hallerde çok önemli olmakta, mikro ve küçük ölçekli işletmelerin ilk yıllardaki başarısızlık oranları % 35'e kadar çıkmaktadır.

5.2. Küçük İşletmelerin Sorunları

Türkiye'deki küçük ve orta boy işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu şirketler aile yönetimi ile ilişkilerinden oluşan yönetim sorunları yanı sıra tedarik, üretim, finans, pazarlama gibi fonksiyonel sorunlar yaşamaktadır.

5.2.1. KOBİ'lerin Finans Sorunları

Küçük ve orta boy işletmelerin en belirgin sorunu finansman konusunda görülmektedir. Her büyüklükteki işletme zaman zaman nakit konusunda sıkıntılar çekse de bu tip sorunlar küçük işletmelerde daha sık ve daha yoğun bir biçimde ortaya çıkar. Daha sonra tedarik, üretim, pazarlama, insan kaynakları ve eğitim gibi konularda kendini gösterir. Öncelikle küçük işletmelerin makina ve teçhizat alımlarında, ham madde temininde, üretim sürecinde, kalite ve belgelendirmede, sosyal sigorta alanında ve ürettikleri mal ya da hizmetlerin pazarlamasında sorunlar görülür. İşte bu nedenlerle yabancı ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de küçük işletmelere yönelik finansal destek sistemleri ve araçları uygulanmaktadır. Finansal ve yönetsel sorunları gidermek için yapılan bu tür uygulamalar genellikle devlet destekli banka kredileri, girişimci ve kurucuların eğitimi, risk sermayesi şirketlerinin destekleri ve yatırım finansman şirketlerinin destekleri şeklinde görülmektedir.

KOBİ'ler finansman yetersizlikleri nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamamakta, eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da ürettikleri malın

kalitesine olumsuz yansımaktadır. Eski teknolojilerle yapılan kalitesiz üretim, KOBİ'lerin iç ve dış piyasada satış gücünü, dolayısıyla ulusal ve uluslararası pazarlarda büyük işletmelerle rekabet gücünü engellemektedir.

Özetle, KOBİ'lerin finans sorunları öz kaynak yetersizliği ve kredi sorunlarından kaynaklanmaktadır. Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yapısından, işletmelerin geleneksel yapılanmalarından kaynaklanan finansman sorunlarını;

- Öz sermaye yetersizliği,
- İşletme sermayesi yetersizliği,
- Kredi temin edilmesinde karşılaşılan sorunlar,
- Sermaye piyasasından fon elde etmede karşılaşılan güçlükler ve
- Finansal yönetimde yetersizlikler olarak sıralamak mümkündür.

Ülkemizde bu sorunların çözümüne ilişkin olarak en büyük desteği KOSGEB sağlamaktadır. Bunun yanı sıra devlet teşvikleri KOBİ'lere finansal sorunların çözümünde yardımcı olmaktadır. Türkiye Halk Bankası, esnaf-sanatkâr ve KOBİ'lerimize en büyük kredi desteğini sağlayan ve bu görev kendisine kuruluş yasası ile verilen bir bankadır. T. Halk Bankası yanı sıra özel sektör bankaları da küçük işletmelere destek olmaktadır. Devlet KOBİ'leri orta ve uzun vadeli düşük faizli krediler, faiz ve vergi iadeleri, makine teçhizat yatırımlarına KDV istisnaları, gümrük ve fon istisnası, yatırım teşvik araçları, yatırım indirimi, gelir ve kurumlar vergisi muafiyeti, KDV muafiyeti, ihracata vergi iadesi, ihracat kredi sigortası, yatırım döneminde KDV muafiyeti, gümrük ve fon istisnası gibi araçlarla desteklenmektedir.

KOSGEB, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere hızla uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 3624 sayılı Kanunla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur bir kamu kuruluşudur. KOSGEB ülkemizde KOBİ'lere;

- Finansman destek hizmetleri,
- Danışmanlık ve eğitim destekleri,
- Teknoloji geliştirme ve yenilik destekleri,
- Bilişim destekleri,
- Kalite geliştirme destekleri,
- Pazar araştırma ve ihracatı geliştirme destekleri,
- Bölgesel kalkınma destekleri,

- Ortak kullanım amaçlı makine-teçhizat desteği,
- Altyapı ve üstyapı uygulama projesi desteği,
- Nitelikli eleman desteği,
- Girişimciliği geliştirme hizmetleri vermektedir.

KOSGEB, KOBİ'leri sadece finansal açıdan desteklemekle kalmayarak, işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli olan teçhizat, teknoloji ve eğitim desteğini de sağlamaktadır. Ayrıca yeni ve genç girişimcilerin gelişmesini sağlayarak ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Bölgesel destekleri ile ekonomik olarak az gelişmiş bölgelerin gelişmişlik düzeyini artırmakta ve ülkenin her alanında istihdam alanı yaratmaktadır. Ülkemizde KOBİ'lerin sayısının oldukça fazla olduğu düşünülürse KOSGEB'in üstlenmiş olduğu kritik görevin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

KOSGEB ve devlet destekleri dışında özel finans kurumları ve bankalar da KOBİ'lere destek sağlamaktadır. Örneğin; Kredi Garanti Fonu (KGF) İşletme A.Ş., küçük ve orta ölçekli işletmeler için sağladığı kefaletle bu işletmelere destek vermekte, yatırımlarının ve işletmelerinin finansmanında banka kredisi kullanmalarını mümkün hâle getirmektedir. KGF, KOBİ'lere verdiği kefalet ve üstlendiği risk ile bu işletmelerin daha çok banka kredisi kullanabilmelerini sağlamakta, uzun vadeli ve düşük maliyetli kredilerden küçük işletmelerimizin yararlanmasını mümkün hâle getirmektedir. Bu sayede girişimcilik teşvik edilmekte, KOBİ'ler lehine ek bir kredilendirme yaratılarak ekonomik büyüme ve kalkınmaya katkı sağlanmaktadır. Bu arada genç ve kadın girişimciliğin desteklenmesi için projeler geliştirilmektedir.

5.2.2. KOBİ'lerin Üretim, Tedarik ve Teknoloji Sorunları

KOBİ'ler genellikle emek yoğun, atölye tipi bir imalat ile siparişe göre üretim yapmaktadır. İş bölümü nispeten düşük düzeydedir. Sipariş hacminin düşük olması ve ham madde yetersizliği nedenleriyle düşük kapasitede çalışmakta ve birim ürün maliyetleri yüksek olmaktadır. Siparişe göre üretim yapmaları ürünlerini farklılaştırmaları için bir üstünlük sağlasa da ölçek ekonomisi bakımından sorun yaratmaktadır.

Üretimde kalitenin sağlanabilmesi, tedarik süreci yanı sıra kullanılan teknolojiye, ürün tasarımı ve geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel gibi etkenlere bağıdır. Küçük işletmeler büyük işletmelere oranla daha küçük oranlarda üretim yaptıkları için onlar gibi teknolojik donanıma kolaylıkla sahip olamazlar. Sermaye eksikliği teknolojik yetersizliği de beraberinde getirmekte ve bunun sonucu olarak üretimin kalitesi düşmektedir. Bu durum işletmede kaynak israfına neden olmaktadır. KOBİ'lerin üretim sorunlarının başında;

- Girdi ve İşgücü maliyetlerinin yüksekliği,
- Modern teknolojiyi takip edememe,
- Kalifiye eleman eksikliği,

- Kalite kontrol eksikliği gelmektedir.

KOBİ'lerin üretim sorunların başında ham madde ve yarı mamul gibi girdi ve işgücü maliyetlerinin yüksekliği gelmektedir. Üretim sorunlarıyla bağlantılı olarak ham madde ve yardımcı malzeme tedarik sorunları da KOBİ'lerin dikkat etmesi gereken önemli konulardan biri olmuştur. Bilindiği üzere üretim sürecinin ilk aşaması satın alma veya tedarik sürecidir. Satın alma bu nedenle önemli bir iştir. Büyük işletmelerde satın alma faaliyeti ayrı bir departman tarafından yürütülürken KOBİ'lerde bu faaliyet genellikle patron tarafından yürütülmektedir. Finansal sorunlar ve üretim kapasitesindeki sınırlamalar nedeniyle söz konusu girdiler büyük ölçekte satın alınamamakta, doğrudan ithal edilememekte veya depolanamamaktadır.

Küçük işletmeler çok az miktarlarda üretim yaptıkları için büyük işletmelere oranla çok daha az miktarda ham madde tedarik ederler. Bu yüzden büyük işletmelere oranla çok daha pahalıya ham madde temin ederler. Büyük işletmeler bazı tedarikçileri sadece kendilerine bağladıkları için küçük işletmelere ham madde vermezler böylece küçük işletmeler ham madde sorunu yaşarlar. Ayrıca küçük işletmeler sipariş tarzı üretim yaptıkları için sipariş geldiğinde ucuza ham madde tedarik edemezse istedikleri karı elde edemeyebilirler. Bu sayede de rekabet gücü azalır.

KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıkları için zaman zaman ürettikleri ürünler değişebilmektedir. Bu durum ham madde ve ara mal alımlarında sürekli aynı kalitede mal tedarik edememe sorununu karşılarına çıkarmaktadır. Bu sorun, esnek üretim tarzlarından dolayı sürekli bir tedarikçi ile çalışmamalarından kaynaklanmaktadır. Nitelikli eleman ihtiyacı burada da karşımıza çıkmaktadır.

Ham madde ve ara malların kalitesi doğrudan üretimin kalitesini etkilemektedir. Sürekli alıcı olmamalarının bir diğer dezavantajı da zamanında malı teslim alamama ve dolayısıyla üretimde aksamaların yaşanmasıdır. Bunun yanı sıra kalifiye eleman eksikliği üretimin kalitesini doğrudan etkilemekte ve hatalı üretimin artmasına neden olabilmektedir. Bu olumsuzluklar finansman açısından KOBİ'leri zor duruma düşürebilmektedir.

Üretim sorunlarıyla bağlantılı olarak teknoloji sorunları gündeme gelmektedir. Eski teknolojilerin kullanılması ve modern teknolojinin takip edilememesi de KOBİ'lerin iç ve dış pazarlardaki rekabetini olumsuz etkilemektedir. Finansal yetersizlikler nedeniyle KOBİ'lerin gelişmiş teknolojilere sahip olmaması ve eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalması rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyen bir diğer faktördür. Teknoloji maliyetlerinin yüksek oluşunun yanı sıra teknolojiyi kullanmadaki bilgisizlik de sorun yaratmaktadır.

Burada, KOBİ'lerde üretim kapasitesinin yetersiz olması da bir sorun teşkil etmektedir. KOBİ'ler sınırlı pazara hitap ettikleri için ellerindeki makinelerin atıl kalmasına, onların etkin ve verimli kullanılmamasına neden olmaktadır. Bu da işletmenin verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu tür sorunları önlemek için AR-GE çalışmaları yapmak, yeni ürünler geliştirmek ve farklı dönemlerde farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir üretim ve kalite kontrol sistemi kurmak gerekecektir. Uygun teknoloji yönteminin

seçilmesi ve bu teknolojiyi kullanacak eğitimli ve uygun kalitede elemanların istihdam edilmesi KOBİ'lerin üretim ve teknoloji ile ilgili sorunlarının önemli bir kısmını azaltacaktır.

KOBİ'lerin üretim, tedarik ve teknoloji sorunlarıyla ilgili olarak Halk Bankası ve KOSGEB destek sağlamaktadır. KOBİ'lerin teknoloji konusundaki sorunlarını minimuma indirmek ve teknolojiyi izlemelerini sağlamak için Halkbank KOBİ'lere kredi desteğinde bulunmaktadır. KOBİ'ler bu krediler sayesinde modern üretim tekniklerinden yararlanabilmekte, internet kullanımını arttırmaya çalışmakta ve böylelikle bilgiye en kısa yoldan ulaşabilmektedir.

5.2.3. KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları

Küçük ve orta boy işletmeler üzerine yapılan araştırmaların çoğu, küçük işletmelerin pazarlama açısından yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu yetersizlik, küçük işletme yapısının geleneksel pazarlama ile uyuşmaması ve geleneksel pazarlamada kullanılan tekniklerin farklı biçimde kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Tüm işletmeler, büyüme süreçleri boyunca bilinçli veya bilinçsiz olarak pazarlama tekniklerini kullanırlar. Pazarlama konusundaki en büyük sorun, işletmelerin pazarlama ve tanıtım alanındaki eksiklikleridir. Tanıtım alanındaki bu eksiklikler küçük işletmelerin istedikleri pazarlara girmesinin önündeki en büyük engellerden birisidir. Böylece küçük işletmeler ürettikleri mal veya hizmetleri istedikleri pazara ulaştıramamakta, satış açısından bağımlı kalmakta ve sıkıntı çekmektedirler.

Küçük işletmelerde çoğu defa bağımsız bir pazarlama birimi bulunmamaktadır. Ancak günümüzde işletmeler tanıtım ve reklam yanı sıra, üretim kalitesini yükseltmek, müşteriye anlamak ve sadık müşterilere dönüştürmek için yoğun zaman ayırmakta, pazar araştırmalarına, araştırma ve geliştirmeye, fiyatlandırma, dağıtım ve promosyona büyük kaynaklar ayırmaktadır. Yeterli bir pazarlama bilincine sahip olmayan KOBİ'lerin çekindikleri bir diğer konu ise dış pazarlarda rekabet sorunlarıdır. Dış pazarlara açılma sorununun temelinde yabancı dil eksikliği gelmektedir.

KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını;

- Pazar bilgisi eksikliği,
- Pazar, çevre analizi, erken uyarı sisteminden yoksunluk
- Dış pazardaki yoğun rekabet,
- Ambalajlama, marka, vb konularda istenilen standartlara uymama,
- Tanıtım ve reklam yapabilme gücünden yoksunluk,
- Yabancı dildeki belge ve katalogların anlaşılması için yabancı dil bilme olarak sıralayabiliriz.

Pazar araştırması yapılmamasından dolayı pazara ilişkin deneyimlere dayalı subjektif bilgilerle kararlar alınmaktadır. Bu nedenle çevre analizi ve olası tehditler

belirlenememektedir. Üretim sorunlarından kaynaklanan standardizasyon eksikliği rekabette sorun yaratmaktadır. Bununla birlikte yeni pazarlama açılmak için en önemli engel olan dil sorununun ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Pazarlama sorunlarının çözümüne ilişkin olarak KOBİ'lere İhracatı Geliştirme Merkezi, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Merkezi Başkanlığı ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı düzenledikleri eğitimlerle destek sağlamaktadır. Ayrıca KOSGEB ve Dış Ticaret Müsteşarlığı nitelikli eleman istihdam desteği de sağlamakta, pazarlama alanında KOBİ'lere danışmanlık desteği de sunmaktadır. KOSGEB Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü ile iş ortamları oluşturma gezileri ve işletmeler arası ticari işbirliği geliştirme desteği sunarak KOBİ'lere pazarlama araştırması konusunda yardımcı olmaya çalışmaktadır. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, İGEME, İktisadi Kalkınma Vakfı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı KOBİ'lere yönelik pazar araştırma desteği vermektedir.

Sağlanan bu destekler, pazarlama sorunlarının çözümü için yeterli değildir. Asıl önemli olan işletmelerin pazarlamanın önemini anlayarak, pazarlama bilgisine sahip nitelikli ve deneyimli uzmanların yer aldığı ayrı bir birim olarak pazarlamayı satıştan farklı değerlendirmeleri gerekmektedir. Geleneksel pazarlama anlayışından vazgeçerek, günümüz şartlarının gerektirdiği dinamik yapıya uyum sağlamaları gerekmektedir.

5.2.4. KOBİ'lerin Yönetim Sorunları

Küçük işletmelerin kurucu, sahip ve yöneticileri genelde tek yönetici olma eğilimi taşımaktadır. Yetki devrinden kaçınma ve bu şekilde tüm yetkiyi tek elde toplama çabası küçük işletmelerde son derece yaygındır. Küçük işletme sahip veya yöneticileri çoğu kez kendi mesleki ve teknik bilgileri yetersiz kalsa da sorunların çözümü için uzman personel istihdamından kaçınırlar. Oysa gelişen teknoloji her geçen gün, çevreden ve geçmişten gelen bilgi ve tecrübe birikimini, kullanılan araç, teçhizat ve yöntemleri geçersiz kılmaktadır.

Küçük işletmelerin genellikle sahipleri patron olarak işyerinde bulunduğu için profesyonel yönetici kavramı bu gibi işletmelerde ön planda olan bir kavram değildir. Az sayıda personeli olan küçük işletmelerde patron her zaman tek ve vazgeçilmez yönetici olmak ister. Teknik veya yönetsel konularda yeterli bilgi ve deneyimi olup olmadığına bakmadan yöneticiliğe soyunmaya kalkan bu kişiler, işletmelerin çok büyük zararlar etmelerine neden olabilirler.

KOBİ'lerde girişimci işletme sahibi işletmenin kimliğini belirleyen temel unsurdur. Girişimcilik ve yöneticilik aynı kişide bütünleşmektedir. Yönetim yapısı geleneksel olup, yönetimin tüm fonksiyonları işletme sahibi ve/veya ortaklar tarafından yürütülmektedir. Örgütsel planlar genelde işletme sahibi ve ortaklar tarafından sezgiye dayalı olarak yapılmakta, biçimsel yapıya yeterince önem verilmemektedir. KOBİ'lerde yetki devredilmemesi, profesyonel eleman bulundurulmaması dikkati çeken sorunlardır. Şirketin misyonu, vizyonu ve hedefleri işletme sahibi olan patronun aklındadır, kimseyle paylaşmamıştır. İşlerin karmaşıklaşmasıyla birlikte KOBİ'ler yönetim sorunları yaşamaya başlarlar ve takım çalışmasına ihtiyaç duyarlar. Genellikle işi kuran girişimci teknik bilgiye sahiptir ve işi teknik bilgisi ile idare etmektedir. İş hacmi küçük olduğunda bu durum sorun

yaratmasa da işlerin büyümesiyle birlikte yöneticilik becerileri gerektiren işlerde yetersiz kalınması KOBİ'lerin başarısız olmasına neden olmaktadır.

KOBİ'lerde yönetsel görevleri çok az sayıda kişi yerine getirir. Firma büyüdükçe yönetsel görevlerin sayısı da artacaktır. Yazılı olarak hazırlanmamış olsa da çalışanların görev ve yetkilerini bilmeleri şirketin başarısı için oldukça önemlidir. İşletme içinde kimin hangi görevi yapacağı ve hangi işlerden sorumlu olacağını bilmesi profesyonel yönetim anlayışının bir gereğidir.

Firma çalışanları arasındaki iletişim ve çalışanların geliştirilmesi konuları da yönetimle ilgili önemli konulardır. Çalışanların eğitiminin maliyetli olması, KOBİ'ler tarafından ihmal edilmesine yol açmaktadır. KOBİ'lerde firma sahibinin firma üzerindeki etkisi düşünüldüğünde KOBİ yöneticisinin başarısının, büyük firma yöneticisinin başarısına göre çok daha önemli olduğu görülür. Büyük firmalarda yöneticinin başarısız olması durumunda yönetici işinden ayrılır ve yerine yeni bir yönetici görevlendirilir. KOBİ'lerde ise aynı zamanda firma sahibi olan yöneticinin başarısızlığı firmayı iflasa kadar götürebilir.

KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, işbölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanıması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp-kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Çalışan ve işveren arasında yakın ilişkiler kurulur ve dostane bir çalışma ortamı oluşur. Ancak bu durum kurumsallaşma önünde bir engeldir. Çünkü emir-komuta zincirinin belli olmadığı, kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmediği durumlarda, oluşabilecek aksaklıkların sorumluluğunu kimse üstlenmek istemeyecektir.

Yönetim sorunlarını özetleyecek olursak, en başta profesyonel yönetici eksikliği, yetki ve sorumluluğun tek kişide toplanması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olmasından dolayı yönetim kararlarında başarıyı yakalayamaması, bir organizasyonun, görev ve yetki dağılımının yapılmamış olması, geleneksel yönetim yapısının kullanılması, personel eğitime gereken önemin verilmemesi ve performans değerlendirmenin yapılmamasını sayabiliriz.

KOBİ'lerin organizasyon düzeyinde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik olarak Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü Ankara Ofisi sanayi politikaları oluşturma ve uygulama desteği sağlamaktadır. KOSGEB, Milli Prodüktivite Merkezi, Ticaret ve Sanayi Odaları, Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı KOBİ'lerin yöneltme düzeyinde yaşadıkları sorunların çözümü için yönetici ve personel eğitim desteği sağlamaktadır. Bu eğitimler sayesinde işletmede mevcut çalışanlar profesyonel yönetici olarak eğitilerek, işletmenin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmelerine olanak yaratılmaktadır.

KOBİ'lerin karşı karşıya kaldığı sorunların kökeninde yönetim ve finansman sorunları yer almaktadır. Yeterli finansman sağlayamadığı için teknolojik yatırımlarını yapamaması, üretim kalitesine etki etmekte ve küresel rekabette geri kalmaktadır. Yönetimde profesyonel

yöneticilerin eksikliği veya olmayışı planlamadan uzak, sezgilere dayalı kararlarla işlerin yürütülmesini ve dolayısıyla yanlış yatırımlarla işletmelerin zarar edebilmesine yol açmaktadır. Nitelikli personel eksikliği hem üretim hem yönetim kademesinde şirketin işleyişini olumsuz etkilemektedir. Yönetimde bulunan girişimcinin yönetim becerilerine sahip olmaması profesyonellikten uzak biçimsel olmayan bir yapıda işlerin yürütülmesine neden olmaktadır. Bir süre sonra işlerin büyümesi ile kargaşa yaşanabilmektedir.

Ülke ekonomisinin önemli bir kısmı için yarar sağlayan ve yalnızca ülkemizde değil, diğer ülkelerde de sayısı büyük işletmelerden daha fazla olan KOBİ'lerin geliştirilip güçlendirilmesi için hem devlet hem de çeşitli kuruluşlar farklı alanlarda değişik destekler sağlamaktadır. Böylelikle hem sosyal hem ekonomik anlamda ülke desteklenmiş olmaktadır.

5.3. KOBİ'lerin Diğer Sorunları

Küçük işletmelerin karşılaştıkları sorunların ilki kuruluş yerinin seçilmesidir. Bu seçim rastgele olmamaktadır ve belirli bazı bilimsel teknik ve araştırmaları gerektirmektedir. Ham maddeye, pazara, enerjiye yakınlık ve coğrafi konum gibi konular bu aşamada büyük önem taşımaktadır. Kuruluş aşamasındaki bir diğer önemli sorun finansal desteğin alınmasıyla ilgilidir. İşletmeler belirli bir kredi leasing kaynaklarından finansal destek sağlamak durumundadırlar. Bu sorunların yanında, işletmeler için standart yönetim, muhasebe, satış ve stoklama fonksiyonlarının doğru bir şekilde uygulanması gibi konular da işletmelerin kuruluş aşamasında karşılaştıkları problemlerin başında gelmektedirler.

Ayrıca genellikle siparişe göre üretim yapan küçük işletmeler stok konusunda da sıkıntı çekmemektedirler. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili sorunların başında kalifiye eleman bulma zorluğu gelmektedir. Gerçekten de KOBİ sahip veya yöneticilerinin işletmelerine kalifiye eleman tedarik edebilmeleri, oldukça fazla ücret ve yan ödemeleri gerektirebilmektedir. KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun, uzmanlığın çok büyük önem taşıdığı günümüzde çok yönlü eleman istihdamı zorunluluğudur.

Büyük ölçekli işletmeler, genelde bütün işlevlerini ekonomik açıdan inceleyebilmekte, analiz edip yorumlayabilmekte ve bu yolla bir takım ekonomik sonuçlar ortaya koyabilmektedirler. Daha dar anlamda Büyük İşletmeler, yeni mal ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilmektedirler. Ne var ki, bu olgular KOBİ'ler açısından oldukça kısıtlıdır. Gelişen endüstriyel yapılanmalar, küresel rekabet, değişen tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmelerin KOBİ'ler açısından izlenebilmesi birçok zorluk doğurmaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde karar alma işlemi, işletme sahibince veya ortaklarca yerine getirilebilir. Orta boy işletmelerde ise yetki, kısmen de olsa yönetici veya asllara devredildiğinden kararlar birlikte alınmaktadır. Ne var ki, son söz üst yönetimindir. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alınırken, Büyük Ölçekli işletmelerinkine oranla bilimsel teknikler daha az kullanılabilmekte, buna karşın hızlı ve esnek kararlar alınabilmektedir.

Özellikle küçük işletmelerde, muhasebe kayıtları sadece yasal bir yükümlülük olarak algılanabilmektedir. Buradaki muhasebe kayıtlarının, işletmenin gelecekteki özellikle finansal

yapılanması için gerekli kaynakları oluşturduğu düşünölmeyebilmektedir. Muhasebe işlevlerinde bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı Orta Büyöklökteki İşletmelerin bir kısmında kabul görmüşken; bir kısım küçöek ve orta ölçekli işletme yönetimi, bu sistemleri uygulayabilecek teknik eleman eksikliği ile beraber parasal kaynak yetersizliği üzerinde durmaktadır.

Uygulamalar

1. Küçük bir işletme ziyareti gerçekleştiriniz.

Uygulama Soruları

1. Ziyaret ettiğiniz küçük işletmenin göze çarpan sorunlarını ortaya koyunuz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

KOBİ'lerin yapılardan dolayı sahip oldukları bir dizi üstünlükler vardır. KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha az sermaye ve kaynak gerektirir. Daha kısa süre içinde kurulurlar ve daha az bürokratik işleme tabi olurlar. KOBİ'ler, ölçek ekonomisi gerektirmeyen işlerle ilgili alanlarda büyük kuruluşlara oranla daha düşük maliyetle çalışırlar. Bir nevi butik üretim yaparlar. Bu sayede çoğu sektörde büyük işletmelerce karşılanmak istenmeyen farklı müşteri taleplerini kolayca karşılayıp, farklı müşteri isteklerine yanıt verebilirler. Bunun yanı sıra, çoğu KOBİ müşteri ihtiyaç ve arzularını izleyerek, o konularda açılımlar yapan girişimci, yaratıcı ve yenilikçi kuruluşlardır. Esnek yapıları, değişen çevre koşullarına kolayca ve hızlı uyum sağlamalarına yardımcı olur. Büyük işletmelere oranla daha dostane çalışma ortamına sahip oldukları için, işverenler çalışanları ile daha yakın ilişki içindedirler. KOBİ'lerin sağlamış olduğu bu üstünlükler, bazı durumlarda girişimcilerin özellikle KOBİ olarak işlerini yürütmesine neden olmaktadır.

Bölüm Soruları

- 1) Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'lerin finansman sorunları arasında yer almaz?
 - a) Öz sermaye yetersizliği
 - b) Kredi temin edilmesinde karşılaşılan sorunlar
 - c) Sermaye piyasasında fon elde etmede karşılaşılan güçlükler
 - d) Çalışanların yetersizliği
 - e) İşletme sermayesi yetersizliği
- 2) Aşağıdakilerden hangisinin üretim sorunlarından biri değildir?
 - a) Girdi ve işgücü maliyetlerinin yüksekliği
 - b) Modern teknolojiyi takip edememe
 - c) Kalite kontrol eksikliği gelmektedir
 - d) Kalifiye eleman eksikliği
 - e) Tanıtım ve reklam yapabilmeye yoksunluk
- 3) Aşağıdakilerden hangisi pazarlama sorunları arasında yer almaz?
 - a) Pazar bilgisi eksikliği
 - b) Ambalaj, marka gibi konularda istenilen standartlara uymama
 - c) Pazar ve çevre analizi yapamama
 - d) İş gücü maliyetlerinin yüksek olması
 - e) Yabancı dildeki belge ve katalogların anlaşılması
- 4) Yetki ve sorumluluğun tek kişide toplanması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, bir organizasyonun, görev ve yetki dağılımının yapılmamış olması, geleneksel yönetim yapısının kullanılması, personel eğitime gereken önemin verilmemesi ve performans değerlendirmenin yapılmamasını aşağıdaki hangi sorunu açıklamaktadır?
 - a) Finans sorunu
 - b) Üretim sorunu
 - c) Tedarik sorunu

d) Pazarlama sorunu

e) Yönetim sorunu

5) Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'lerin sorunları arasında sayılamaz?

a) Kuruluş yerini doğru seçememe

b) Franchise verememe

c) Stok konusunda sorun yaşama

d) Yöneticilerin teknik kökenli olması

e) Kalifiye çalışan bulmada yaşanan sorun

6. KOBİ'ler dinamik, esnek yapıları ve çok boyutlu rolleriyle ülke ekonomisinde itici bir güç oluşturmaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

7. KOSGEB, KOBİ'leri sadece finansal açıdan desteklemekle kalmayarak, işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli olan teçhizat, teknoloji ve eğitim desteğini de sağlamaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

8. Çalışan sayısı 50 kişiden az olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 8 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmelere küçük ölçekli işletme denir.

a) Doğru

b) Yanlış

9. Öz sermaye yetersizliği KOBİ'lerin finansman yetersizlikleri arasında sayılabilmektedir.

a) Doğru

b) Yanlış

10. Pazar bilgisi eksikliği ve tanıtım ve reklam yapabilme gücünden yoksunluk KOBİ'lerin yönetim sorunları arasında sayılabilir.

a) Doğru

b) Yanlış

11. Aşağıdakilerden hangisi kobiler için doğru değildir?

- a) Aaz sermaye ile kurulabilen
- b) Daha çok el emeği ile çalışan
- c) Yavaş karar veren
- d) Düşük düzeyde yönetim giderleri olan
- e) Düşük maliyetle üretim gerçekleştirebilen

12. Aşağıdakilerden hangisi kobilerin yönetim sorunları arasında sayılmaz?

- a) kurucu, sahip ve yöneticinin genelde tek kişide toplanması
- b) yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması
- c) geleneksel yönetim yapısının kullanılması
- d) personel eğitimine gerekli önemin verilmemesi
- e) girişimcinin tek yönetici olma eğilimi

13. Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'lerin sınıflandırılmasında küçük ölçekli işletmelerin yıllık net satış hasılatını tanımlamaktadır?

- a) 5 milyon TL'ye kadar
- b) 6 milyon TL'ye kadar
- c) 7 milyon TL'ye kadar
- d) 8 milyon TL'ye kadar
- e) 9 milyon TL'ye kadar

14. Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'lerin sınıflandırılmasında küçük ölçekli işletmelerin çalışan sayısını tanımlamaktadır?

- a) 10'dan az
- b) 20'den az
- c) 30'dan az
- d) 40'dan az
- e) 50'den az

15. Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'lerin sınıflandırılmasında mikro ölçekli işletmelerin yıllık net satış hasılatını tanımlamaktadır?

- a) 1 milyon TL'ye kadar
- b) 2 milyon TL'ye kadar
- c) 3 milyon TL'ye kadar
- d) 4 milyon TL'ye kadar
- e) 5 milyon TL'ye kadar

Cevaplar

1)d, 2)e, 3)d, 4)e 5)b, 6)a, 7)a, 8)a, 9)a, 10)b, 11)c, 12)b, 13)d, 14)e, 15a

6. İŞ PLANI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

6.1.İş Planının Tanımı ve Yararları

6.2.İş Planının Sağladığı Avantajlar

6.3.İş Planı Unsurları

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. İş planı neden önemlidir?
2. İş planında hangi unsurlara yer verilmektedir?
3. İş planı hazırlamak ne gibi avantajlar sağlamaktadır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İş planının tanımı ve yararları	İş planının ne olduğunu kavrayabilmek	
İş planının sağladığı avantajlar	İş planının sağladığı avantajlardan faydalanabilmek	
İş planı unsurları	İş planı unsurlarını kavrayabilmek	

Anahtar Kavramlar

- İş planı,
- Girişimci,
- KOSGEB

Giriş

Bir girişimcinin başarılı olabilmesi için potansiyel bir iş fırsatına, nitelikli bireylere, yeterli sermayeye ve ayrıntılı bir şekilde yazılmış iş planına ihtiyacı vardır. İş planı, amaçları, tahminleri ve finansal öngörülerini ortaya koyan, girişimcinin yönlendirilmesi ve yönetimi açısından çok önemli bir yol haritasıdır. İşletmelerin gelişmişlik düzeyleri hangi aşamada olursa olsun, içsel faaliyetlerini iyileştirmek ve işletmeyi potansiyel yatırımcılara tanıtmak ve pazarlamak için de iş planı yapılmaktadır. Bu bölümde iş planının tanımı, yararları, sağladığı avantajlar, unsurları ve içeriği incelenecektir.

6.1. İş Planının Tanımı ve Yararları

İş planı kim olduğunuzu, ne yaptığınızı, nereye ulaşmaya çalıştığınızı, nasıl ve ne zaman hedefe ulaşmayı beklediğinizi, nasıl başarılı olacağınızı gösteren ve kurmayı planladığınız işletmeyi bu saydığımız kriterlere göre tanımlayan yazılı bir belgedir. Bilindiği üzere, planlama hayatımıza yön veren en önemli öğelerden biridir, ister kişisel ister bir işletme için olsun işlerimizi bir plan doğrultusunda kararlar vererek uyguluyoruz. Mevcut durumumuzu göz önünde bulundurarak ileride nasıl ve nereye gideceğimizi planlarla oluşturuyoruz. İyi hazırlanmış bir iş planı, başarılı bir işletme kurma şansımızı da arttırmaktadır.

İş planı, iş kurma sürecinde girişimci için çok önemli bir adımdır. KOSGEB İş kurma sürecini 8 aşamada açıklamaktadır. Bu aşamalar:

1. **Motivasyon:** Güçlü bir girişimcilik ve kendi işini kurma için motivasyon.
2. **İş Fikri:** Başarı potansiyeline sahip bir iş fikrini geliştirme.
3. **Çalışma Programı:** İş kurma sürecindeki etkinlikleri içeren bir genel çalışma programı.
4. **Ön Değerlendirme:** İş fikrinin temel kriterlerine göre yapılan ön değerlendirme.
5. **Yapılabilirlik (Fizibilite) Araştırması:** İş fikrinin yapılabilirliğinin araştırıldığı ve raporlandırıldığı çalışma.
6. **İş Planı:** Yapılabilirlik raporunda alınan kararların uygulama planını içeren yol haritası.
7. **İş Kurmak:** İş planı çerçevesinde işletmenin kuruluş çalışmalarının yürütülmesi.
8. **İş Geliştirmek:** İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi, kapasite kullanım oranının artırılması ve kapasitenin geliştirilmesi süreçleri.

İş planı, bir işin hangi ürünlerle, nerede, kimlerle, ne şekilde, hangi olanaklarla, hangi pazarlama planıyla, hangi organizasyon yapısıyla, nasıl bir mali planlama ile yürütüleceğinin doğru ve ikna edici bir biçimde anlatıldığı belgedir. Bir başka tanıma göre; bir şirketin başarılı olabilmesi için ya da en azından ekonomik bakımdan yaşayabilmesi için neler yapması gerektiğine karar verme sürecine iş planı denir. İş planının temel amacı, işi kuran girişimcilerin, iş kurma sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlemesidir.

İş planı yatırım kararıyla ilgili yapılacak işlerin tanıtıldığı bir yol haritasıdır. Girişimci iş planını kendine yol göstermesi için yapmaktadır. Başarılı olma şansımızı artırır. Ayrıca potansiyel kreditor ve yatırımcıları yatırım yapmaları için ikna etmenin bir yoludur. Ancak iş planını girişimcinin dışarıdan finansman sağlamak için değil, kendisine yol göstermek için

hazırlaması gerektiği unutulmamalıdır. Bu arada iyi bir iş planı, bankaları, tedarikçileri ve üçüncü şahısları ikna etmede kullanılabilecek çok iyi bir araçtır. İş planı girişimin bütün yönlerinin analiz edilmesine ve ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edilmesi için stratejinin geliştirilmesine yardımcı olur. İş planı sayesinde girişimciler oluşabilecek sorunları önceden görüp, projenin başarısızlıkla sonuçlanmasını önleyebilir

İş planı çeşitli yararlar sağlar. Bunların belli başlıları;

Girişimcinin planlamış olduğu işin bilinçli ve tarafsız bir biçimde değerlendirmesini sağlamaya yönelik olarak, gerekli zaman, çaba, araştırma ve disiplinin düzenli bir şekilde bir araya getirilmesine ve iş planında yer alan ekonomik, finansal ve rekabet analizlerinin yapılmasına, sonuç olarak girişimcinin yaptığı varsayımların dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesine yardımcı olur. Girişimciyi spesifik olmaya zorlar. İş planı girişimi tüm yönleri ile ele alındığından, girişimciler işin yapılabilirliğini değerlendirirken, faaliyet stratejilerini geliştirebilir ve meydana gelebilecek sonuçları geliştirir ve inceler. İş planlarında amaçlar ve hedefler nicel biçimde ifade edildiğinden fiili sonuçların öngörülerle karşılaştırılması kolaylaşır. Böylece düşüncelerimizi ve projenin uygulanabilirliğini değerlendirmiş oluruz. Tamamlanmış iş planı, işletmenin başarılı biçimde yönlendirilmesi açısından da bir faaliyet aracıdır. İşletmede uygulanacak planlama, operasyon ve politikaların temel anahtarlarını göstermektedir. İş planı, işletme amaçlarının verimli bir şekilde belirlenmesine ve girişimcinin işi kurma ve çalıştırma yönünde sahip olduğu beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur, karar vermemizi, etkinliği arttırmamızı ve kontrolü kolaylaştırır. İş planları elde edilen başarıların ve karların ölçülmesine yardımcı olacak belirli hedefleri ve parametreleri belirler. Şeffaflığın ve işletmeye olan güvenin artmasına neden olduğundan, daha uygun şartlarla kredi alınmasına yardımcı olabileceği gibi işletme yönetiminin daha başarılı olmasına da yardımcı olabilmektedir.

İş planı iki ayrı aşamada önem taşımaktadır. Bunlardan ilki işletmenin kuruluş aşamasında dış çevre koşullarının ayrıntılı bir biçimde analiz edildiği, ancak iç çevre koşullarının daha tam oluşmadığı kuruluş aşamasındaki işletmeler. Bir diğeri ise kurulmuş ve yeni projeler içine girme planları olan, ara dönemlerde yapacakları veya yaptıkları projeler ile ilgili ve işletmenin mevcut koşullarını değerlendiren iş planıdır. Burada dış çevre koşulları ayrıntılı bir şekilde incelenirken, iç çevre koşulları da işletme kurulu bir düzende olduğu için ayrıntılı bir şekilde analiz edilebilmektedir.

Yeni bir iş kurmak isteyen veya yeni bir iş fikrini uygulamaya koymak isteyen girişimcinin çıkış noktası, ya kendi iş deneyimi, bilgisi ve ustalığı'dır ya da çevresinde görmüş olduğu fırsatlardır. Ancak girişimcinin yatırım kararını vermeden önce yatırımı sağlam temeller üzerine oturtması için iş fikriyle ilgili bir değerlendirme yapması gerekmektedir.

Planlama aşamasında açıklanması gereken bazı kritik faktörler bulunmaktadır. Bunlar;

- Amaçların spesifik, ölçülebilir ve belirli bir zaman aralığı içerisinde gerçekleştirilebilir olması,

- Ailenin, ortakların, yöneticilerin ve tüm çalışanlarının işi desteklemesi ve işe olan bağlılıkları,
- Alt amaçların belirlenip, zamana dayalı değerlendirme yani mihenk taşlarının oluşturulması,
- Meydana gelebilecek sorunlar ya da engeller karşısında esnek olup alternatif stratejiler oluşturulması şeklinde sıralanabilir.

Bir iş fikriyle ilgili ön değerlendirme yaparken cevap aranacak sorulardan bazıları ise aşağıdaki gibidir;

- İş fikrinin uygulanmasında yerine getirilmesi mümkün olmayan yasal gereklilik, izin veya ruhsatlar var mıdır?
- İşletme yapısı ne olacaktır?
- İş fikrinin uygulanması için zorunlu olan ve girişimcinin temin edemeyeceği bilgi, beceri, ustalık ve işgücü girdileri var mı?
- İş fikrinin genel çalışma şekli veya çabalarını, girişimcinin yerine getirememe ihtimali var mı?
- İş planını gerçekleştirebilecek yönetim yeteneği yöneticilerde mevcut mudur?
- İşletmeyi ya da projeyi özgün kılan ve diğerlerinden ayıran nedir?
- İş için gerekli finansman büyüklüğü ne kadardır, ne için gereklidir, sağlanan finansman işletmeye ne sağlayacaktır, sağlanan finansman nasıl geri ödenecektir?
- Pazardaki rekabet düşünüldüğünde işletme kârlılığını nasıl sağlayacaktır?
- Üretimde gerekli olan teknik ve idari süreçlerin yerine getirilmesi girişimci için olanaksız mı?
- İş fikrinin temel başarı kriterleri nedir?
- Girişimcinin kuracağı işin başarı şansı ile ilgili değerlendirmesi nedir?

6.2. İş Planının Sağladığı Avantajlar

İyi hazırlanmış bir iş planı dört temel role sahiptir. İş planı birçok bilgiyi içerdiğinden iyi bir analiz aracıdır. Toplanan bilgiler ile girişimcinin vizyonu bir araya gelip stratejiye dönüştüğünden iş planı iyi bir sentez aracı olarak değerlendirilebilir. Girişim ile ilgili detaylı birçok bilgiyi içermesinden dolayı özellikle potansiyel yatırımcıların ilgisini çekebilmesi nedeniyle iyi bir iletişim aracıdır. Ayrıca gerçekleştirilecek faaliyetlerin, yerine getirilmesi

gereken görevlerin ve elde edilmesi gereken çıktıların ayrıntılı bir listesi oluşturulduğundan iş planı faaliyete bir çağrı niteliğindedir.

İş planının girişimciye sağladığı avantajlara bakarsak;

- Girişimcinin planlamış olduğu işin bilinçli, eleştirisel ve tarafsız bir biçimde değerlendirmesini sağlamaya yönelik gerekli zaman, çaba, araştırma ve disiplinin düzenli bir şekilde bir araya getirilmesine yardımcı olur
- İş planında yer alan ekonomik, finansal ve rekabet yapısına ilişkin analizler girişimcinin yaptığı varsayımların dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- İş planında iş girişimi tüm yönleriyle ele alındığından, girişimciler dıştaki değerlendirme uzmanları için, faaliyet stratejilerini ve beklenen sonuçları geliştirir ve incelerler.
- İş planlarında amaçlar ve hedefler nicel biçimde ifade edilir ve böylece fiili sonuçların öngörülerle karşılaştırılması kolaylaşır.
- Tamamlanmış iş planı, yabancı kaynakların sağlanması hususunda bir iletişim, işletmenin başarılı biçimde yönlendirilmesi açısından da bir faaliyet aracıdır.
- İş planı, yapılması işletme amaçlarının verimli bir şekilde belirlenmesine ve müteşebbisin bir işi kurma ve çalıştırma yönünde sahip olduğu beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur.
- İşletme planları elde edilen başarıların ve kârların ölçülmesine yardımcı olacak belirli hedeflerin ve parametrelerin oluşmasını sağlar.
- İş planları, şeffaflığın ve işletmeye olan güvenin artmasına neden olduğundan daha uygun şartlarla kredi alınmasına yardımcı olur;
- İş planları, işletme yönetiminin daha iyi hâle gelmesine yardımcı olur.

6.3. İş Planı Unsurları

İş planı hazırlama aşaması girişimci açısından son derece önemlidir. Ancak planlama aşamasında bazı hatalar oluşabilmektedir.. Örneğin girişimcinin gerçekçi olmayan amaçlar belirlemiş olması, zaman sınırlarının, önceliklerin ve iş adımlarının belirli olmaması, girişimcinin engelleri önceden görememesi, planladığı girişime yeterince bağlı ya da kendini adanmış olmaması, girişimcinin iş veya teknik konularda deneyimsiz olması ya da pazarda o ürün ya da hizmeti almak isteyecek potansiyel müşterilerin bulunmaması, vb. sıralayabiliriz.

İdeal bir iş planı içerisinde şirketin adı ve adresi, personelin adı, işletme ürünlerinin ve hizmetlerinin kısa bir tanıtımı, ürün ve hizmetlerin kısa bir analizini yapan yönetici özeti bölümü, vizyon ve misyon ifadeleri, işletmenin kuruluş tarihini ve işletmenin kazandığı önemli başarıları gösteren işletme geçmişi, ana müşteri gruplarını, mevcut yasal

düzenlemeleri, önemli eğilimleri, büyüme oranlarını ve geleceğe ait görünümü gösteren endüstri profili ve görünümü, işletme stratejileri, pazarlama stratejileri, işletmenin ürün ve hizmetleri, işletmenin konum ve yerleşim planı, gerçekleştirilen rakip analizleri, faaliyet planları, finansal tahminler ile kredi ve yatırım teklifleri bulunmalıdır.

KOSGEB'in önerdiği ve bir iş planının içermesi gerekli olan belli aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Bölüm: Genel Bilgiler

1.1. Girişimci: Kurucu veya ortakların kim olduğu kısaca tanıtılır.

1.2. İşletmenin faaliyet konusu: Kurulan iş kısaca tanıtılır.

1.3. İş kurma süreci: İş kurarken atılan adımlar kısaca anlatılır.

2. Bölüm: Girişimciye/Ortaklarına ve İşletmeye İlişkin Bilgiler

2.1. Girişimci ve işletme ortaklarının kişisel bilgileri

2.2. Girişimci ve işletme ortaklarına ilişkin bilgi tablosu: Bu tabloda girişimci/ortağın adı soyadı, TC kimlik numarası, kurucu ortaklık payı, başvuru esnasındaki ortaklık payı, özürlü statüsünde olup olmadığı, sahip olduğu mesleki yeterlilik belgesi, katıldığı girişimcilik eğitimi ve bu eğitimin tarihine ilişkin bilgiler yer alır.

2.3. İş fikri ve seçme nedeni

2.4. İşletmenin hukuki statüsü ve seçim nedeni

2.5. İşletmenin misyonu

2.6. İşletmenin vizyonu

2.7. Kısa vadeli hedefleri

2.8. Orta ve uzun vadeli hedefleri

3. Bölüm: Pazar Bilgileri ve Pazarlama Planı

3.1. Pazarın büyüklüğü, hedeflenen pazar payı

3.2. Pazar profili

3.3. Rakip analizi

3.4. Pazarlama/satış hedefleri

3.5. Sektörel gelişmeler, fırsat ve tehditlere ilişkin değerlendirmeler

3.6. Beklenmedik durumlara ilişkin öngörüler

3.7. Ürün/hizmet tanıtımı

3.8. Ürün/hizmet fiyatının nasıl oluşturulduğu

3.9. Yer seçimi

3.10. Müşteriye ulaşım kanalları

3.11. Ürün/hizmet tanıtım planı

4. Bölüm: Üretim Planı

4.1. NACE kodları: (NACE kodları www.kosgeb.gov.tr'den temin edilerek yazılmalıdır.)

4.2. Üretim/hizmet sunum sürecinin aşamaları

4.3. İş akış şeması

4.4. Üretim/hizmet sunum teknikleri, standartlar, spesifikasyonlar

4.5. Hukuki gereksinimler: Ruhsat, izin vb.

5. Bölüm: Yönetim Planı

5.1. Organizasyon şeması

5.2. Görev ve sorumluluklar

5.3. Görev tanımlarına göre alınacak personelin nitelikleri: Mesleki yeterlilik belgesi sahipleri varsa belirtilecektir.

6. Bölüm: Finansal Plan

6.1. Başlangıç maliyetleri ve diğer başlangıç giderleri

6.2. İşletme giderleri

6.3. Nakit projeksiyonları

6.4. Üretim/satış hedefleri

6.5. Kara geçiş noktası

6.6. Özkaynak ve/veya diğer kaynaklardan sağlanacak finansman miktarı

7. Bölüm: KOSGEB'ten Talep Edilen Destekler

- İşletme kuruluş desteği
- Kuruluş dönemi makine, teçhizat ve ofis donanım desteği
- İşletme giderleri desteği
- Sabit yatırım desteği (Geri ödemeli destek)

Yukarıda sıraladığımız başlıkların yanı sıra farklı kaynaklarda yine benzer iş planı formatları uygulanmaktadır. Ancak tüm bu iş planlarında içeriklerin ortak olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında ilk bölümde girişim kısaca tanımlandıktan sonra ikinci bölümde işin tanımlanması bulunmaktadır. Burada mal ve/veya hizmetin yani kısacası yatırımın genel tanımı, endüstrinin geçmişi, işletmenin geçmişi, amaçlar, girişimin potansiyeli ve varsa kilometre taşları ve ürün ve/veya hizmetin benzersizliğinden bahsedilirken üçüncü bölümde hedef pazarı, pazarın büyüklüğünü, hacmini, rekabeti, tahmini pazar payını, pazarlama stratejisini, fiyatlandırma ve reklam ve promosyon gibi konulara değinilmektedir. Dördüncü bölümde, geliştirme ve dizayn planları, teknik araştırma sonuçları, araştırma görevlisi ihtiyaçları ve maliyet yapısını içeren araştırma, dizayn ve geliştirme bölümü yer almaktadır. Diğer bir bölümde iş yeri analizi, tesis ve teçhizat gibi üretim ihtiyaçları, tedarikçiler/ulaştırma araçları, iş gücü arzı ve üretim maliyet verilerini içeren üretim bölümü bulunmaktadır. Yönetim bölümü yönetim ekibi, yasal yapı, yönetim kurulu, danışmanlar ile ilgili açıklamaları içermektedir. Kritik risk bölümünde potansiyel problemler, engeller, riskler ve alternatif eylemler yer almaktadır. Finansal bölümde, kar, zarar, nakit akışları, başa baş noktası analizi ve maliyet kontrolleri gibi finansal öngörüler ile fon kaynakları ve kullanımı, bütçeleme planları ve finansman aşaması gibi bilgiler değerlendirilmektedir. Kilometre taşları dediğimiz bölümde ise, zamanlama ve amaçlar, tarih sınırları (deadline)/kilometre taşları ve olaylar arasındaki ilişkiler şeklinde değerlendirilmektedir. Son olarak da iş planında bulunması gereken ekler ve yararlanılan kaynaklar eklenebilmektedir.

Hazırlanan iş planında, işin tam olarak ne olduğu ve neleri hedeflediği açıkça gösterilmeli ve inandırıcı olmalıdır. Geniş anlamlar içeren, havada kalan ifadeler bulunmamalıdır. Tüm cümleler gerçek ve sağlıklı verilerle desteklenmiş olmalıdır. Hem sizin hem de planınızı kullanacakların o planda görmesi gereken tek şey gerçeklerdir. Yazılan her şey gerekçelendirilmelidir. Basit ve anlaşılır cümleler kurulmalı, rakipler ve onların ürünleri iyi açıklanmalıdır. Şirketinizi başarıya ulaştırmak için rakiplerinizi bilmeniz ve onlara saygı göstermeniz gerekir. Finansal tablolarınız açık ve anlaşılır olmalıdır. Düzgün bir dille, dilbilgisi kurallarına uygun ifadeler ve yazım şekliyle hazırlanmalıdır. Okuyucunun anlaması için yeterince kapsamlı olmalı ancak aşırı ayrıntılı olmamalıdır. Yani çok uzun ya da kısa olmamalıdır. İş planınız, mümkün olduğunca herkesin anlayacağı bir dille uzmanlık terimleri kullanmadan yazılmalıdır. Sektöre özgü jargonlar, yabancı dilde ifadeler vb. mümkünse kullanılmamalıdır. Eğer işinizin niteliğinden dolayı bu olanaksız ise, ek olarak sözlükçe ilave edilmelidir. İş planında iddialarda bulunduğunuz ya da muhtemel okuyucunuz tarafından hemen kabul edilemeyecek varsayımlar için, mutlaka iddialarınızı destekleyin. İş planında yer

alan bilgilerin gerçekçi olması ve tutarlı olması önemlidir. İş planında yer alan iş fikrinin inandırıcılığını sağlamak için muğlak, genel hedefler yerine sayılarla ifade edilebilen, gerçekçi hedefler belirlemek gerekir.

İş Planının Önemli Noktaları Nelerdir?

- İş planında, işin tam olarak ne olduğu ve neleri hedeflediği açıkça gösterilmelidir, inandırıcı olmalıdır.
- Geniş anlamlar içeren, havada kalan ifadeler bulunmamalı, tüm cümleler gerçek ve sağlıklı verilerle desteklenmiş olmalıdır.
- Hem sizin hem de planınızı kullanacakların o planda görmesi gereken tek şey gerçeklerdir. Yazılan her şey gerekçelendirilmelidir.
- Basit ve anlaşılır cümleler kurulmalı, sektöre özgü jargonlar, yabancı dilde ifadeler mümkünse kullanılmamalıdır.
- Rakipler ve onların ürünleri iyi açıklanmalıdır. Şirketinizi başarıya ulaştırmak için rakiplerinizi bilmeniz ve onlara saygı göstermeniz gerekir,
- Finansal tablolar açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Düzgün bir dille, dilbilgisi kurallarına uygun ifadeler ve yazım şekliyle hazırlanmalıdır.
- Çok uzun ya da kısa olmamalıdır.

İş planının yapılma amacını özetleyecek olursak yatırım yapılacak bir iş fikriyle ilgili gerçekçi değerlendirmelerimizi açıklamak ve gerekli destekleri elde etmek için hazırlanan, işin nasıl yapılacağını gösteren bir yol haritasıdır. İş planını hazırlamadan önce mevcut durumla ilgili durum analizi yapılmalıdır. Durum analizi hem dış çevre analizini hem de işletme analizini kapsamalıdır. Durum analizi sonucunda işletmenin uygulayacağı temel stratejileri, pazarlama, üretim, yönetim ve finansman planları oluşturulmalıdır. Bu adımların tek tek gerçekçi bir şekilde hazırlanması girişimin ciddiyetini ve işe verilen önemi göstermektedir. Ayrıca plan dâhilinde hareket etmek işlerin daha düzenli bir şekilde yürütülmesini ve kontrollerin daha rahat yapılmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak doğru hazırlanmış bir iş planı hem kuruluş aşamasında, hem de kurulduktan sonra yönetim aşamasında, büyüme ve finansal kaynak sağlama aşamalarında yaşamsal önem taşıyan ve katlanılan maliyetin karşılığında getirdikleri her ne kadar göz ardı edilse de çok yüksek olan bir çalışmadır. Günümüzde hayatını sürdüren işletmelerin giderek azaldığı rekabet içerisinde hayatta kalmak için bir girişimcinin inşa etmesi gereken basamaklardan bir tanesi, belki de en önemlisidir.

Uygulamalar

1. Örnek bir iş planı inceleyiniz.

Uygulama Soruları

1. İş planında eksik olan unsurlar var mıdır? Varsa hangi unsurlarda eksiklik görülmektedir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

İşletmeler için iş planı, kurulacak veya mevcut bir işletmenin durum detaylarını içeren bir belgedir. Yapılan iş planı işletmenin şu anki durumunu, işe girdiği takdirde ortaya çıkacak ihtiyaçlarını ve olası sonuçlarını göstermektedir. Ayrıntılı bir şekilde hazırlanacak olan bir iş planı işletme için gereken finansman kaynaklarını, bunların nasıl sağlanacağını da ortaya koyar. Bu nedenle yapılan planların her türlü ekonomik, siyasal vb. koşulu da göz önünde bulundurularak hazırlanması gerekmektedir. Projelere göre iş tanımının açıklaması, amaçları gösteren proje ile ilgili düşüncelerin ayrıntılarını içeren ve teknik, finansal, ekonomik boyutlarıyla projeyi ortaya koyan geniş bir plandır şeklinde yapılmaktadır.

Bölüm Soruları

- 1) Aşağıdakilerden hangisi iş planının önemli noktaları arasında yer almaz?
 - a) Basit ve anlaşılır cümleler kurulmalı
 - b) Finansal tablolar açık ve net olmalı
 - c) İşin tam olarak ne olduğu açıkça belirtilmeli
 - d) Rakipler ve ürünleri iyi açıklanmalı
 - e) Sektöre özgü terimlere sıkça yer verilmeli
- 2) Aşağıdakilerden hangisi KOSGEB' in verdiği desteklerden birisi değildir?
 - a) Yurtdışına yatırım desteği
 - b) Kuruluş dönemi makine, teçhizat ve ofis donanım desteği
 - c) İşletme giderleri desteği
 - d) Sabit yatırım desteği
 - e) İşletme kuruluş desteği
- 3) Aşağıdakilerden hangisi iş planında yer alan finansal planlar arasında yer almaz?
 - a) Nakit projeksiyonları
 - b) Başlangıç maliyetleri
 - c) Gelecekteki kar hedefi
 - d) Özkaynaktan sağlanacak finansman miktarı
 - e) Üretim ve satış hedefleri
- 4) Aşağıdakilerden hangisi KOSGEB' in iş kurma sürecinde yer almamaktadır?
 - a) Motivasyon
 - b) İşyerini örgütleme
 - c) Ön değerlendirme
 - d) İş fikri

e) İşi kurmak

5) Aşağıdakilerden hangisi iş planının sağladığı avantajlar arasında sayılamaz?

a) Faaliyet stratejilerinin ve beklenen sonuçların geliştirilmesi

b) Şeffaflığın ve işletmeye olan güvenin artması sağlanır

c) İşletme yönetimi daha iyi hale gelir

d) Fiili sonuçların öngörülerle karşılaştırılması kolaylaşır

e) Rakiplerle ilgili önemli bilgiler elde edilir

6. Kim olduğunuzu, ne yaptığınızı, nereye ulaşmaya çalıştığınızı, nasıl ve ne zaman hedefe ulaşmayı beklediğinizi, nasıl başarılı olacağınızı gösteren ve kurmayı planladığınız işletmeyi bu saydığımız kriterlere göre tanımlayan yazılı belgeye iş planı denir.

a) Doğru

b) Yanlış

7. İş fikrinin yapılabilirliğinin araştırıldığı ve raporlandırıldığı çalışmaya fizibilite denir.

a) Doğru

b) Yanlış

8. İş planı sadece işletmenin kuruluş aşamasında dış çevre koşullarının ayrıntılı bir biçimde analiz edildiği, ancak iç çevre koşullarının daha tam oluşmadığı kuruluş aşamasındaki işletmeler için önem taşımaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

9. Girişimci iş planını potansiyel kreditor ve yatırımcıları yatırım konusunda ikna etmek için yapmaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

10. İş planının uzun olması iyidir ve kapsamının genişliğini gösterir.

a) Doğru

b) Yanlış

11. Aşağıdakilerden hangisi iş planı hazırlarken önemli olan noktalar arasında sayılamaz?

- a) Rakipler ve onların ürünleri iyi açıklanmalı
- b) Finansal tablolar açık ve anlaşılır olmalı
- c) İş planı uzun olmalı
- d) Yazım dili anlaşılır olmalı
- e) Tüm cümleler gerçek ve sağlıklı verilerle desteklenmiş olmalı

12. Aşağıdakilerden hangisi iş planında yer alan üretim planı arasında yer almaz?

- a) NACE kodu
- b) İş akış şeması
- c) Ürün/hizmet tanıtım planı
- d) Üretim/hizmet standartları
- e) Üretim/hizmet spesifikasyonları

13. Aşağıdakilerden hangisi iş planında yer alan pazarlama planı arasında yer almaz?

- a) Pazar profili
- b) Satış hedefleri
- c) Organizasyon şeması
- d) Müşteriye ulaşım kanalları
- e) Ürün/hizmet tanıtım planı

14. Aşağıdakilerden hangisi iş fikriyle ilgili ön değerlendirme yaparken cevap aranacak sorular arasında değildir?

- a) İş fikrinin uygulanmasında yerine getirilmesi mümkün olmayan yasal gereklilik izin veya ruhsat var mıdır?
- b) İş fikrinin uygulanması için zorunlu olan ve girişimcinin temin edemeyeceği bilgi, beceri, ustalık ve işgücü girdileri var mı?
- c) İş fikrinin temel başarı kriterleri nelerdir?
- d) Girişimcinin kuracağı işin başarı şansı ile ilgili değerlendirmesi nedir?
- e) Çalışanlara verilecek eğitimin sıklığı

15. Aşağıdakilerden hangisi iş planında yer alan yönetim planı içerisinde yer almaz?

- a) İş akış şeması
- b) Organizasyon şeması
- c) İşe alınacak personelin görev tanımları
- d) İşe alınacak personelin sorumlulukları
- e) Görev tanımlarına göre alınacak personelin nitelikleri

Cevaplar

1)e, 2)a, 3)c, 4)b, 5)e, 6)a, 7)a, 8)b, 9)b, 10)b, 11)c, 12)c, 13)c, 14)d, 15)a

7. KÜÇÜK İŞLETMELERDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

7.1.Küçük İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri

7.2.Küçük İşletmelerde Başarıyı Getiren Etkenler

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Küçük işletmelerin başarısız olmasına neden olan faktörler nelerdir?
2. Küçük işletmeler başarılı olabilmek için neler yapmalıdır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Küçük işletmelerin karşılaştıkları sorunlar ve başarısızlık nedenleri	Küçük işletmelerin karşılaştıkları sorunları ve başarısız olmalarına neden olan faktörleri açıklayabilmek	
Küçük işletmelerde başarıyı getiren etkenler	Küçük işletmelerde başarıyı getiren etkenleri ortaya koyabilmek.	

Anahtar Kavramlar

- Küçük işletmelerde başarı,
- Başarısızlık

Giriş

KOBİ'ler ister bir aile şirketi, ister sermaye ortaklığı olsun ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olmalarına rağmen risk ve tehditlere en açık gruptur. Bu nedenle küçük işletmelerin başarısızlık nedenlerinin incelenmesi ve önlemler alınması iş dünyası ve ülke ekonomileri için önem taşımaktadır.

7.1. Küçük İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri

Araştırmalara bakıldığında, KOBİ'lerin kuruluşlarını izleyen ilk beş yılın önemli olduğu ve işletmelerinin çoğunun bu dönem içerisinde başarısız oldukları görülmektedir. Başarısızlık nedenleri değerlendirilirken işletme sahiplerinin öne sürdükleri nedenlerin yanı sıra işletmenin dışında bulunan kişi veya kurumların gösterdiği nedenler de dikkate alınmalıdır. Burada; finansal yetersizlik, üretim kapasitesinin düşüklüğü, satışların beklenenin altında olması, çalışanların performans yetersizliği, alacakların toplanamayışı, hatalı kuruluş yeri seçimi gibi yüzeysel sorunlar sıralanabileceği gibi, bunların yanı sıra yöneticilerin deneyim eksikliği, ihmali, bilgi ve yönetim eksiklikleri gibi nedenler başarısızlığa yol açan önemli unsurlar arasında sayılabilir.

KOBİ'lerin başarısız olmalarının Aile İşletmeleri Bölümünde de belirttiğimiz gibi birçok nedeni olabilir. Bunları girişimciden, işletmenin kuruluşunda yapılan seçimlerden, finansmandan ve rekabetin göz ardı edilmesinden kaynaklanan sorunlar şeklinde genelleyebiliriz. Girişimcinin kişisel özelliklerinin yanında doğru zamanda doğru işi yapıyor olmak da önem taşımaktadır. Kısacası fikrin iyi olması başarı için yeterli değildir.

Girişimciden kaynaklanan başarısızlık nedenlerini kısaca sıralamak gerekirse;

- **Yönetim sorunları:** Girişimci çoğu defa teknik kökenli olduğundan bir işletmenin nasıl yönetileceği konusunda gerekli yönetim bilgisinden yoksundur. Bu nedenle, girişimci işyerindeki tüm kaynakların planlanması, organizasyonu, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesini kapsayan yönetim fonksiyonlarının gereklerini yerine getirmede sorun yaşayabilmektedir. Girişimci ancak kendi deneyim, bilgi, yetenek ve doğru insan kaynağını seçerek bu sorunun üstesinden gelir.

- **Deneyimsizlik:** Girişimcinin piyasa yapısını ve işin niteliğini iyi bilmeden, sektörü yeterince tanımadan, yetersiz bir deneyim ile düşünmeden işe girmesi başarısızlığa neden olabilmektedir. İşletmenin fonksiyonları bir bütündür, biri diğerinden daha önemli değildir. Ancak, işletme yöneticisi bazen bu fonksiyonların tamamını bir bütün olarak görmek yerine finans veya üretim fonksiyonlarından birinin veya bir kaçının üzerinde gereğinden fazla durmakta ve sadece bu alanlarda deneyim edinme üzerinde yoğunlaşabilmektedir. Bu durumun işletmenin bütünü üzerine olumsuz etkileri olabilmektedir.

- **Girişimcinin kişiliği:** Girişimcinin işine olan aşırı düşkünlüğü ve o konuda her şeyi en iyi bilme gibi kendini ispat etme ve kabul ettirme egosu girişimcinin hatalar, gereksiz harcamalar yapmasına, ihmellere neden olmasına, zamanını iyi yönetememesine neden olabilmektedir. Bunlar kendisi açısından sonun başlangıcı olabilmektedir.

Son olarak, Girişimcinin plan yapma alışkanlığının olmaması, finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyim eksikliği, paranın başarıdaki önemini abartması, geleneksel yönetim anlayışı, kararları tek başına alması ve takım çalışması yapma alışkanlığının olmaması da başarısızlığa neden olan faktörler arasında sıralanabilir.

İşletmenin kuruluşundan ya da yönetiminden kaynaklanan başarısızlık nedenlerini kısaca sıralamak gerekirse;

- **Kuruluş yerinin doğru seçilmemiş olması:** Kuruluş aşamasında kuruluş yeri seçimi konusunda çoğu defa yeterli araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Oysa, kuruluş yeri seçimi işletme kurmanın en önemli ve ayrıntılı araştırma yapılması gereken aşamalarından birisidir. Kuruluş yeri seçiminde ham madde temin noktalarına mı yoksa satış noktalarına mı yakın bir yerde olunacağı, ya da bunun ikisini de dikkate alan bir noktada mı olacağı sorusuna cevap verecek düzgün bir fizibilite çalışması yapılması gerekmektedir. Girişimci genelde sahip olduğu veya düşük bir kira bedeli ile kiraladığı işyerinde çalışmaya başlamakta, fizibilite çalışmasını belirli bir büyüklüğe geldiğinde yeni yerine taşınırken yapmakta veya yaptırmaktadır.

- **Sermaye yetersizliği ve Finansman sorunları:** İşletmenin kurulması için gerekli olan yatırım sermayesi, işe başladıktan sonra ilk kazançlar elde edilinceye kadar olan harcamalar ise çalışma sermayesidir. Girişimcinin işin gerektireceği sermayeyi iyimser bir tahmin sonucu saptaması işe başladıktan sonraki dönemde sermaye yetersizliği sorununu beraberinde getirebilir. Bu nedenle gerekli olan sermaye tutarının gerçekçi bir biçimde hesaplanması gerekmektedir.

- **Pazarın doğru seçimi:** Öncelikle ürün ve/veya hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda ve doğru kanalla ulaştırmamız gerekir. Pazarın iyi analiz edilmeyip müşterilerin talep ve ihtiyaçları doğrusunda hareket edilmemesi başarısızlığa neden olabilmektedir. Bu nedenle, yatırım öncesinde bir pazar araştırması yapılması, müşterilerin ve aracılarn pazardaki pozisyonları dikkate alınmalıdır.

- **Stok yönetiminde kontrol eksikliği ve yetersizlik:** Genellikle profesyonel yöneticileri istihdam etme imkânı olmayan KOBİ'lerde, yetersiz stok ya da gereğinden fazla stok bulundurmanın getireceği atıl işletme sermayesinin yanı sıra yanlış tip malları içeren stok bulundurmanın işletmeye vereceği zararlar büyüktür. Stok yapılacak ürünün özelliği, dayanıklılığı ve büyük miktarlarda stok alımında sağlanacak faydalarda göz önünde bulundurulurken, stok yönetiminin doğru yapılması işletmenin başarısında önemli rol oynamaktadır.

- **Gereğinden fazla sabit varlıklara yatırım yapmak:** Arazi, bina gibi sabit varlıklara gereğinden fazla sermaye yatırmak KOBİ'ler için zaten kıt olan kaynakların israfı anlamına gelecek olup, işletmede finansman krizine yol açabilmektedir. Bu nedenle girişimciler başlangıçta kiralık bir yerde yatırım yaparak, ellerindeki kıt sermayeyi gayri menkule yatırmamaktadır.

- **Plansız ve düzensiz yapılan kredili satışlar:** Büyük işletmelerin satış potansiyeli karşısında, kredili satış yapması hâlinde rekabet şansı yakalayacağını düşünen KOBİ'lerin en büyük hatalarından birisi de, alacakların ortalama dönüş süresini dikkate almaksızın mevcut sermaye yapısı ile karşılayabileceğinden daha büyük tutarlarda kredili

satış yapmasıdır. Özellikle ekonomik sorunların olduğu dönemlerde vadelerin uzaması ve karşılıksız çek ve senetlerle karşı karşıya kalınması KOBİ'lere ciddi sorunlar yaratmaktadır.

- **Hesapsız ve kontrolsüz büyüme:** Büyümeyi kontrol edebilmek önemli ve zordur. Çoğu zaman işletme faaliyetlerini büyütmeye hayalinde olan KOBİ'ler üretim kapasitesi ve makina parkını büyütürken, büyümenin organizasyon yapısında, stok kontrol mekanizmasında, finansal kontrol süreçlerinde beraberinde getireceği sorunları dikkate almadan büyümeye çalışmakta bu da küçük işletmenin sonu olmaktadır.

- **Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar:** KOBİ'lerde genellikle her işi işletme sahibi yapmakta veya en azından her işle ilgilenmektedir. Genellikle finansal yetersizliklerden dolayı çoğunlukla konusunun uzmanı olmayan yetersiz sayıda çalışan istihdam edilmektedir. Sınırlı kapasitede çalışan kadrosu ile işletme sahibi yetki ve sorumluluklarını devredememekte, iş tek bir kişiye bağlı kalmakta ve işletme sahibine bir şey olması hâlinde işlerin aksamasına neden olmaktadır. Yönetim ve yönetici sorunlarının yanı sıra, nitelikli personel bulunamaması, uzmanlaşma ve bilgi eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, yönetici ve personelin eğitim sorunları gibi sorunlar da KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlar arasındadır.

İşletmenin bulunduğu çevreden kaynaklanan başarısızlık nedenlerini sıralamak gerekirse;

- **Rekabet faktörlerinin dikkate alınmaması:** İşletmelerin dış çevresinde yer alan ancak üzerlerinde önemli etkisi olan rakiplerin iyi analiz edilmesi gerekir. Pazarın büyüklüğü, büyüme hızı, ürün hayat eğrisi ile birlikte rakiplerin durumu, aldıkları ya da alacakları kararlar karşısında zamanında harekete geçilmesi başarıda önemli rol oynayabilmektedir.

- **Ekonomik çevre:** KOBİ'ler konjonktürün hızlı değişmesi ve ekonomideki iniş ve çıkışlardan çok daha büyük boyutlarda etkilenmektedir. **Yüksek enflasyon** KOBİ'lerin stok maliyetlerini, işletme maliyetlerini ve işletme sermayesi ihtiyaçlarını yükselterek onları zor durumda bırakırken yüksek enflasyona bağlı olarak **yüksek düzeyde olan faiz oranları**, zaten zayıf pazarlık gücü olan ve düşük düzeyde kredi kullanan KOBİ'lerde kredi kullanım maliyetini artırmakta, yatırım yapmayı da cazip olmaktan çıkarmaktadır. Sermaye ve para piyasaları kaynaklarına ulaşmadaki zorluk başarısızlıklara neden olabilmektedir. Mali gücü daha zayıf olan KOBİ'lerin borsalara giriş şartlarının katılığından, sermaye piyasalarından ve pazarlık gücünün zayıflığından, para piyasalarından yararlanma imkânları çok fazla değildir.

- **Devletin uygulama ve düzenlemelerindeki bozukluklar:** Düzenleyici ve denetleyici pozisyonunda olması gereken serbest piyasa ekonomilerindeki devletin, bunu bırakarak serbest piyasa ekonomisi koşullarını bozacak şekilde davranması da bu sistem içerisindeki KOBİ'leri olumsuz yönde etkilemektedir. Yasalarda ve düzenlemelerdeki değişiklikleri izleyemeyen ve bu koşullara uyum sağlayamayan işletmeler başarısız olabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında yatırım, üretim, pazarlama, yönetim, finansman sorunlarının yanı sıra, toplumsal, hukuki, ekonomik ve doğal çevre faktörleri gibi çevresel faktörler de başarısızlığa neden olabilmektedir.

7.2. Küçük İşletmelerde Başarıyı Getiren Etkenler

İşlemenin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmesinde girişimcinin rolü çok büyüktür. Girişimci kendi yeteneklerini ve işletmenin sınırlarını iyi bilmeli ve buna göre davranmalıdır. Girişimcinin uzun süre yorulmadan çalışabilmesi, uzun çalışma saatlerine katlanması, zorluklarla karşılaşıldığında yılmadan kolaylıkla karşı koyabilmesi, azimli ve kararlı olması, işin gerektirdiği sosyal ve teknik yeteneğe sahip olması yönetim yeteneği ve tecrübesi küçük işletmeleri başarıya götüren unsurlardan sayılabilir.

İş fikrinin orijinalliği önemli olmakla birlikte, bu ürün ve/veya hizmeti almak isteyebilecek potansiyel müşterilerin varlığı da çok önemlidir. Sektör analizinin ayrıntılı bir şekilde yapılmış olması gerekmektedir. Rakip analizi ile birlikte müşterilerin ihtiyaçlarının doğru şekilde analiz edilmesi, doğru zamanda doğru yerde doğru kanaldan ürün ya da hizmetin ulaştırılması gerekir. Kuruluş yeri seçiminde ürün ya/ya da hizmetin coğrafik unsurlarının yanı sıra yerel yasa ve tüzükler, o bölgedeki rekabet durumu ve kişisel unsurlara da dikkat edilmelidir.

Bir diğer önemli faktör sermaye ile ilgilidir. İşe başlamak için ihtiyaç duyulan miktarın ne kadar olduğu, paranın hangi kaynak yâda kaynaklardan sağlanacağı ve bu kaynakların geri ödeme şeklinin nasıl olacağı önemlidir.

Girişimci hedeflerini tespit ederek ortaya konulan hedefler çerçevesinde işlerini dikkatlice ve gerçekçi bir şekilde planlamalıdır. İşletmenin finansal tablolarını ve kayıtlarını sadece yasal düzenlemelerin bir gereği olarak görmek yerine bunları anlamalı ve yorumlamalıdır. Bu nedenle girişimcinin sadece teknik alanda değil aynı zamanda işletmecilik alanında da yeterli olması gerekir. Bilanço ve finansal tabloları değerleyebilmeli ya da gerektiğinde finansman, hukuk, vergi ve mali işler gibi konularda bankacılar, avukatlar, yönetim danışmanları vb. kişilerden destek alması büyük önem taşımaktadır.

Uygulamalar

1. Başarısızlığa uğrayan küçük işletme örneklerini inceleyiniz.

Uygulama Soruları

1. İncelediğiniz işletmelerde başarısızlığa yol açan nedenleri ortaya koyunuz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Küçük işletmelerin karşılaştıkları sorunları girişimci ve işletmenin fonksiyonları açısından değerlendirmemizde yarar vardır. Bir işletme kurulduğunda girişimciye çok fazla yük düşmektedir. Öncelikle girişimcinin azimli ve kararlı olması, zorluklarla karşılaştığında yılmaması ve uzun çalışma saatlerine katlanabilmesi gerekir. Bunun yanında işin gerektirdiği teknik bilgi ve deneyime sahip olması gerekir. Bunların yanında işletmenin iç çevresini oluşturan üretim, pazarlama, finans ve yönetim fonksiyonlarında yaşadıkları sorunlar da işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. Dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum gösterilememesi ise başarısızlığa neden olabilmektedir.

Bölüm Soruları

- 1) Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'leri karşılaştıkları genel sorunlar arasında değildir?
- a) Finansman sorunları
 - b) Pazarlama sorunları
 - c) Üretim sorunları
 - d) Etik sorunları
 - e) Yönetim sorunları
- 2) Aşağıdakilerden hangisi yönetim sorunlarından sayılabilmektedir?
- a) İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması
 - b) Uzmanlaşamama sorunu
 - c) Nitelikli personel bulamama
 - d) Kalite sorunları
 - e) Organizasyon sorunları
- 3) Aşağıdakilerden hangisi işletmenin dış çevresinden kaynaklanan sorunlar arasında yer almaz?
- a) Rekabet faktörünün dikkate alınmaması
 - b) Devlet düzenlemelerindeki bozukluklar
 - c) Yüksek seviyelerde bulunan faiz oranları
 - d) Yüksek enflasyon
 - e) Ürün kalitesindeki düşüklük
- 4) Aşağıdakilerden hangisi küçük işletmeleri başarılı kılan faktörlerden biri değildir?
- a) Güçlü sermaye
 - b) Kuruluş yeri seçimi
 - c) İş fikrinin orijinal olup olmaması

d) Girişimcinin rolü

e) Karmaşık faaliyetlerin bulunmaması

5) Aşağıdakilerden hangisi girişimciden kaynaklanan sorunlardan birisi değildir?

a) Plan yapma alışkanlığının olmaması

b) Finansal yönetim konusunda bilgi ve deneyim eksikliği

c) Kalitenin düşük olması

d) Tecrübesizlik

e) Geleneksel yönetim anlayışı

6. Girişimci çoğu defa teknik kökenli olduğundan bir işletmenin nasıl yönetileceği konusunda gerekli yönetim bilgisinden yoksundur.

a) Doğru

b) Yanlış

7. Kuruluş yeri seçiminde her zaman hammadde temin noktalarına yakın bir yerde olunmalıdır.

a) Doğru

b) Yanlış

8. Çoğu zaman işletme faaliyetlerini büyütme hayalinde olan KOBİ'ler üretim kapasitesi ve makina parkını büyütürken, büyümenin organizasyon yapısında, stok kontrol mekanizmasında, finansal kontrol süreçlerinde beraberinde getireceği sorunları dikkate almadan büyümeye çalışmakta bu da küçük işletmenin sonu olmaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

9. Yönetim ve yönetici sorunlarının yanı sıra, nitelikli personel bulunamaması, uzmanlaşma ve bilgi eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, yönetici ve personelin eğitim sorunları gibi sorunlar da KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlar arasındadır.

a) Doğru

b) Yanlış

10. İş fikrinin orijinalliğı önemli olmakla birlikte, bu ürün ve/veya hizmeti almak isteyebilecek potansiyel müşterilerin varlığı da çok önemlidir.

a) Doğru

b) Yanlış

11. Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'lerde başarısızlığa yol açan önemli unsurlar arasında sayılmaz?

- a) Finansal yetersizlik
- b) Üretim kapasitesinin düşüklüğü
- c) Alacakların toplanamayışı
- d) Hatalı kuruluş yeri seçimi
- e) Satışların beklenenden yüksek olması

12. Aşağıdakilerden hangisi küçük işletmelerde başarıyı getiren etkenler arasında sayılmaz?

- a) Girişimcinin yetenekleri
- b) Girişimcinin azimli olması
- c) Girişimcinin eğitim düzeyi
- d) Girişimcinin işin gerektirdiğı sosyal yeteneğe sahip olması
- e) Girişimcinin işin gerektirdiğı teknik yeteneğe sahip olması

13. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin kaynaklanan sorunlar arasında sayılmaz?

- a) Zamanı yönetememesi
- b) Gereksiz harcamalar yapması
- c) Plan yapma alışkanlığının olmaması
- d) Kararları tek başına alması
- e) Takım çalışması yapması

14. Aşağıdakilerden hangisi girişimin başarısız olmasında çalışanlardan kaynaklanan sorunlar arasında sayılmaz?

- a) Yetersiz çalışan sayısı
- b) Fazla uzmanlaşma
- c) Nitelikli personel bulunamaması
- d) Bilgi eksikliği
- e) Çalışanlara gerekli eğitimin aldırılmaması

15. Aşağıdakilerden hangisi küçük işletmelerin başarılı olması için girişimcinin destek alması olası konular arasında sıralanamaz?

- a) Hukuki destek

- b) Vergi konusunda destek
- c) Mali işler gibi konularda destek
- d) Kişisel gelişim konusunda destek
- e) Yönetim danışmanlığı

Cevaplar

1)d, 2)d, 3)e, 4)e, 5)c, 6)a, 7)b, 8)a, 9)a, 10)a, 11)e, 12)c, 13)e, 14)b, 15)d

8. KÜÇÜK İŞLETMELERDE BÜYÜME

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

8.1. Küçük İşletmelerde Büyüme

8.2. Büyüme Stratejileri

8.3. Büyüme Evreleri

8.4. Küçük işletmeleri büyüme sürecinde bekleyen önemli sorunlar ve büyümesini etkileyen olumsuzluklar

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. İşletmelerde büyüme hangi şekillerde olmaktadır?
2. Büyüme evreleri nelerdir?
3. İşletmeler büyüme aşamasında nelere dikkat etmelidir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Küçük işletmelerde büyüme	Küçük işletmelerde büyümenin tanımını yapabilmek	
Büyüme stratejileri	Büyüme stratejilerinin sürecini kavrayabilmek	
Büyüme evreleri	Büyüme evrelerini açıklayabilmek	
Küçük işletmeleri büyüme sürecinde bekleyen önemli konular	Küçük işletmelerin büyüme sürecinde karşılaştığı unsurları anlayabilmek	

Anahtar Kavramlar

- Büyüme,
- Büyüme stratejileri,
- Büyüme evreleri

Giriş

Girişimci bir işe başladığında, kuruluş aşamasından itibaren büyüme hayali ve hedefi ile yoluna devam etmektedir. Oysa, rekabetin küresel boyuta ulaşması ve teknolojinin değişimindeki hız ile küçük işletmeler ne yazık ki bu hedeflerine ulaşmadan hayat evrelerini tamamlamaktadır. İşletmelerinin uzun ömürlü olabilmesi için uyguladıkları stratejiler hayati önem taşır. İşletmeler içinde bulundukları çevre koşullarına ve amaçlarına göre büyüme, küçülme, durağan ya da karma stratejiler uygulayarak sürdürülebilirliklerini sağlayabilirler. Bu bölümde küçük işletmelerde büyüme ve büyüme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ve uygulayabilecekleri tekniklere değinilecektir. Ancak küçük kalmak da bu tür işletmeler için bir tercih olabilir.

8.1. Küçük İşletmelerde Büyüme

KOBİ'lerde büyüme önemli bir süreçtir. Büyüme, işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda oluşan niceliksel ve niteliksel değişimler ve gelişmeler olarak tanımlanabilir. İşletmeler küçük işletme olarak faaliyete başlamakta ve zaman içerisinde çeşitli aşamalardan geçerek belli bir büyüklüğe ulaşmaktadır. KOBİ'ler büyüme sürecinde birçok sorunla karşılaşır. Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik bütünleşmeler ve hızlı gelişen bilgi teknolojileri, başarılı bir şekilde büyümek isteyen işletmelerin sürekli bir dinamizm içinde olmasını zorunlu hâle getirmektedir.

Büyüme ile genelde bir miktar artışı ifade edilse de, işletmelerin büyümesi bir gelişim ve değişim sürecinin sonucu olarak nitelik değişimi veya büyüklüğün artışını ifade eder. Bu anlamıyla büyüme işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerde meydana gelen nicelik artışlarıyla beraber niteliksel gelişmeleri de kapsar. Bu anlamda, büyüme belli bir zaman süreci içinde işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel değişim ve gelişimi açıklar.

İşletmelerde sayısal büyüme ve gelişmeyi ifade eden nicel büyümenin ölçütleri olarak kar, pazar payı, istihdam edilen çalışan sayısı, çalışana ödenen ücret, toplam işletme sermayesi, üretim miktarı, makina parkının büyüklüğü, kullanılan enerji miktarı, kullanılan ham madde miktarı, satış hasılatı veya katma değer, kullanılabilir alan ve hacim gibi nicel (kantitatif) kriterleri ele alabiliriz.

Nitel ölçütler ise, kendini geliştirmesi, isminin anlamının büyümesi, tanınması, dışa açılması, bağımsız yönetim (küçük işletmelerde genelde işletmenin yöneticisi işletmenin sahibidir), iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü iş kolu içerisinde küçük bir yere sahip olması, işletmenin çalışmalarını yöresel olarak sürdürmesi, işletmenin sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması gibi kalitatif kriterlerdir.

İşletme büyüklüğünün boyutları arasında sayılabilen bu nicel ve nitel ölçütler birlikte değerlendirildiğinde işletmenin büyüklüğü konusunda gerçekçi bir sonuç alınabilir.

8.2. Büyüme Stratejileri

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yapması gerekli olan iş ve faaliyetlere temel stratejiler adı verilir. Temel stratejiler büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler olarak dört grupta sınıflandırılabilir.

Büyüme stratejileri mevcut işin tanımını değiştirerek ve/veya mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek iki farklı şekilde uygulanabilir;

- Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme stratejisi'ne;
- İşletmenin ürettiği mal veya hizmetlere yeni mal ve hizmetler,
- Faaliyette bulunduğu pazarlara yeni pazarlar,

– Mevcut üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçlerine yenilerini ekleme yoluyla ulaşılır.

• Mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek büyüme stratejisi ise;

– Mevcut ürünlerde kullanım geliştirmeleri yapılması,

– Yeni pazarlara girmeden, mevcut pazarlara daha etkin girişimler yapılması,

– Yeni üretim yatırımı ve süreçler eklemekten mevcut faaliyetlerin kapasitesinin artırılması ile gerçekleşir.

İşletmelerin uyguladıkları temel stratejilerin alt grupları da vardır. Bunlar söz konusu temel stratejilerin bağımlı/bağımsız, ilişkili/ilişkisiz, yatay/dikey ve aktif/pasif olarak sınıflandırılabilir. Bunlar;

• **Bağımsız (iç) Temel Stratejiler:** İşletmenin, tamamen kendi varlık ve yeteneklerini aracılığıyla, başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan, bağımsız bir ana strateji uygulamasıdır.

• **Bağımlı (Dış) Temel Stratejiler:** İşletmenin, dış çevrede başka bir işletmenin desteği ile veya onunla birlikte veya ilişkili olarak bir temel stratejileri uygulamasıdır.

• **İlişkili Temel Stratejiler:** İşletmenin, temel stratejilerini kendi mevcut iş kolunda (sektöründe) benzer mal ve hizmetler, pazarlar, üretim faaliyet ve süreçleri ile ilgili olarak uygulamasıdır.

• **İlişkisiz Temel Stratejiler:** İşletmenin, temel stratejiyi hâlihazırda yaptığı işin tanımının dışında kalan farklı ürün, pazar ve süreçlerle kendisine yabancı farklı bir işkolunda uygulamasıdır.

• **Yatay Temel Stratejiler:** İşletmenin hâlihazırda faaliyette bulunduğu ürün ve pazar ile üretim ve operasyon etkinliklerine veya süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerin eklenmesidir.

• **Dikey Temel Stratejiler:** İşletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar.

• **Aktif Temel Stratejiler:** Dış çevreyi etkilemeye yönelik, atak ve proaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejiler.

• **Pasif Temel Stratejiler:** Dış çevreden gelen uyarılar nedeni ile, uyumlu ancak yavaş ve reaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejilerdir.

Büyüme hedefi olan işletmeler bu sıraladığımız temel ve alt stratejileri ayrı ayrı yada birlikte kullanarak rekabetin üstesinden gelerek pazarda başarılı olup, kâr elde etmeye çalışacaktır.

8.3. Büyüme Evreleri

İşletmelerde büyüme sürecini beş başlıkta değerlendirebiliriz; bunlar başlangıç evresi, tutunma evresi, büyüme evresi, genişleme evresi ve olgunluk evresidir.

- **Başlangıç evresi;** küçük işletme olarak işletmelerin ilk faaliyete başladığı dönemi kapsar. Bu dönemde işletmelerin önceliği hayatlarını sürdürebilmek ve bunun için az da olsa bunu sağlayacak oranda kâr elde etmeleri olarak tanımlanır.
- **Tutundurma evresi;** bu evreye geçen işletme artık kâr edebilmekte ve ayakları üzerinde durabilmektedir. Bu aşama büyümeye hazırlık aşaması olarak değerlendirilebilir.
- **Büyüme evresi;** bu evrede işletmenin sağladığı karlar finansman ihtiyacının artmasından dolayı tekrar işletmeye yatırılır, bu dönemde rekabet şartlarında zorlaşma ortaya çıkabilirken, büyümenin getirdiği nitel ve yapısal değişime olan ihtiyaç artar
- **Genişleme evresi;** bu evreye kadar küçük işletme yöneticisinin bakış açısı ürün üzerine yoğunlaşmışken bu evrede artan rekabet ile profesyonel yönetici ihtiyacı ve yeni pazar bulma ihtiyacı ile ürün farklılaşma stratejisi önem kazanmıştır
- **Olgunluk evresi;** bu evrede artık küçük işletme orta ve büyük işletme olma yolundadır. Yönetim artık harcamaları kontrol altına alma, verimlilik ve büyüme imkânlarının yaratılması konusuna odaklanmaya başlamıştır.

Görüldüğü gibi küçük işletmelerin büyüme aşamasına gelmesi ve hayat eğrisini tamamlayabilmesi gerek finansal gerek yönetsel açıdan zor süreçlerin atlatılması ile mümkün olabilmektedir.

8.4. Küçük İşletmeleri Büyüme Sürecinde Bekleyen Önemli Sorunlar ve Büyümesini Etkileyen Olumsuzluklar

İşletmelerde büyüme örgütsel başarı anlamına geliyor olsa da, her büyüyen işletmenin gelirlerinin arttığı veya pazarda başarılı oldukları anlamına gelmemektedir. Büyüme, maliyetlerin minimize edildiği üretim düzeyine kadar sürdürülmelidir. KOBİ'ler kaçınılmaz olan büyüme sürecinde finansman teminindeki yetersizlikler, pazarlama ve ihracat konusundaki tikanıklıklar, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yararlanamama, bilgi toplamadaki eksiklikler, eğitim konusundaki aksaklıklar, idari danışmanlık konusundaki yetersizlikler, yan sanayi konusundaki boşluklar, satışlardaki düşme, yüksek faaliyet giderleri, sermaye yetersizliği, stoklama yönetimi, alacakların tahsilatındaki güçlükler, verimsiz çalışma, standartlaşmamış ve düşük kalitede üretim, kaliteli ham madde tedarikinde yaşanan sorunlar, gereksiz sabit varlıklar, büyüme planları yapılmaması, büyümenin fiziksel ve psikolojik etkileri arasında uyum sağlayamama, nitelikli eleman ve yönetici eksikliği, girişimcilerin deneyimsiz ve yeni iş alanları konusunda eksik bilgiye sahip olması ve

hepsinden önemlisi hatalı kuruluş yeri seçimi gibi nedenler küçük işletmelerin büyümesini etkileyen olumsuzluklar arasında sayılabilmekte ve büyümeyi engellemektedir.

KOBİ'lerin büyüme aşamasında yaşadıkları belli başlı sorunlar sekiz başlıkta toplayabiliriz;

Fiyatlandırma: Küçük işletmelerin ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda doğru fiyatlandırma yapması çok önemlidir. Birçok küçük işletme bu konuda önemli hatalar yapmakta, fiyat araştırması yapmadıklarından düşük fiyat uygulamasıyla hem piyasadaki rekabet ortamını bozmakta, hem de kendi işletmesinin varlığını tehlikeye sokmaktadır. İşletmelerin büyüme için yeterli finansal kaynağa ihtiyacı vardır. Ayrıca, düşük fiyat politikası, sonradan yapılacak fiyat artışını da etkileyeceğinden, satışlar uzun vadeye yayıldığında işletmenin nakit akışını bozmakta finansal kaynak ihtiyacını arttırmaktadır.

Satışa Odaklanmak: Küçük işletmelerin ikinci hatası, yalnızca satışa odaklanmalarıdır. İşletme satışlarını arttırmayı hedeflerken ihtiyaç duyulan yönetim ve örgütsel ihtiyaçları arka plana atmamalıdır. İşletme sistem anlayışıyla tıpkı canlı bir organizma gibi çalışmakta, herhangi bir birimindeki aksama tüm işletmeyi zora sokmaktadır. Bunun için küçük işletmelerin yalnız satış ve pazarlamaya değil bunların dışındaki üretim, kalite kontrol ve finansman gibi fonksiyonlara da aynı titizliği göstermeleri gerekmektedir.

Rekabet Planı Bulunması: KOBİ niteliğindeki küçük işletmelerin uzun vadeli bir rekabet planı hazırlama gücü sınırlıdır. Oysa bu konuda ayrıntılı ve yazılı bir planın olması yararlı olacaktır. Değişen iç ve dış çevre koşulları göz önüne alınarak bir rekabet planı hazırlanmalıdır. Hazırlanacak plan, orta ve uzun vadede rakiplerin izleyebileceği muhtemel stratejileri içermeli ve buna karşı piyasada alınacak olan pozisyonu belirlemelidir.

Nitelikli Çalışan Kadrosunu Tutamamak: İnsan kaynakları yönetimi tüm şirketlerde olduğu gibi KOBİ'lerde de önemli bir yer tutar. Çalışanı yalnızca işe almak değil, işe aldıktan sonra yeni çalışma ortamına ayak uydurmasını sağlamak, gerektiğinde işle ilgili kişisel becerilerini geliştireceği eğitim programlarına devamını sağlamak gerekir. Bunlara ek olarak, nitelikli çalışanı elde tutmak da önemli bir sorundur. Entelektüel sermaye olarak nitelendirilen nitelikli çalışan kadrosu işletmenin en önemli kaynaklarından biridir. Nitelikli personelin yetiştirilmesi özellikle KOBİ'lerin başarısında etkisi vardır. Küçük işletmeler için bu kaynağın doğru yönetilmesi büyük önem taşır.

Müşteriye En İyi Hizmeti Sunmak: Küçük işletmelerde satış kadar önemli olan bir konu da hizmettir. Müşterinin tam olarak ne istediğini algılamak, ihtiyaca dönük çözümler sunmak, orta ve uzun vadede işletmelerin hizmet alanlarını genişletmesine yardımcı olacaktır. Küçük işletmeler daha çok satış ve pazarlamaya odaklandıkları için, işin hizmet ve satış sonrası servis kısmını biraz göz ardı etmektedir. İşletmelerin ürettikleri malları satış sonrası hizmetlerle tamamlamaları, yalnızca hizmet üretiyorlarsa bunu en üst düzeylere taşımaları ve bir farklılık yaratmaları gerekir.

Küçük Bir Müşteri Grubuna Bağlı Kalmak: Küçük işletmeler çoğu kez küçük ve sınırlı bir müşteri grubuna bağlı olarak çalışırlar. Bu tür bir çalışmanın ve şirketin tüm yaşam enerjisini küçük bir müşteri grubuna bağlamanın ciddi riskleri bulunmaktadır. Bunun için KOBİ'lerin müşteri gruplarını, kontrolü yitirmeden mümkün olduğunca geniş tutmaları gerekir.

İş Kararlarında Duygusal Davranmak: İş hayatında verilen kararlar da özel hayatımızda olduğu gibi duygulardan bağımsız olamaz. Küçük işletme sahiplerinin işletmeleri ile ilgili olarak kendilerini veya çalışanları mutlu edecek kararlar yerine, işletmenin çıkarlarını gözetken doğru kararlar almayı öğrenmesi gerekmektedir. Küçük işletmelerin deneyimsiz yöneticileri panik hâlinde yanlış duygularla hatalı kararlar almamalıdır.

Lider ve Yönetici Olarak Gelişememek: KOBİ sahibi girişimci ve yöneticilerin, işlerini geliştirirken kişisel gelişimlerine yönelik eğitim almalarında büyük yarar vardır. Özellikle teknik alanda becerileri olan küçük işletme sahiplerinin kendilerini yönetim alanında da geliştirmeleri gerekmektedir. Bir işletmeyi başarıyla yönetmek için temel bir işletme ve finans bilgisi edinmek; uzun vadeli başarı için dünyada yönetim ve işletme bilimindeki gelişmeleri yakından izlemek son derece önemlidir.

Küçük işletmelerde hiyerarşik yapıdaki karar ve icra organlarının önemli bir kısmı girişimci ve aile bireylerinden oluşmaktadır. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık hâle gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme sahibinin ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, işletmenin değişime uyum sağlamasını güçleştirmektedir. Ayrıca, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması, bilginin önemli bir değer hâline gelmesi, işletme-çevre ilişkilerinin önem kazanması ve organizasyon yapılarının karmaşık hâle gelmesi nedeniyle zaman ve bilgi düzeyi açısından girişimci yetersiz kaldığından işletmelerde yetenekli yöneticilere de ihtiyaç duyulacaktır. Bu evrede, girişimciler profesyonel yöneticiler ile çalışmama durumunda, büyüme sürecinde pek çok fırsatı kaçırabilir veya ele geçen fırsatları uygun şekilde değerlendirilemeyebilir.

Saydığımız olumsuzlukların yanında sanayileşmenin başında pazar yetersizliği nedeni ile küçük kurulmuş, yüksek maliyetle çalışan, ileri teknolojiyi kullanamayan bu nedenlerden dolayı da ekonomik olarak büyüyemeyen ve küçük işletme olarak faaliyetlerini sürdüren çok sayıda işletme vardır. Bu arada, ekonomik açıdan büyük işletmelere göre daha kârlı olan faaliyetleri piyasaya veya büyük kuruluşlara mal veya hizmet üreten ekonomik açıdan küçük işletme olarak kalmaları yararlı olan işletmeler de bulunmaktadır. Sonuç olarak küçük işletme sahip ve yöneticilerinin, piyasa koşulları ve işletme iç koşullarını değerlendirerek büyüme konusunda stratejik kararlarını belirlemeleri gerekecektir.

Uygulamalar

1. K    k i  letmeden b  y  k i  letmeye d  n     en i  letmelerin hik  yesini ara  tırınız.

Uygulama Soruları

1. Büyük işletme hâline dönüşen küçük işletmelerin başarı unsurları açıklayınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Büyüme işletmelerin temel amaçlarından biridir. İşletmelerde büyümenin göstergesi olarak toplam varlıklarının değeri, satış hacmi, çalışan sayısı, örgütsel karmaşıklık derecesi, yatırım, üretim hacmi gibi nitel ve nicel ölçütler kullanılabilmektedir. Küçük işletmelerin içinde bulundukları iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak büyüme stratejilerinden birini belirleyip uygulamalarında yarar vardır. Ancak küçük işletmeleri büyüme sürecinde bekleyen önemli sorunlar ve büyümesini etkileyen olumsuzlukların olduğu da açıktır. Girişimci veya yöneticilerin bu olumsuzlukları dikkate alarak kendilerine bir yol çizmeleri gerekir.

Bölüm Soruları

- 1) Aşağıdakilerden hangisi temel alt stratejiler arasında yer almaz?
 - a) İlişkili strateji
 - b) Aktif strateji
 - c) İlişkisiz strateji
 - d) Maliyet liderliği stratejisi
 - e) Bağımlı strateji
- 2) Aşağıdakilerden hangisi küçük işletmelerin büyümesini engelleyen olumsuzluklardan birisi değildir?
 - a) Fiyatlandırma
 - b) Finansal dengesizlik
 - c) Nitelikli çalışan eksikliği
 - d) Küçük bir müşteri grubuna bağlı kalmak
 - e) İş kararlarında duygusal davranmak
- 3) Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin büyüme evreleri arasında yer almaz?
 - a) Büyüme evresi
 - b) Tutundurma evresi
 - c) Olgunlaşma evresi
 - d) Başlangıç evresi
 - e) Bitiş evresi
- 4) Dış çevreyi etkilemeye yönelik, atak ve proaktif tutum gerektiren strateji aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Bağımsız strateji
 - b) Dikey strateji
 - c) Aktif strateji
 - d) Agresif strateji

e) Büyüme stratejisi

5) Büyüme stratejilerinde aşağıdaki değişkenlerden hangileri üzerinde değişiklik yapılmaktadır?

a) Mevcut işin tanımı - faaliyetlerin hızı ve etkisi

b) Yeni işin tanımı - faaliyetlerin esnekliği

c) Mevcut pazar tanımı – faaliyetlerin hızı ve etkisi

d) Mevcut kaynaklar - yeni yatırımlar

e) Mevcut işin tanımı - yeni yatırımlar

6. Büyüme belli bir zaman süreci içinde işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel değişim ve gelişimi açıklar.

a) Doğru

b) Yanlış

7. Kar, pazar payı, istihdam edilen çalışan sayısı, çalışana ödenen ücret, toplam işletme sermayesi, üretim miktarı, makina parkının büyüklüğü, kullanılan enerji miktarı, kullanılan hammadde miktarı, satış hasılatı veya katma değer, kullanılabilir alan ve hacim nitel kriterleri oluşturur.

a) Doğru

b) Yanlış

8. Kendini geliştirmesi, isminin anlamının büyümesi, tanınması, dışa açılması, bağımsız yönetim, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü iş kolu içerisinde küçük bir yere sahip olması, işletmenin çalışmalarını yöresel olarak sürdürmesi, işletmenin sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olmasını nicel kriterler olarak sıralayabiliriz.

a) Doğru

b) Yanlış

9. İşletmenin hâlihazırda faaliyette bulunduğu ürün ve pazar ile üretim ve operasyon etkinliklerine veya süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerini eklenmesine dikey temel strateji denir.

a) Doğru

b) Yanlış

10. Yatay temel stratejiler işletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar.

a) Doğru

b) Yanlış

11. “İşletmenin tamamen kendi varlık ve yetenekleri aracılığıyla, başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan, bağımsız bir ana strateji uygulaması” aşağıdaki stratejilerden hangisini uyguladığı anlamına gelmektedir?

- a) Bağımsız temel stratejiler
- b) Bağımlı temel stratejiler
- c) İlişkili temel stratejiler
- d) İlişkisiz temel stratejiler
- e) Yatay temel stratejiler

12. “İşletmenin temel stratejilerini kendi mevcut iş kolunda benzer mal ve hizmetler, pazarlar, üretim faaliyet ve süreçleri ile ilgili olarak uygulaması” aşağıdaki stratejilerden hangisini uyguladığı anlamına gelmektedir?

- a) Bağımsız temel stratejiler
- b) Bağımlı temel stratejiler
- c) İlişkili temel stratejiler
- d) İlişkisiz temel stratejiler
- e) Yatay temel stratejiler

13. “İşletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar” ifadesi aşağıdaki stratejilerden hangisini uyguladığı anlamına gelmektedir?

- a) Bağımsız temel stratejiler
- b) Bağımlı temel stratejiler
- c) Yatay temel stratejiler
- d) Dikey temel stratejiler
- e) Pasif temel stratejiler

14. “Dış çevreden gelen uyarılar nedeni ile uyumlu ancak yavaş ve reaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejilerdir” ifadesi aşağıdaki stratejilerden hangisini uyguladığı anlamına gelmektedir?

- a) Bağımsız temel stratejiler
- b) Bağımlı temel stratejiler
- c) Yatay temel stratejiler
- d) Dikey temel stratejiler
- e) Pasif temel stratejiler

15. Aşağıdakilerden hangisi küçük işletmeleri büyüme sürecinde bekleyen ve işletmenin iç çevresinden kaynaklanan sorunlar arasında sayılamaz?

- a) Fiyatlandırma politikası
- b) Sadece satış ve pazarlamaya odaklanma
- c) Ülkenin ekonomik yapısı
- d) Küçük müşteri grubuna bağlı kalmak
- e) İş kararlarında duygusal davranmak

Cevaplar

1)d, 2)b, 3).e 4)c, 5)a, 6)a, 7)b, 8)b, 9)b, 10)b, 11)a, 12)c, 13)d, 14)e, 15)c

9. YENİLİK VE YARATICILIK

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

9.1.Yaratıcılık Kavramı ve Önemi

9.2.Yaratıcılık Süreçleri

9.3.Yenilik Kavramı ve Önemi

9.4.Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi

9.5. Yaratıcılık ve Yenilik Yöntemleri

9.6.Yenilik Türleri

9.7.Yeni İş Fikri Geliştirme Yöntemleri

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkiyi anlatınız?
2. Yenilik türleri nelerdir?
3. Yeni iş fikri geliştirme yöntemlerini sıralayınız?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Yaratıcılık kavramı ve önemi	Yaratıcılık kavramını tanımlayabilmek	
Yaratıcılık süreçleri	Yaratıcılık süreçlerine hakim olabilmek	
Yenilik kavramı ve önemi	Yaratıcılık kavramını tanımlayabilmek	
Yaratıcılık ve yenilik ilişkisi	Yaratıcılık ve yenilik ilişkisini kurabilmek	
Yaratıcılık ve yenilik yöntemleri	Yaratıcılık ve yenilik yöntemlerini kullanabilmek	
Yenilik türleri	Farklı yenilik türlerini anlayabilmek	
Yeni iş fikri geliştirme yöntemleri	İşle ilgili yeni fikirler geliştirebilmek	

Anahtar Kavramlar

- Yenilik,
- Yaratıcılık

Giriş

Günümüzde işletmelerin hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için çevrenin ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmelerinin yakından izlenmesi ve yönetilebilmesi gerekmektedir. Rekabetin uluslararası düzeyde geliştiği günümüzde değişimle başa çıkabilmenin yolu yaratıcı düşünmek ve bu düşünceleri yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürmekten geçmektedir. Bir başka deyimle, günümüzde işletmelerin rekabetle başa çıkabilmek ve rekabet üstünlüğü yaratabilmek için yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir.

Literatürde yenilik ve yaratıcılık kavramı ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Birbirini tamamlayan ancak farklı olan bu iki kavramın bazı kaynaklarda aynı anlamda kullanıldıkları da görülmektedir. Bu bölümde girişimci için önemli olan yaratıcılık ve yenilik kavramları tanımlanacak, bu iki kavramın ilişkileri ve uygulama süreci ile yeni iş geliştirme yöntemleri üzerinde durulacaktır.

9.1. Yaratıcılık Kavramı ve Önemi

Yaratıcılık kavramı en çok kabul görmüş tanımıyla her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir. Başka bir tanım da ise yaratıcılık “bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler” olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yaratıcılık, birçoğu önceden mevcut olan fikirlerin geliştirilmesi, özgün olarak birleştirilmesi ya da mevcut sorunların çözümünde kullanılabilecek yeni fikirler üretilmesi anlamına gelmektedir. Martins ve Terblanche, örgütsel açıdan yaratıcılığı, **“bir örgüt ortamı içerisindeki bireyler veya gruplar tarafından ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve prosedürlere ilişkin yeni, yararlı ve değerli fikirlerin geliştirilmesi”** olarak ifade etmiştir.

Başka bir tanıma göre ise yaratıcılık yeni ve geçerli fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan bir süreçtir. Clemen’e göre, yaratıcılık, “Daha önce denenmemiş yöntemlerle, temel amaçlara ulaşmaya yarayacak unsurların oluşmasını sağlayacak yeni seçenekler araştırmaktır”. Bunlarla birlikte yaratıcılık; “kavram oluşturmak ve kavramlar arasında çok sayıda farklı ilişki kurabilmek” olarak da tanımlanmıştır. Yaratıcılık yeni ve alışılmışın dışında fikirler, hayal gücü, özgünlük, heyecan vericilik, açık, karmaşık veya radikal gibi farklı kelimelerle ifade edilmektedir. Bu açıdan yaratıcılık “yoktan bir şey var etmek” değildir. Yaratıcılık, zaten var olan şeylerden ilham almakta, onları birleştirerek, onlardan esinlenerek ya da onlara farklı bir gözle bakarak yeni bir şey oluşmasını sağlamaktadır.

İnsanoğlu doğası gereği yaratıcı ve değişime uyum sağlayabilen özelliğe sahiptir. Yaratıcılık özelliğine sahip her insan bu özellikten farklı biçimde yararlar sağlayabilir. Bazıları kişisel tatmin sağlayıp kendini iyi hissederken, bazıları da para veya kariyer gibi bir çıkar sağlamak amacıyla yaratıcı olmaya yönelir. Yaratıcılıkları ile ön plana çıkmış bireylerin ortak özelliklerine bakıldığında diğer insanlarla beraber olmaktan ve birşeyler paylaşmaktan hoşlanan, motivasyon sahibi, mizah anlayışları olan, araştırma ve deney yapma konusunda istekli, geçmişte ünlü olmalarını sağlayacak işleri başarabilmeleri için belli bir alanda uzun ve zorlu bir yol katetmiş kişilerdir.

Yaratıcılık aslında bireysel bir süreçtir ve bireyin sorunları çözme, karar verme ve kendini ifade etme becerileriyle ilgilidir. Aynı zamanda yeniliğin temeli olan düşünce becerisidir. Bu nedenle işletmelerde yaratıcı çalışanların bulunması yenilik üretiminde oldukça önemlidir. Genel kabul gören klasik yaklaşıma göre yaratıcılık doğuştan gelen bir özelliktir. Ancak modern yaklaşımda her bireyde belli oranda yaratıcılık yetisi (yeteneği) bulunduğu ve bu yeteneğin geliştirilebileceği kabul edilmektedir.

Haris, yaratıcılığı bir yeti diğer bir deyimle yetenek, bir eğilim ve bir süreç olma özelliklerine göre üç açıdan ele almıştır. Haris’e göre yaratıcılık önce bir yeti veya yetenektir, mevcut fikirlerin bir araya getirilmesi, değiştirilmesi ve sentezinin yapılarak yeni fikirlerin yaratılmasını içerir. Bir eğilimdir; çünkü değişim ve yeniliğin benimsenmesi, düşünce ve olasılıkların test edilmesi, farklı bir bakış açısıyla işletmenin dış çevresinde oluşan olayların değerlendirilmesi ve var olan ürünlerin geliştirilmesini kapsar. Yaratıcılık aynı zamanda bir süreçtir; yaratıcı kişiler sorunlara çözüm bulma yönünde çaba gösterir ve bu çabalarındaki aşamalı değişiklikler ve iyileştirmelerle düşünce ve çözümleri değiştirerek geliştirirler.

Yaratıcı kişilerin özelliklerine bakıldığında bu kişilerin, çevrelerinden veri ve bilgi almaya hazır, esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme yeteneğine sahip, güçlü mizahi niteliği ve sosyal ilişkileri olan, otoriteden korkmayan, güçlü bir bellek ve merak sahibi, gerçeklerle yakından ilgilenen ve hayal kurma yeteneği olan, başkalarından çok kendisi ile rekabet eden kişiler oldukları söylenebilir.

İşletmelerde yaratıcılığın gelişimi deneme ve hata sürecindeki risklerin üstlenilmesiyle ilgilidir ve başarıyla birlikte hatalar da ortaya çıkabilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, işletmede risk almaktan kaçınmakta olan bireylerin, sorunları çözerken daha çok gerçekleşme olasılığı yüksek sonuçları olan çözümleri seçtiklerini göstermektedir. Bir işletmede girişimci ve çalışanlar risk almıyorlarsa yaratıcılıklarını kullanmadıkları yada geliştirmedikleri için yaptıkları işleri farklı bir biçimde yapabilme şanslarını ve daha iyi yapılması yönündeki potansiyellerini kullanmıyorlar demektir. Üst yönetim, çalışanların yaratıcılık özelliğini geliştirmek için onlara işlerini yaparken güvende olduğunu hissettirmeli ve risk almalarını destekleyerek işlerini rutin dışında yapmalarını sağlamalıdır.

9.2. Yaratıcılık Süreçleri

Yaratıcılık bir süreç hâlinde işletmelerde yeni iş fikirleri geliştirmekte kullanılır. Wallas ve Lessem yaratıcılık sürecini; hazırlık, kuluçka, yaratıcılığın ortaya çıkması, yaratıcı sonuçların benimsenmesi ve test etme olarak dört aşamalı bir modelde ele almıştır.

Hazırlık Süreci: Bu ilk aşamada, konunun ve sorunun tanımlanması, sınırlarının çizilmesi, boyutlarının ve özelliklerinin belirlenmesi şeklinde çalışmalar yapılır. Hazırlık aşamasında düşünce gücünün ve yaratıcılık faaliyetlerinin yoğunlaşacağı hedef alan ortaya çıkmış olacaktır. İşletmedeki mevcut veya olası bir sorunla ilgili durum tespiti yapılır. Sorun veya sorunlarla ilgili bilgiler toplanır ve sorunu tanımak için gerekli çalışmalar yapılır.

Kuluçka Süreci. İkinci aşamada sorunun giderilmesine ve çözümüne yönelik mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretme ve farklı alternatifler geliştirerek sorun için çözümler düşünülmelidir. Bu aşama, konu ya da sorun hakkında yaratıcı düşüncelerin üremesi için bekleme süresi olarak görülür. Bilinçaltı ve diğer duyuların hareketiyle oluşan algının gerçekleşmesi, benzetme, ilişkilendirme ve yatay polenleme gibi zihni çalışmalar, bu aşamada daha aktiftir. Mantığın geciktirilmesiyle daha fazla yaratıcı düşünce üretilmesine ve üretilen düşüncelerden daha fazlasına yaşama şansı verilir.

Yaratıcılığın Ortaya Çıkması: Üçüncü aşama yaratıcılığın ortaya çıkarıldığı, alternatiflerin geliştirildiği, bu alternatiflerden hangisinin sorunun çözümünde daha etkin çözüm getireceğinin belirlenmesi evresidir. Bunun için uzman, denetçi ve fikir sahiplerinin ortak akıl yürütmesi ve ortak bir sonuca ulaşarak düşünülen çözümlerden en uygun olanını belirlemesidir. Bu aşama için aydınlanma kavramı da kullanılmaktadır. Konu ve sorun hakkında yaratıcı sonuçlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Zaman zaman parlak düşünceler akla gelir. Her yaratıcı düşünce ilk ortaya çıktığında en iyisinin bu olacağı gibi ön yargı, daha sonra başka üretilen yaratıcı düşüncelerle kırıldığı için her yeni düşünce bir parlamayla ortaya çıkar. Zihin her defasında yeni bir algı yakaladığı için heyecan yaşanır.

Yaratıcı Sonuçların Benimsenmesi: Bu son aşama, üretilen yaratıcı düşüncelerin değerlendirildiği, denendiği, uygulanabilirliğinin ölçüldüğü ve uygulandığı aşamadır. Bu aşama için Değerlendirme, Onaylama, Doğrulama kavramları da kullanılmaktadır. Bu aşama yaratıcı düşünce üretiminin son adımıdır ve sorunun çözümü için belirlenen alternatif düşüncenin sorunu çözüp çözmeyeceği ile ilgili son değerlendirme ve test etme aşamasıdır. Test sonucunun başarısız olması hâlinde süreç yeniden başlamaktadır.

Yaratıcılık sürecini, Hodgetts ve Kuratko da benzer şekilde dört evrede tanımlamıştır;

- Geçmiş deneyimler ve bilgi birikimi,
- Yeni fikirlerin oluşma süreci,
- Yeni fikirlerin oluşması,
- Oluşan yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulamaya konulması.

Bu süreçte de ilk aşama bilgi toplama aşamasıdır ve yaratıcılığı ortaya çıkaracak bir durumun olması gereklidir. Araştırmacı türlü yollarla bilgi yığma çabasıdadır. Bu nedenle ilk aşama bazen çok uzun sürebilir.

İkinci aşamada yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda yeni fikirler oluşmaya başlar. Bu evre sorun ayıklama ve kuluçka aşamasıdır. Araştırmacının belli konulara saplanıp sorunu destekleyen diğer sorunları yüzüstü bırakma ihtimali vardır. Bilinç alanı açılmış ve özgürleşmiştir. Bu aşamanın temel sorunu araştırmacının doyum alamaması ve dolayısıyla tatmin olmamasıdır. Sorun üzerinde çözüme yönelik olarak yeni buluşlara ulaşmaya çalışıldığından, bu aşamaya kuluçka adı verilir.

Üçüncü aşamada oluşturulan yeni fikirler değerlendirilir ve somutlaşır. Bu bir aydınlanma aşamasıdır. Bu aşamada araştırmacı çözüme ulaştığını fark eder. Buluşun şekillendiği bu aşamaya “ani pırıltı aşaması” da denilmektedir. Genellikle araştırmacının çalışma yoğunluğunun bir miktar azaldığı dönemde ortaya çıkmaktadır. Deneme aşamasıdır, fikrin uygulamasına geçilir. Buluş, deney ortamında kontrol edilebilir koşullar hâlinde ortaya konur. Deneme yanılgılarıyla tekrar tekrar ele alınır. Buradan elde edilen sonuçlara göre yeterli sonuca ulaşılamadığında kuluçka dönemine geri dönülür veya tam tersi yeni buluş uygulanabilir hâle getirilir.

Dördüncü ve son aşamada ise; fikirler değerlendirilerek uygun olanlar uygulamaya konulur. Bu buluşun yayılma aşamasıdır. Yaratılan yeni ürünün yaratıcısından bağımsız olarak piyasada varlığını sürdürebilmesi için toplum tarafından kabul görmesi, sosyalleşmesi gerekmektedir. Bu aşama yaratıcılıkla yeniliğin birleştiği noktaları göstermektedir. Yenilik, yaratıcılığın ticarileşmiş hâli olarak düşünülebilir.

9.3. Yenilik Kavramı ve Önemi

Yaratıcılığın sonucu olarak ortaya çıkan yenilik ya da inovasyon kavramı, ekonomik getirisi olan ve katma değer sağlayan her şey olarak tanımlanabilir. Günümüzde tüm

sektörlerde faaliyet gösteren her türlü işletmenin kendi iş alanlarında yeniliğe ihtiyacı vardır. İşletmelerle ilişkili olarak yenilik, “işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması” olarak tanımlanabilir. Yenilik, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi ve ticarileştirilmesi için gerçekleştirilen teknik, ekonomik ve sosyal süreçler olarak düşünülebilir. Yenilik kavramını tanımlarken özellikle bilgi ve yaratıcılık kavramlarına odaklanılmaktadır. Yenilik yapabilmek için belli bir bilgi birikiminin olması ve bu bilginin yaratıcılık ile birleştirilerek ortaya fayda sağlayacak ekonomik bir değerin oluşturulması gerekir.

Latince, yenilenme, yeni yapma veya değiştirme anlamına gelen “innovare” kelimesinden türetilen bir kavram olan yenilik (inovasyon), literatürde farklı bakış açıları ile açıklanmıştır. Örneğin, Peters ve Waterman’a göre yenilik; çevredeki herhangi bir değişime cevap verme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyetidir. Drucker yeniliği; “refah yaratma potansiyelini güçlendiren olgu” olarak tanımlamıştır. Moege ve Schact, teknoloji üzerine odaklanarak, yeniliği; “endüstri yaratma, ürün veya üretimi iyileştirme süreci” şeklinde ifade etmiştir. Yeniliğe, ürün ve süreç açısından bakan Tushman ve Nadler; “bir iş birimi için yeni olan ürün, süreç ve hizmet yaratma” olarak ortaya koymuştur. Brown’a göre ise yenilik, fark yaratmak, değer katmak veya performansı artırmak için ürün, süreç ve uygulamaları daha iyi hâle getirmektir.

Yenilik, bilimsel araştırmadan icat yapmaya, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir. Bu açıdan teknik, endüstriyel ve ticari adımlar bütünü ve teknolojik değişimin parçası olduğundan söz edilmektedir. Aynı zamanda yeni fikirlerin ekonomiye dönüştürülmesi kapsamında olan yenilik kavramı, düşünce geliştirme, yeni veya geliştirilmiş bir ürün, üretim yöntemi, donanım veya bir pazarlama faaliyetinin yönetimidir.

Yenilik, (inovasyon) formüle edildiğinde; inovasyon = teorik kavram + teknik yenilik + ticari uygulama’dır.

Girişimci mevcut olmayı ortaya çıkaran, yaratıcı, yenilik yapan, değer ve refah yaratan kişidir. Bu nedenle girişimcilik kavramının özünde yaratıcılık ve yenilik bulunmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi yenilik yapabilmek bilgi sahibi olmayı, konuya odaklanmayı ve yaratıcı düşünmeyi gerektirir. Yenilik sayesinde girişimciler, rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni iş fikirleri veya süreçleri geliştirerek işletmelerine katma değer sağlarlar. Fırsatları tanımlama, değer yaratma, rekabet üstünlüğü sağlamanın yanında yenilik, bir örgütün başarısı için birçok yarar sağlar. Bu yararlardan bazıları şu şekildedir;

- Yenilik, işletmenin performansını arttırmak ve çevreyi yeniden tanımlamak için kullanılan temel tekniklerden biridir.

- Yenilik, çalışanların becerisini geliştirir, onları heyecanlandırır ve yeni bir şeyin parçası olmalarını sağlar.

- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Yenilikçi işletmeler her zaman öğrenme eğilimindedir, yeni bilgi ve düşünceleri paylaşır.

- Yenilikçi işletmeler büyüme, kişisel gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük verir. Onların yaratıcı olmalarını, işbirliği yapmalarını destekler, başarısızlıkları hoş görü ile karşılar.

Buradan hareketle yeniliğin, örgütlerin yeni yetenekler kazanmalarında, performanslarını geliştirmede, dinamizm ve esnekliği yakalayabilmelerinde ve durgunluktan kurtulmalarında önemli fonksiyonları olan bir süreç olduğu söylenebilir.

Drucker, yeniliğin oluşmasında, yeniliğin elde edildiği kaynakların önem taşıdığını savunur. Yazara göre yeniliğin kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Beklenmeyen Oluşumlar:** Günlük yaşamda, birey ya da grupların karşılaştıkları durumlar ani bir şekilde farklılaşabilir. Bu gibi durumlarda bireyler yaratıcılık özelliklerini kullanarak yeni koşullara ayak uydurabilecek yenilikler oluşturabilirler.

- **Uyumsuzluklar:** Bireylerin düşünceleri ile ekonomik gerçekler arasındaki ve sonuç ile beklentiler arasındaki uyumsuzluklar yenilik için kaynak hâline gelebilmektedir. Örneğin 3M'in post-it ürünü bu tür bir uyumsuzluğun sonucudur. Aslında hatalı üretilmiş olan yapıştırıcı, yani beklenti ile sonuç arasındaki farklılık yenilikçi bir ürünün yaratılmasına neden olmuştur.

- **Süreç İhtiyaçları:** Süreç ihtiyaçları için verilebilecek en iyi örnek medyadır. Yeniliğin oluşum sürecinde yapılan reklam kampanyaları ve satış stratejileri yenilik için bir kaynak hâline gelebilir. Bu duruma en uygun örnek; tablet bilgisayarların insanlar için bir ihtiyaç hâline gelmesidir.

- **Sanayi ve Pazar Değişimleri:** Sanayi ve pazardaki değişimler, moda ve ihtiyaçlardaki değişim yaratıcılık ve yeniliği zorunlu kılan bir unsur olmuştur.

- **Demografik Değişimler:** İnsanların davranışları, alışkanlıklarının değişmesi, bir yöreden başka bir yöreye göç etmeleri, yeniliğin nerede oluşacağını yakından etkilemektedir. Bu yüzden yeniliğin kaynağını kestirmek zor olabilir. Örneğin; cep telefonlarının kullanılması sabit ev telefonlarına olan talebi ciddi oranda düşürmüştür.

- **Yeni Bilgiler:** Yeni bilgiler sayesinde yeni teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Yeni teknolojilerin ortaya çıkışı sonucu yeni fikirler ve yeni ürünler oluşmaktadır. Bu durumda yeni bilgiler yeniliğin kaynağı olmaktadır. Örneğin; elektronik devrelerin gelişmesi ve HD dijital ekranlar televizyon teknolojisinde ciddi bir değişime neden olmuştur.

9.4 Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi

Birbirleriyle yakın ilişkisi olan bu iki kavram uygulamada zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da aralarında belirgin bir farklılık vardır. Yaratıcılıkta yeni fikirler oluşturulurken, yenilik bu yeni fikirlerin mal veya hizmete dönüştürülmesidir. Amabile,

yaratıcılığı her alanda yeni ve yararlı bilgilerin üretilmesi olarak tanımlarken, yeniliği işletme içindeki yaratıcı düşüncenin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması olarak tanımlamaktadır. Böylelikle yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası, yenilik ise yaratıcı düşüncenin uygulamaya ve paraya dönüştürülme sürecidir. Yenilik için yaratıcılığın olması mutlak şartken tek başına yer alması yeterli değildir. Başarılı yenilik uygulamaları, işletme içindeki yaratıcı fikirlerden kaynaklanabileceği gibi dış çevrede oluşan ya da gelişen teknoloji transferi gibi yeni tekniklerden de oluşabilmektedir.

Yenilik yaratıcı düşüncüyü bir ürün, hizmet veya sürece dönüştürürken, maliyetleri düşürmek, yeni ürün tanıtım ve pazarlama faaliyetini, satış sonrası hizmetlerini geliştirmek, yeni pazarlar yaratmak ve işletme içinde yeni gelir alanları oluşturmak esastır. Yaratıcılık işletmenin içinde olduğu kadar dışında da oluşabilir. Yenilik ise işletmeye özgü olup çalışanları motive ederken, yaratıcı fikirler üzerinde çalışacak yetenekli ve takım çalışması yapabilen girişimci ve yenilikçi insanların varlığını gerektirir. Yenilik işletmede kârlılığı amaçlayan yönetsel faaliyetlerin tümünü kapsar.

Yenilik ve yaratıcılığın girişimci ve çalışanların kişilikleriyle de yakın ilişkisi vardır. Yeni fikirlerin işletme içinde mal ve hizmetlere ya da süreçlere dönüştürülmesi için hem yaratıcı hem de yenilikçi bireylere ihtiyaç duyulur. Yeni fikirleri oluşturmak için bireylerde bulunması gereken yetenekler ile bu fikirleri yeniliğe dönüştüren kişilerin yeteneklerinin aynı olması beklenemez. Örneğin; Yaratıcı bireyler genelde sistem içindeki kurallara uymama konusunda direnç gösteren aykırı tiplerdir. Bunun sonucunda da sistem içinde genel olarak zor, uyumsuz kişiler olarak bilinirler. Buna karşın, yaratıcı bireyler hata yapmaktan ve eleştirilmekten endişe duymazlar, kendilerini toplum tarafından baskın olan ve benimsenen görüşlerle kısıtlamazlar. Bu kişiler kendi görüş ve sezgilerine güvenir, sorunları kendi düşünce ve tekniklerini kullanarak çözerler.

Yaratıcı ve yenilikçi kişilerin temel özellikleri genelde birbirine benzemektedir. Bu kişilerin özsaygı ve özgüvene sahip olmaları gerekir. Diğer bir deyimle kendilerini önemli, değerli ve başarılı bulmaları, ayrıca etkin görevler üstlenerek başarılı olacaklarına inanmaları gerekir. Yenilikçilerle yaratıcı kişiler arasında en önemli fark, dinamik kişilik farkıdır. Yenilikçi kişilerde dinamik liderlik, inisiyatif yüklenme ve organizasyon yetisi daha yüksektir. Geliştirilen fikirleri ve projeleri gerçekleştirme, paraya dönüştürme ve daha fazla bir gelecek beklentisi bu kişilerin daha fazla sorumluluk yüklenmesini gerektirir.

Yaratıcı kişiler yeteneklerine yüksek düzeyde güven duyarlar ve belirsizliğe karşı tolerans gösterirler. Bu kişilerde, bireysellik ve yüksek entellektüel özerklik ağır basar. Ancak yaratıcı kişiler içe dönük bir özelliğe sahiptir ve yaratıcılık süreci sonunda soyut fikir ve projeler geliştirirler. Oysa yenilikçi kişilerde dışa dönüklük baskındır ve geliştirilecek fikir ve projeler belirli olduğundan yaratıcı kişilerden daha az düzeyde belirsizliğe katlanırlar. Yenilikçi bir girişimci, sürecin sonunda yeni bir ürün, yeni bir pazar veya gelirin ve kârlılığın artması gibi işletmeye somut bir katkı sağladığından daha motive ve hareket odaklıdır.

9.5. Yaratıcılık ve Yenilik Yöntemleri

Bir girişimcinin yaratıcılığını kullanarak yeni iş fikirleri geliştirmesi ve bunları yenilik hâline dönüştürebilmesi için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu yöntemler kısaca yedi başlık altında sıralanabilir;

1. **Beyin Fırtınası:** Dört ile sekiz kişi beyin fırtınası için bir araya getirilir. Üzerinde yeni fikirler üretilmesi istenen konu seçilerek tüm fikirler not edilir ve eleştirilmez. Fikirler birbirleri ile ilişkilendirilmeye çalışılarak en iyi fikir bulunmaya çalışılır.

2. **Ters Beyin Fırtınası:** Bu yöntem hataların “Bu fikir nasıl başarısızlığa uğrayabilir?” sorusu sorularak bulunmasına dayanmaktadır. Bu yöntemin doğasında fikirlerin eleştirilmesi söz konusu olduğundan, grubun motivasyonunun düşmemesine dikkat edilmelidir.

3. **Yatay Düşünme:** Bu teknik, konulara farklı boyutlardan bakılması için teşvik edici bir rol oynamaktadır. Örneğin; otuz yıl önce benzin istasyonlarında yakıt ve yağdan başka pek bir şey satılmazken, bugün benzin istasyonları markete dönmüş durumdadır. Yani insan ihtiyaçlarının yanına, insanların muhtemel ihtiyaçlarını da eklemek bu yöntemin başlıca hedefidir.

4. **Taklit:** Başarılı bir girişimin, aynı yerde, benzer formatlarda başka bir işletme tarafından uygulanmasıdır. Oysa her işletmenin veya pazarın farklı bir dinamiği vardır ve taklit edilen girişimin ötesine geçmek için bir yenilik uygulanması gereklidir.

5. **Sorun Çözme Yaklaşımı:** Bir sorunla karşı karşıya olunduğu zaman, sorunu çözmek için belirli bir süreç izlenmelidir. Öncelikle sorunun tam olarak ne olduğunun belirlenmesi gerekir. Sorunun belirlenmesi sonrasında, nedeni öğrenilir. Muhtemel çözümler düşünülerek bu çözümlerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği araştırılır. Daha sonra da en iyi çözüm yöntemi seçilerek bir tercih yapılır ve karar verme aşamasına geçilir. Karar verildikten sonra seçilen çözüm uygulanarak, başarı değerlendirilir.

6. **Becerileri Kullanmak:** Birçok insanda iş becerilerine yönelik bir iş kurma güdüsü vardır. Ancak burada önemli olan yeni bir işletme kurarken rakiplerin de benzer koşullara sahip olduğunu unutmamak ve işletmeye kendine özgü bir takım özellikler katmaktır.

7. **Bilimsel Yöntem:** Bu yaklaşım, girişimcinin sorunu tanımlamasını, verileri toplamasını, analiz etmesini, olası çözümleri geliştirmesini ve test etmesini içermektedir. Yani süreçlerden oluşmakta, deney ve gözleme dayanmaktadır.

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında örgüt içerisinde açık iletişim kanallarının bulunması, yaratıcı projelerin teşvik edilmesi ve bu projeler için kaynak ayrılması, farklı bakış açısına sahip kişilerin birlikte çalışabilmesi ve esnek bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekir.

İşletmelerde yaratıcılık ve yeniliğin oluşmasını engelleyen birçok olumsuz davranış olabilir. Arenofsky'e göre bu olumsuzluklar;

- **Eleştiri:** Hem bireysel, hem de grup temelinde üretilen fikirlerin ya da ürünlerin başkaları tarafından sürekli eleştirilmesi yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. İşletme içindeki eleştirel görüş ve davranışlar yeni fikir ya da ürünlerin gelişimine sürekli olarak engel olmaktadır.

- **Stres:** İşletmede özellikle yaratıcı ve yenilikçi kişiler üzerine uygulanan gelenekçi baskılar, o kişilerin stres düzeylerinin artmasına ve yaratıcı özelliklerinin zayıflamasına neden olmaktadır.

- **Kuşku:** Üretilen fikir ya da ürünler üzerinde duyulan kuşkular o fikrin ya da ürünün orijinalliğinin kaybolmasına neden olmaktadır.

- **Rutinlik:** Üretilen her fikrin ya da ürünün aynı yollardan yapılması, değişik alternatiflerin sunulmaması sonucu yaratıcılık zamanla değerini kaybetmektedir.

- **Zaman Ayarlamasındaki Sıkıntılar:** Yaratıcı bir düşüncüyü belirli zaman dilimi arasında tutma isteği yaratıcılığı negatif yönde etkileyecektir.

- **Çevre:** Bireyin kendisini bulunduğu çevre içinde rahatsız hissetmesi, bulunduğu çevre koşulların uygun olmaması yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Yaratıcılığın örgüt içinde oluşması için üretilen fikirler eleştirel bir bakışla değerlendirilmeli, bu eleştiriler olumsuz yargılardan çok yapıcı nitelikte olmalıdır. Yaratıcı ve yenilikçi kişilerin üzerinde kurulan stres, yaratıcı düşüncüyü bastıracağı gibi, yaratıcı fikirlerin oluşmasını da engelleyecektir. Bu nedenle yaratıcı düşüncenin oluşmasını sağlamak için bireylerin fikirlerini rahatça ifade edebildikleri bir ortam oluşturulmalıdır.

9.6. Yenilik Türleri

Yenilik süreci farklı alanlarda veya fonksiyonlarda uygulanabilir. Bir ürün veya hizmette olabileceği gibi, bir süreçte, örgüt yapısında, teknolojiye, üretimde, satış ve pazarlamada olabilir. Yenilik türleri olarak literatürde genellikle ürün yeniliği, süreç yeniliği, hizmet yeniliği kavramları göze çarpmaktadır. Bunların yanı sıra tasarım yeniliği, teknoloji yeniliği, organizasyonel yenilik ve satış/pazarlama gibi ticari faaliyetlerde yenilikten de söz edilebilir.

- **Ürün Yeniliği**

Ürün yeniliği; yeni ürünlerin geliştirilmesini, üretilmesini ve sonucunda da pazarlanıp satışa sunulmasını içeren bir süreçtir. Ürün yeniliği, sıfırdan yeni bir ürün yaratma yoluyla gerçekleştirilebileceği gibi başka bir ürünün geliştirilmesiyle oluşan yeni bir ürün de olabilir. Buradaki “yenilik”, söz konusu işletme için ürünün “yeni” olması ve/veya sektör için de bir yenilik olması ve tüketicilere yönelik yeni özellik ve yararları kapsamasıdır. Süreç yeniliği,

bir işletmede aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalitede ancak daha fazla mal ve hizmet üretmek olarak tanımlanabilir.

- **Hizmet Yeniliği**

Hizmet yeniliği ise üründen farklı olarak müşteri ve tüketicilere daha iyi hizmet sunabilmek için gerçekleştirilen bir yeniliktir. Yenilik, hizmet sektörü içerisinde oldukça önemli yer tutar, tanıtım ve reklamın, dağıtım kanallarının farklı bir biçimde kullanımı, yeni satış yöntemleri ve satış sonrası hizmetlerinin denemesi, işletmelere yenilikçi bir üstünlük sağlayabilir. Örneğin; kola ve meyve suyu firmalarının madeni para ile çalışan satış otomatları ilk kez Pepsi Co. tarafından kullanıldığında rakiplerine karşı ciddi bir üstünlük sağlamıştır. Yine, Sini Börek firmasının telefonla sipariş alıp evlere börek göndermesi veya ilk defa Domino Pizza'nın müşterilerine siparişleri için, bilgisayar esaslı sipariş sistemini sunması sayesinde, müşteriye çok hızlı cevap verilmiş, bekleme süresi azalmış, müşteriye hızlı cevap verilebilirken bu hizmet yeniliği kârlılığı da oldukça arttırmıştır.

- **Tasarım Yeniliği**

Tasarım yeniliği, işletmelerin üretecekleri ürünlerin boyut, biçim ve performansı gibi fiziksel özelliklerini ve/veya tüketici için fonksiyonlarını değiştirerek, tasarımında yenilikler yapması, böylelikle ürünlerinin etkinliklerini arttırmalarıdır. Örneğin; Eczacıbaşı Vitra lavabo ve klozetlerin biçim ve boyutlarını değiştirmesi yanı sıra, önce klozet içi su musluğu, daha sonra amortisörlü klozet kapağı ve şimdilerde de hijyenik temizleme sistemi ile ilgili tasarımlar yaparak klozet kullanım kolaylığını artırmıştır.

- **Süreç Yeniliği**

Süreç yeniliği işletmenin üretim ve dağıtım süreçlerindeki yenilik ve değişimi kapsar. Bir işletmede eskiye oranla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalite de ancak daha çok mal ve hizmet üretebileceği bir sistem uygulamaya başladıysa süreç yeniliğinden söz edilir. Süreç yenilikleri işletmeler için stratejik bir role sahiptir. Bir ürün veya hizmeti daha iyi ve daha etkin üretebilmek güçlü bir avantaj kaynağıdır. Örneğin otomobil firmaları her yeni modeli üretmeden önce üretim bantlarını yeniden tasarlar ve bunu bir üretim modelleme sistemi ile simüle ederek optimize ederler. Böylelikle üretim donanımı ve robotların yerleri belirlenir, kayıp zaman sıfırlanarak en yüksek üretim miktarına ulaşılması sağlanır.

- **Teknolojik Yenilik**

Teknolojik yenilik yeni bir ürün üretmek veya hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan malzeme ve donanımdaki yeniliklerdir. Teknolojik yenilik işletme içinde sağlanabildiği gibi başka işletme veya ülkeden teknoloji transferi kapsamında ithal de edilebilir. Örneğin; plastik enjeksiyon veya metal kesme kalıplarının imalatında geleneksel torna, matkap ve frezeler kullanılırken, kalıpcıların otomatik CNC ve elektro erozyon cihazlarını kullanılması, maliyet ve süre açısından ciddi yararlar sağlar. Yine, tıpta kanser tedavisinde lazer ışınlarının radyoterapiye kullanılması ve kanserli hücrelerin yok edilebilmesi teknolojik bir yeniliktir.

Uygulamada genellikle karşılaşılan bu yenilik türleri yanı sıra organizasyonel yenilik ve satış/pazarlama gibi ticari faaliyetlerde de yenilik uygulaması yapılabilir. **Organizasyonel yenilik**, işletmenin örgüt yapısında, görev tanımlarında, yetki ve sorumlulukların dağılımında, iş akışı ve işlemlerin yürütülmesinde, yalın organizasyon uygulamalarında yapılabilir. Bunun dışında satış ve pazarlamada, tanıtım ve reklam faaliyetlerinde de yenilik yapılabilir. Örneğin ürünle ilgili ambalajın yenilenmesi, kutu ve kolilerin tasarımında, şekil ve renklerin kullanımında da değişim ve yenilik söz konusu olabilir. Burada önemli olan, yeniliğin mümkün olduğu kadar etkin şekilde müşterilere iletilmesi veya bazı durumlarda içindeki üründe bir değişiklik olmadığı halde, sadece ambalaj yolu ile yenilik imajının yaratılmaya çalışılmasıdır. Nitekim Efes Pilsen bira şişelerinin çevir-aç kapakları, Calve'nin kapağı altta olan plastik şişelerdeki ketçap ve mayonezleri, yine kapağı altta olan el sabunu şişeleri bir ambalaj ve tasarım yeniliği olarak değerlendirilebilir.

9.7. Yeni İş Fikri Geliştirme Yöntemleri

Yeni iş geliştirmenin ilk adımı “iç çevre analizi”dir. İç çevre analizinde beyin fırtınası ve benzer birçok yöntemle araştırma yapılarak, rakiplere karşı güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesi söz konusudur. Ortaya çıkan zayıflıklar, uygulanmakta olan faaliyetlerin iyileştirilmesi için önemli bir katkı sağlar. Yeni iş geliştirmede ikinci adım ise, “dış çevre analizi”dir. Hedeflenen pazardaki nüfusun demografik yapısı ve yine aynı pazarda faaliyet gösteren rakiplerin ürünleri gibi faktörler yeni bir iş fikri geliştirirken önemli bir rol oynar.

Dış çevre analizinde elde edilen bulgular doğrultusunda, pazardaki fırsat ve tehditler belirlenir. İşletmenin hedef pazarın içerisinde yer alan müşterilerin gruplandırılması sonucu hedef kitlenin özelliklerinin belirlenmesi işletmeye yarar sağlar. Örneğin, pazardaki müşterinin çoğunluğu dar gelirli ise üretilen ürünlerin ucuz ve fonksiyonel olması, söz konusu müşterilerin alış veriş yaptığı yerlere yakın yerlerde işyeri açılması gerekir. Müşteri fonksiyondan çok marka ve moda'ya önem veriyorsa bu defa kuruluş yeri bu müşterilerin alış veriş yaptığı pazarlarda olmalıdır. Ayrıca müşteri ve perakendecilerin mal, hizmet, yönetim ve kalite düzeyi de işletmenin faaliyetlerini ve rekabet gücünü etkileyecektir. Müşteriler, toptancı ve perakendeciler, buralarda çalışanların görüşleri, medya kuruluşları ve tanıtım şirketleri, piyasası analistleri, bankacılar, hissedarlar, danışmanlar ve konunun uzmanları bilgi toplama aşamasında önemli birer bilgi kaynağıdır.

Yeni iş fikri geliştirirken kullanılan belli başlı teknikler aşağıda tanımlanmaktadır;

İhtiyaç tanımlaması: Bilimsel gelişmeler, tüketici eğilimleri ve pazar araştırmalarına ait çeşitli veriler toplanarak yeni iş fikri oluşturacak grubun üyelerine gönderilir ve bu doğrultuda yenilik toplantılarına zemin hazırlanarak çalışma başlatılır.

Levey kuramı: Önceden hazırlanmış olan serbest düşünceler tek bir bilgi havuzunda toplanır. Yaratıcı seanslarda eleştiri olmaksızın üretim yapılmaya çalışılır. Bu uygulamaya "koşullu çağrışım yöntemi" olarak da adlandırılmaktadır.

SWOT analizi: Girişimcilerin en çok kullandıkları yeni iş fikri geliştirme yöntemlerinden biri olup, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile içinde bulunan sektörün

fırsat ve tehditleri dikkate alınarak yapılan bir analizdir. Girişimci analize katılanların önerileri değerlendirerek karara varır.

Beyin fırtınası (Brain Storming): 1970'lerde moda olmuş ve yine aynı yılların sonunda popülerliğini kaybetmiş bir düşünce modelidir. "Serbest çağrışım" yöntemini içerir.

Osborn tekniği: Beyin fırtınasının yaratıcısı "Alex F. Osborn" tarafından geliştirilmiş, farklı bir tekniktir. Bu teknikte her özelliğin tersi düşünülerek çağrışımlar yaratılır.

Biçimsellik yöntemi: "Fritz Zwicky" tarafından geliştirilmiştir. Geometrik veya düzlemsel kaotik şekillerin beyin gücünü harekete zorlamasıyla yeni fikirler üretilir. Özellikle endüstriyel yeniliklerde ve genellikle tasarımcıların kullandığı bir tekniktir.

Kapalı kutu yöntemi: "Arthur D. Little" tarafından geliştirilmiş bu teknikte, mevcut ya da olası ihtiyaçların neler olduğu ortaya konulmaktadır. İhtiyaçların nasıl değiştirilebileceğine ilişkin fikirler elde edilir ve yenilik bu duruma göre konumlandırılır.

Filtre yöntemi: Bu teknikte tüm fikir ve düşünceler bir havuzda toplanır, sonrasında bu fikirleri çürütecek anti tezler yaratılarak düşünceler oluşturulmaya çalışılır. Askeri stratejide ve pazarlama politikası oluşturulmasında kullanılan bir tekniktir.

Simülasyon tekniği: Ulaşılması gereken hedeflerin ileri bir zaman dilimi içinde sanal canlandırılmasının yapıldığı bir tekniktir. Yeni iş fikri oluşturma grubu üyeleri bu ortamı sanal olarak yaşayarak yeni fikirler üretmekte ve daha sonra düşünceler ayrıntılarıyla tartışılıp karara bağlanmaktadır.

Yenilenen seri teknikler: Düşüncelerin "fırsatçı fikirler" üzerinde yoğunlaştığı bir tekniktir. Yüksek kâr ya da yarar sağlamayan fikirler hemen elimine edilir ve düşünceler yalnız birer kez kullanılabilir.

Yardımsever tüketiciler tekniği: Tüketicilerin dinlenmesi, gözlenmesi yoluyla kullanılan bir tekniktir. Tek taraflı camlı mekânlarda reaksiyonlar izlenir ve ardından yaratıcı seanslar başlar.

Uygulamalar

1. Farklı sektörlerde yapılmış yenilikleri inceleyiniz?

Uygulama Soruları

1. Yapılan yenilikler işletmeye ne gibi faydalar sağlamaktadır?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Yaratıcılık her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir. Yaratıcılığın sonucu olarak ortaya çıkan yenilik kavramı ya da inovasyon ise ekonomik getiri, katma değer sağlama şekline yaratıcılığın ticarileştirilmiş halidir.

Günümüz rekabet koşullarında yeni iş fikri geliştirme yöntemleri kullanarak işletmeler hayatlarını sürdürmeye ve aynı zamanda kâr etmeye çalışmaktadırlar.

Bölüm Soruları

1) Aşağıdakilerden hangisi iş fikri geliştirmede kullanılan tekniklerden birisi değildir?

- a) SWOT Analizi
- b) Osborn tekniği
- c) Simülasyon
- d) Filtre yöntemi
- e) Algoritma

2) Yeni ürünlerin geliştirilmesini, üretilmesini ve sonucunda da pazarlanıp satışa sunulmasını içeren süreç aşağıdakilerden hangisini ifade etmektedir?

- a) Süreç yeniliği
- b) Ürün yeniliği
- c) Tasarım yeniliği
- d) Pazarlama yeniliği
- e) Hizmet yeniliği

3) Aşağıdakilerden hangisi yaratıcılık ve yeniliğin oluşmasını engelleyen faktörlerden birisi değildir?

- a) Stres
- b) Çevre
- c) Rutinlik
- d) Önyargı
- e) Kişilik

4) Drucker' e göre aşağıdakilerden hangisi yenilik kaynaklarından birisi değildir?

- a) İşletmelerin yeniliğe verdiği değer
- b) Yeni bilgiler
- c) Beklenmeyen oluşumlar

- d) Süreç ihtiyaçları
 - e) Demografik değişimler
- 5) Aşağıdakilerden hangisi yeniliğin yararlarından birisi değildir?
- a) Emek tasarrufu sağlar
 - b) Çalışan performansını geliştirir
 - c) İşletme performansını artırır
 - d) Öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder
 - e) Mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük verir
6. Yenilik her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir.
- a) Doğru
 - b) Yanlış
7. Yeniliğin sonucu olarak ortaya çıkan yaratıcılık kavramı ya da inovasyon ise ekonomik getiri, katma değer sağlama şekline yeniliğin ticarileştirilmiş halidir.
- a) Doğru
 - b) Yanlış
8. Yatay düşünme yönteminde, üzerinde yeni fikirler üretilmesi istenen konu seçilerek tüm fikirler not edilir ve eleştirilmez. Fikirler birbirleri ile ilişkilendirilmeye çalışılarak en iyi fikir bulunmaya çalışılır.
- a) Doğru
 - b) Yanlış
9. Yaratıcı ve yenilikçi kişilerin üzerinde kurulan stres, yaratıcı düşüncüyü bastıracağı gibi, yaratıcı fikirlerin oluşmasını da engelleyecektir.
- a) Doğru
 - b) Yanlış
10. Süreç yeniliği işletmenin üretim ve dağıtım süreçlerindeki yenilik ve değişimi kapsar.
- a) Doğru

b) Yanlış

11. “Bu aşamada konunun ve sorunun tanımlanması, sınırlarının çizilmesi, boyutlarının ve özelliklerinin belirlenmesi çalışmaları yapılır” ifadesi aşağıdakilerden hangi yaratıcılık sürecini tanımlamaktadır?

- a) Hazırlık süreci
- b) Kuluçka süreci
- c) Yaratıcılığın ortaya çıkması
- d) Yaratıcı sonuçların benimsenmesi
- e) Hiçbiri

12. “Bu aşama üretilen yaratıcı düşüncelerin değeriendirildiğı, denendiğı, uygulanabilirliğinin ölçüldüğü ve uygulandığı aşamadır” ifadesi aşağıdakilerden hangi yaratıcılık sürecini tanımlamaktadır?

- a) Hazırlık süreci
- b) Kuluçka süreci
- c) Yaratıcılığın ortaya çıkması
- d) Yaratıcı sonuçların benimsenmesi
- e) Hiçbiri

13. “Birey ya da grupların karşılaştıkları durumlar ani şekilde farklılaşabilir, bu gibi durumlarda bireyler yaratıcılık özelliklerini kullanarak yeni koşullara ayak uydurabilecek yenilikler oluşturabilirler” ifadesi yeniliğın kaynakları arasında aşağıdakilerden hangisini tanımlamaktadır?

- a) Beklenmeyen oluşumlar
- b) Uyumsuzluklar
- c) Süreç İhtiyaçları
- d) Sanayi ve pazar değışimleri
- e) Demografik değışimler

14. Bir girişimcinin yaratıcılığını kullanarak yeni iş fikirleri geliştirmesi ve bunları yenilik haline dönüştürebilmesi için çeşitli yöntemler mevcuttur. Başarılı bir girişimin benzer formatlarda başka bir işletme tarafından uygulanması aşağıdakilerden hangisini tanımlamaktadır?

- a) Beyin fırtınası
- b) Ters beyin fırtınası
- c) Yatay düşünme
- d) Taklit
- e) Sorun çözme yaklaşımı

15. Bir meyve suyu firmasının sodalı meyve suyu çıkarması aşağıdaki yenilik türlerinden hangisini ifade etmektedir?

- a) Hizmet yeniliğı
- b) Ürün yeniliğı

- c) Tasarım yeniliği
- d) Süreç yeniliği
- e) Teknolojik yenilik

Cevaplar

1)e, 2)b, 3)e, 4)a, 5)a, 6)b, 7)b, 8)b, 9)a, 10)a, 11)a, 12)d, 13)a, 14)d, 15)b

10. İÇ GİRİŞİMLİK

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

10.1.İç Girişimcilik Kavramı

10.2.İç Girişimciliğin İşletmelere Yararları

10.3.İç Girişimcinin Özellikleri

10.4.İç Girişim İçin Gerekenler

10.5.İç Girişimciliğin Boyutları

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. İç girişimci nedir?
2. İç girişimcide bulunması gereken özellikler nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İç girişimcilik kavramı	İç girişimcilik gelişim sürecini kavrayabilmek.	
İç girişimciliğin işletmelere yararları	İç girişimciliğin yararlarını görebilmek	
İç girişimcinin özellikleri	İç girişimcinin özelliklerini detaylı olarak ortaya koyabilmek.	
İç girişim için gerekenler	İç girişimci olabilmek için ne gerektiğini bilmek	
İç girişimciliğin boyutlar	İç girişimciliğin boyutları üzerine tartışabilmek	

Anahtar Kavramlar

- İç girişimcilik,
- Özerklik,
- Proaktiflik,
- İnovasyon,
- Risk alma

Giriş

İç girişimcilik, günümüz rekabet koşullarında işletmelerin kârlılık, verimlilik ve ekonomik büyüme bakımından performanslarının iyileştirmesi ve bunun sonucunda da sürdürülebilir rekabet yeteneklerini korumaları ve arttırmaları açısından önemlidir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için rekabet üstünlüğü elde etmek zorundadırlar. Sadece rekabet üstünlüğü elde etmekle kalmayıp bu rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hâle getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada sürekli yenilik yaparak, farklı, esnek ve değişime hızlı bir şekilde uyum gösterebilen veya bu değişime öncülük eden, müşteri ihtiyaçlarına cevap veren yaratıcı ve yenilikçi işletmeler başarılı olabilecektir.

10.1. İç Girişimcilik Tanımı

İç girişimcilik kavramı 1980’li yıllardan itibaren akademisyenlerin ve uygulamacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Örgütsel olarak iç girişimcilik kavramı ilk olarak Pinchot tarafından 1985 yılında kullanılmıştır. Pinchot kavramı “işletme içinde girişimciliğe izin veren oluşum (örgüt-içi girişimcilik)”, “bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan işletme içinde kullanılması” olarak tanımlamıştır. İç girişimcilik konusundaki ilk uygulamalarda, iç girişimcinin yapmak istediği çalışmalarda belirli bir riski üstlenebileceği de belirtilmiştir. İç girişimcinin tamamladığı çalışma sonucunda elde edilecek getirinin bir kısmı ödül olarak kendisine verilebilecek, bir kısmı da işletmenin gelecekteki iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinde kullanabilecektir.

John Naisbitt, 1986 yılında yayınlanan “İşletmenin Yeniden Keşfi” isimli kitabında iç girişimciliği “kurulu işletmelerin yeni piyasalar ve ürünler bulmak için kullandığı önemli bir yöntem” olarak tanımlamıştır. Rosabeth Moss Kanter, 1990 yılında yayınlanan “Devler Dans Etmeyi Öğrenince” isimli kitabında, iç girişimciliğin geliştirilmesinin işletmelerin hayatta kalmalarını sağlayacak en önemli faktör olduğunu belirtmiştir. The American Heritage Dictionary of English Language, iç girişimciyi “büyük bir firma için bir fikir, risk alma ve yenilik yapma yoluyla kârlı nihai ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. Drucker, iç girişimcileri, organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler”, Miner “kar amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan “yenilikçi yöneticiler”, Mesconda ise “organizasyonlar içinde her türden yenilik yaratan kişiler” olarak tanımlanmaktadır.

En geniş anlamıyla iç girişimcilik, mevcut bir işletme içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanabilir. İç girişimci ise, işletme içerisinde girişimci ruhuna sahip, bir fikri kârlı bir son ürüne, risk alma ve inovasyon yolu ile dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci kendisi için yenilik çabasıdayken iç girişimci mevcut bir örgüt adına yenilik çabasını sürdürür. Böylelikle, işletme çalışanlarının kişisel yaratma kapasitelerini geliştirerek yeni girişimlerle işletmenin başarısını artırma amaçlanmaktadır.

Girişimci ruhunu taşıyan birey değişim ve yenilik getirme arzularını kendi başlarına kısıt olanaklarla gerçekleştirmeye çalışmak yerine işletmenin sunduğu kaynaklar ile işletme yararına gerçekleştirmeyi tercih eder.

10.2. İç Girişimciliğin İşletmelere Yararları

İç girişimcilik ile sağlanan yenilik ve farklılık, işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu farklılaşma, maliyet liderliği, değişime ayak uydurma, örgütsel öğrenme şeklinde olabilmektedir. Rekabet açısından yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konular günümüz büyük, hantal yapıları olan bürokrasinin yoğun olduğu işletmelerde daha da önemli hâle gelmiştir. İç girişimcilik, büyük ve hantal işletmelerin kaybettikleri esneklik ve yenilik yapma kabiliyetlerini geri kazanmalarına yardımcı olabilmektedir.

İşletmelerin günümüz rekabet koşullarında ve belirsizliğin yoğun olduğu dönemde hayatlarını sürdürebilmeleri için iç girişimcilik iyi bir çözüm yolu olarak görülmektedir.

10.3. İç Girişimcinin Özellikleri

Girişimci ve iç girişimci benzerlik göstermekle birlikte girişimciliği uyguladıkları alan olarak farklılık gösterir. Girişimci ve iç girişimcinin benzer özelliklerine bakarsak, her ikisi de öncü ve yenilikçiliğe odaklıdır, yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni yönetim teknikleri konusunda farklı olmaya çalışırlar. Her ikisi de fırsatları kovalar ve katma değeri yüksek ürünler yaratmaya çalışır, risk alır ve kaynakları etkin ve verimli kullanabilirler.

Girişimci ile iç girişimcinin farklarına baktığımızda, girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir. Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı işletmenin başarısına yöneliktir. Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik şirket engellerinin üstesinden gelmeye çalışır. Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır. Girişimcinin katlandığı risk sahip olduğu işletmeyi ilgilendirirken, iç girişimcinin katlandığı risk kendi kariyeri ile ilgilidir.

Girişimci ve iç girişimci esasında girişimcilik uygulamaları açısından çok benzerdir. Ancak girişimcilik faaliyetleri uyguladıkları alan, aldıkları risk ve kaynaklara erişim durumu bakımından aralarında fark bulunmaktadır. Girişimci yenilik yapmada ve risk almada daha serbestken, iç girişimci faaliyet gösterdiği kuruluşun izin verdiği ölçüde girişimcilik faaliyetlerinde bulunur. İç girişimciliğin ortaya çıkması için buna uygun bir örgütsel anlayışın ve kültürün olması gereklidir.

İç girişimcilerin motivasyonunu kişiliğe, dışsal (ödül-temelli), geçmiş deneyim ve gelecekteki mesleki kariyere ilişkin ve örgütsel motivasyon olarak ayırabiliriz. Kişiliğe ilişkin motivasyon, mücadele ve başarıya istekli kişilik yapısında işleri “daha iyi” yapmanın yollarını keşfetmeye duyulan ilgi ile ortaya çıkabilir. Deneyim açısından zengin bir işte çalışıyor olmasının yanında, kişinin kendisi için çalışmayı istemesi ve kaderini kontrol etme ihtiyacı bireyin iç girişimciliğe olan ilgisi ve motivasyonunu arttırabilir. Bir diğer motivasyon unsuru ise dışsal, ödül-temelli motivasyondur. Bu terfi, prim, yüksek bir ücret ve gelir artış ihtimali ile ortaya çıkar. Geçmiş deneyim ve gelecekteki mesleki kariyere ilişkin motivasyonda ise kişinin kendisi için çalışmayı istemesi, bir iç girişimci olarak geçmiş deneyimi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel motivasyona baktığımızda ise; iç girişimciliği iyi karşılayan bir yönetim tarzı, karşılıklı güven, girişimci ile paylaşılan vizyon ve aidiyet hissi aşılama önem kazanmaktadır.

10.4. İç Girişim İçin Gerekenler

Bir işletmede iç girişimcilik ortamının yaratılması için belirli koşulların oluşturulması gereklidir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- İşletme teknolojide öncü olabilmelidir. Ar-Ge faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir yere sahiptir. İşletmeler, endüstriyel teknolojiyi çok yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidir.

- Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı çalışanlar cesaretlendirilmelidir. İç girişimciliği destekleyen bir işletme yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması aşamasında oluşabilecek hatalar ya da başarısız ürün ve hizmetler karşısında destekleyici ve cesaretlendirici olmalıdır.

- Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır. İşletme yaratıcılığı ve yeni ürünlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat ölçütü ve kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.

- İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır. İşletme iç girişimciye ihtiyacı olan para, makina, insan kaynağı, zaman gibi faktörleri sağlamalıdır. İç girişimci işletmeye ancak bu koşulda katkı sağlayabilir. Bu aşamada fayda maliyet analizi işletme içindeki tüm birimler tarafından yapılmalıdır.

- Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir. Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalı ve farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir.

- Ödüllendirme sistemi olmalıdır. Yeni girişimin oluşmasında çaba harcayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum işletmeye olumsuz olarak yansiyacaktır.

- Sponsor desteğinin olması gerekir. Bu sponsorlar, sadece yaratıcılık ile yeni ürünlerin başarı veya başarısızlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün ve yöntemlerin oluşturulmasında esnek bir planlamaya da sahiptirler.

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

- Sorumluluk ve yetki verilmesi. İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara inisiyatif 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 değiştirebilme yeteneğine sahip işletmelerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

Özetle, işletme içerisindeki potansiyel iç girişimcileri bulmak ve onları teşvik etmek, onların yönetsel becerilerini geliştirmek önemli iken, üst düzey yönetimin tam desteği gerekmektedir. Potansiyel iç girişimcilere fırsat sunan, kaynak sağlayan, onlar için uygun bir örgütsel iklimi yaratan, ekip kurmalarını sağlayarak program için amaç, para, eylem planları

gibi bazı parametreler oluşturan işletmeler iç girişimcilik için gerekli olan başarı koşullarını yerine getirmiş sayılabilmektedir.

10.5. İç Girişimciliğin Boyutları

Birçok araştırmacıya göre bir işletmenin iç girişimcilik düzeyini ortaya koyarken temel belirleyici davranışlarının neler olduğunun cevabı, iç girişimcilik boyutlarını oluşturmaktadır. İç girişimcilik; yeni iş girişi, yeni iş alanları, ürün/hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, kendi kendine yenilenme, risk alma, rekabetçi agresiflik, proaktiflik boyutlarından oluşmaktadır.

Literatüre baktığımızda, iç girişimcilik boyutlarının iki ana yaklaşım etrafında şekillendiğini görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki “girişimcilik eğilimi” yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu akımın öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları, (Miller ve Friesen, 1983) yeni ürünler geliştirme, risk alma ve proaktif davranma, (Covin ve Slevin, 1991) risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma, (Lumpkin ve Dess, 1996) özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma, (Knight, 1997) yenilikçilik ve proaktiflik ve (Moris ve Kuratko, 2002) yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak sıralanabilir. İç girişimcilik boyutlarının yer aldığı ikinci yaklaşımın öncüleri, iç girişimciliği özellikle geniş ve büyük organizasyonlar düzeyinde ele alarak “kurum içi girişimcilik” olarak adlandırmışlar ve boyutları olarak da; stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik olarak ortaya koymuşlardır. Bu akımın öncülerinin ise, Zahra (1991, 1993a ve 1995), Guth ve Ginsberg, (1990) ve Stopford ve Baden-Fuller, (1994) olduğu görülmektedir. Aşağıda bu kavramların ne ifade ettiği açıklanmaktadır.

Yenilikçilik

Yenilikçilik, girişimcilerin en başta gelen kişilik özellikleri arasında yer almakta ve girişimciliğin temelini oluşturmaktadır. Yenilik (inovasyon) yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. İşletmelerle ilişkili olarak yenilik, “işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması” olarak tanımlanabilir. Tanımdan anlaşılacağı üzere inovasyon her alanda uygulanabilir.

İnovasyon bir süreç olarak yeni bir fikir ya da buluşun pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesidir. Başka bir deyişle bir buluşa, ürüne, hizmetin ya da sürecin ticari değer kazandırılması sürecidir. Bu nedenle yenilikçilik buluştan veya yaratıcılıktan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve imalat, lojistik veya pazarlama gibi firma süreçlerindeki tüm değişiklikleri veya tamamen yeni olan fikirlerin ticarileştirilmesini de kapsamaktadır.

İnovasyon kavramı içinde yaratıcılığı da barındırır. Teknolojik bir yenilik oluşturmada yaratıcılık, birey ve takımların başlangıç noktasıdır. Başarılı yenilik uygulamaları, örgüt içindeki yaratıcı fikirlerle ilişkilidir. Genel anlamda inovasyonun öncülü olarak görülen yaratıcılık, ekonomik gelişme ile sonlanan sürecin başlangıcıdır. Yenilik için yaratıcılığın olması mutlak şartken, tek başına yer alması yeterli değildir. Örgüt içinde yaratıcı fikirlerin paylaşılması ve bunların ekonomik getiri sağlayacak şekilde iş süreçlerinde dâhil edilmesi

için, yaratıcılığı destekleyen, bir örgüt kültürünün olması gereklidir. Örgüt içindeki bireylerin yaratıcı fikirlerini rahatça paylaşabildikleri ve teşvik edildikleri bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler inovatif işletmelerdir. Yani iç girişimciliğin tanımında da bahsettiğimiz üzere işletme içerisinde bir çalışanın rekabet avantajı sağlayacak yeni iş süreçleri, ürün veya hizmet geliştirmesi sağlanmıştır.

Günümüz rekabet koşullarında müşteri isteklerinin gelişen teknolojiler ile sürekli değişim gösterdiği bir ortamda uzun süreli rekabet avantajı elde etmenin yolu, öncü stratejilerle yenilik yaratma ve bunları uygulamaktan geçer. Bu nedenle inovasyon işletmeler için oldukça önemli bir yere sahiptir. İnovasyonla ilgili gözden kaçırılmaması gereken önemli bir nokta inovasyonun ömrüdür. Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme hızlarını düşünürseniz, tek bir inovasyonla elde edilen rekabet avantajının ne kadar kısa süreceğini tahmin edebilirsiniz. Bu nedenle, sürekli olarak inovasyon yapmak gerekir.

Proaktif Olma

Kurumsal girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutunu oluşturan proaktif davranış, kültürün bir yansıması olarak bireylerde fırsatları önceden görme, algılama ve peşinden koşma, yeni pazarlara katılım ve girişimsel niyet olarak tanımlanabilmektedir. Proaktif bireyler, yeni fırsatların sermayeye dönüştürülmesinde, kazanç sağlamada ve ilerlemede neyin ve niçin gerekli olduğunu öncelikli algılayanlar olarak görülmektedir.

Proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir. Proaktiflik inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir.

Schumpeter'dan bu yana ekonomi ve girişimcilik alanındaki akademisyenler girişimcilik sürecinde girişkenliğin, öncü hareket etmenin (ilk olmanın) önemine çok sık vurgu yapmaktadırlar. Koçel'in de tanımladığı üzere proaktiflik, olayların arkasından gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermek anlamına gelir. Literatürde iç girişimcilik ile ilgili yapılan araştırmalarda proaktif bir duruş sergileyen işletmelerin, rakiplerine göre daha fazla rekabet avantajı elde ettiği ve bunun hem nitelik hem de nicelik açısından performansını arttırdığı belirlenmiştir.. Bunun yanı sıra yenilikçilik eğiliminin niteliksel performansı artırdığı, ancak yenilik çabalarının başarıya ulaşmasında proaktifliğin önemli bir yer tuttuğu görülmüştür.

Risk Alma

Risk alma girişimciliğin doğasında vardır ve belirsiz bir durumu ifade eder. Risk alma, şirketlerin, sonucunda kesinlik olmayan yenilikçi projeleri destekleme eğilimi olarak tanımlanır. Miller ve Freisen, risk almayı, yöneticilerin büyük ve riskli kaynak yatırımları yapma isteğinin derecesi olarak tanımlamışlardır. Kaybetme olasılığı anlamına da gelen risk, mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

Risk alma konusunda iç girişimci, bağımsız girişimciye oranla daha az risk yüklenmektedir. Çünkü çalıştığı işletmenin sınırları ile çevrilidir ve orta düzey risk almaktadır. Risk alma davranışları, örgüt düzeyinde çoğu zaman üst yönetimin stratejik kararlarıyla; iç girişimcilik süreçlerinde ise, yenilik yapmanın getirdiği kaçınılmaz belirsizlikle ilişkilendirilerek ifade edilebilir.

Risk alma kültürle de yakından ilgilidir. Türkiye'deki KOBİ girişimcilerinin risk alma düzeyleri Bursa'da yapılan bir araştırmada ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar, girişimciliğin kültürel yargılardan önemli ölçüde etkilendiği yolundaki ön kabule uygun olarak Türk girişimcileri arasında, risk alma ve belirsizlikle baş edebilme özelliklerinin düşük düzeyde kaldığını göstermiştir. Bu sonuçta en etkin faktör olarak Türk toplumunda küçük üreticiliğin geleneksel bir biçim olması ve bu biçimde muhafazakâr öğelerin belirleyiciliği görülebilir. Toplumun değerleri risk almadan çok, durağanlığı ve temkinliliği; belirsizlik toleransından çok verili ilişkilerin devam ettirilmesini içermektedir.

Risk, aslında yapılan her yenilikte ve proaktif süreçte yer almaktadır. Sadece alınan riskin ölçütü değişmektedir. İç girişimci, bağımsız girişimci kadar özgür hareket edemediği için ortalama risk almaktadır. Bunun nedeni, aldığı riskin sonucundan yalnızca kendisi değil, tüm örgüt etkilenebilmektedir.

Agresif Rekabet

Agresif rekabetçilik kavramını iç girişimciliğin bir boyutu olarak ilk değerlendiren isimler Covin ve Covin'dir. Covin ve Covin'e göre, bir yönetim eğilimi olarak rekabetçi agresiflik, rakiplerini egemenliği altına almak için örgütün gösterdiği istekliliktir. Lumpkin ve Dess'e göre ise rekabetçi agresiflik, firmanın rakiplerine meydan okuma eğilimini göstermektedir.

Agresif rekabet, bir işletmenin mevcut pazarlarda rekabet üstünlüğünü elde etmek, güçlendirmek, korumak ya da pazar payını artırmak amacıyla rakiplerine yönelik gösterdiği saldırgan ve düşmanca hamleler ve davranışlardır. Rekabet içerisinde bulunan rakip firmaları rekabet dışı bırakma ve geçme konusunda güçlü bir eğilimi yansıtır. Lumpkin ve Dess tarafından bu boyut rekabeti saf dışı bırakmayı hedefleyen savaştaki bir cephe konumlanması gibi algılanmaktadır.

Rekabetçi saldırganlık, rakipleri yenmek için gösterilen şiddetli saldırı davranışı ile karakterize edilir. Örneğin, bu davranış, çok hırslı pazar payı hedefleri belirlemeyi, bunu başarmak içinde fiyatları aşırı düşürmeyi ve bazen zararına satış yapmak gibi atılğan adımlar atmayı, ya da pazarda, ürünlerde, kalitede ve üretim kapasitesinde rakiplerle yarışırken saldırgan olmayı sayabiliriz.

Yeni İş Girişimi Başlatma

İç girişimciliğin bir diğer boyutu olan yeni iş girişimi başlatma boyutunu diğer iç girişimcilik boyutlarından bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Çünkü yeni iş girişimlerinin başlatılması esnasında yenilikçilik, proaktiflik, risk alma doğal olarak sürecin

içindedir. Bu nedenle bunların bir bütün olarak değerlendirilmesi gereklidir. Yeni iş girişimi başlatma boyutunu iç girişimcilik içinde ilk değerlendiren isimler Antoncic ve Hisrich olmuştur.

Ürünlerin yeniden tanımlanması ve/veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla mevcut bir organizasyon içerisinde yeni işlerin yaratılması veya ortaya çıkmasını sağlayacak “yeni iş girişimciliği”, iç girişimciliğin en belirgin boyutlarından birisidir Stopford ve Baden-Fuller. Çok büyük işletmelerde olduğu kadar mevcut küçük işletmelerde de yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, oldukça biçimsel, özerk veya yarı özerk birimler veya firmalar şeklinde oluşturulmaktadır. Mevcut bir firma içerisinde veya ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulan bu girişimler literatürde, içsel girişimcilik, özerk iş birimi yaratma, firma düzeyli girişimcilik, yeni içsel eğilimler ve kurum girişimciliği adlarıyla ifade edilmektedir. Diğer bir adı da firma içinde girişimcilik fikir ve çabalarının yaratıldığı “kuluçka girişimciliği” (incubative entrepreneurship) dir: Bu tür yeni oluşumlar mevcut bir organizasyonun hâkimiyet alanı içerisinde veya dışında yer alabilmektedir.

Kendini Yenileme

Stratejik yenilenme olarak da ifade edilen kendini yenileme, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümünü ifade etmektedir. Kendini yenileme, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yapmakta ve işletme kavramının yeniden tanımlanması, firmanın re-organizasyonu ile yeniliğe yönelik büyük ve kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir. Kendini yenileme kavramı aslında stratejik yönetim kitaplarında sıkça vurgulanan dış çevredeki değişimleri izleme ve bu değişimlere adapte olmayı da ifade etmektedir. Dış çevreye adapte olamayan organizasyonlar bir süre sonra yaşamlarını sona erdirecektir.

Tablo 4: İç girişimcilik kavramının boyutlarını aşağıdaki tablo ile özetleyebiliriz:

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
Yenilik Yapma/İnovasyon	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Covin ve Slevin(1991); Lumpkin ve Dess(1996); Knight(1997); Antoncic ve Hisrich(2001); Morris ve Kuratko(2002)
Risk alma	Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Hornsby vd.(2002) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
Proaktiflik	Özellikle üst yönetimin başta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Knight(1997)

		Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
Özerklik	Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac vd.(1991) Lumpkin ve Dess(1996) Culhane(2003)
Yeni İş Girişimi Başlatma	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma	Zahra(1991, 1993, 1995) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Zahra ve Covin(1995) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001)
Kendini yenileme/ Stratejik Yenilenme	Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, re organizasyon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg(1990) Zahra(1991, 1993) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001, 2003)
Rekabetçi Girişkenlik	Rakiplere yönelik girişken (saldırgan) pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Covin(1990) Lumpkin ve Dess(1996) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2003)

İç girişimcilik firmaların performansını iyileştirmelerinde ve rekabet avantajı sağlamalarında önemli katkıları olan bir süreçtir. İç girişimciliğin başarıya ulaşmasında yenilikçilik ve proaktiflik bir bütün olarak uygulanmalı ve şirket içinde makul oranda risklerin alınması teşvik edilmelidir. Yenilik ve proaktifliğin bir bütün olarak uygulanması ister istemez yeni iş, ürün ve/veya hizmet inovasyonu, kendine yenileme ve teknoloji inovasyonu gibi iç girişimciliğin diğer kavramlarını da beraberinde getirecektir. Unutulmaması gereken nokta inovasyonun ömrünün kısa olduğu ve rakipler tarafından bir süre sonra taklit edilebileceğidir. Bu nedenle yeni inovasyonlar yapmak veya işletmelerin kendini yenilemesi için dış çevre koşullarının sürekli takip edilmesi ve bunlara adapte olunması gereklidir.

Uygulamalar

1. İ girişimci örneklerini araştırınız.

Uygulama Soruları

1. Araştırdığınız iç girişimcilerin özelliklerini tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

İç girişimciliğin bir kurum içinde başarılı şekilde uygulanması için yukarıda saydığımız özellikler dâhilinde örgüt kültürünün, örgüt yapısının ve yöneticilerin tutumlarının önemli olduğunu söyleyebiliriz. İç girişimcilik faaliyet gösterilen kuruluş içerisinde yapıldığı için üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Çünkü iç girişimcilik faaliyetleri kuruluşun kaynakları kullanılarak yapılmaktadır. Dolayısıyla iç girişimci yönetimin belirlediği sınırlar dâhilinde girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İç girişimcinin sunduğu fikirler yönetimce değerlendirilerek geri dönüş yapılmalıdır, aksi takdirde fikrinin önemsenmediğini düşünen bir kişi yeni fikir üretmez. Uygulamaya geçirilen başarılı fikirlerin sonucunda iç girişimciler maddi ya da manevi olarak bir ödül elde etmelidirler. Bu sayede yeni fikirler üretilmeye devam edilir ve diğer çalışanlar da iç girişimcilik faaliyetleri için teşvik edilmiş olur.

Bölüm Soruları

1) Aşağıdakilerden hangisi iç girişimciliğin işletmelere sağladığı yararlar arasında sayılamaz?

- a) Rekabet üstünlüğü
- b) Esneklik
- c) Maliyetlerde artış
- d) Yenilik yapma kabiliyetlerinde artış
- e) Değişime ayak uydurma

2) Aşağıdakilerden hangisi iç girişimcilik ortamının yaratılması için oluşturulması gerek koşullardan değildir?

- a) Üst yönetim desteği
- b) İç girişimciye işletme kaynaklarını erişilebilir kılmalı
- c) Ekip çalışması için uygun ortam sağlanmalı
- d) Başarısız fikirlerin cezalandırılması
- e) Yetki ve sorumluluk verilmesi

3) Aşağıdakilerden hangisi iç girişimciliği benimsemiş bir işletmenin çalışanlarını özendirmede kullandığı anahtar kurallardan biri olamaz?

- a) Bölümleri büyük tut
- b) Projeyi öldürme
- c) Başarısızlığı hoş gör
- d) Refahı paylaş
- e) Öncüleri özendir

4) Aşağıdakilerden hangisi iç girişimcilikle ilgili yanlışlardan biri değildir?

- a) İç girişimcilerin amacı refah ve para sağlamaktır
- b) İç girişimciler yüksek risk alan kumarbazlardır
- c) İç girişimcilerin analitik yetenekleri yetersiz olduğundan şanslarına güvenmektedirler

d) İç girişimcilerin yüksek başarı istekleri ahlaki ve etik değerlerinin düşük olmasına neden olmaktadır

e) İç girişimcilerin temel güdüsü yenilik aramaktır

5) Aşağıdakilerden hangisi iç girişimciliğin boyutlarından biri değildir?

a) Yenilik yapma

b) Risk alma

c) Verimlilik

d) Kendini yenileme

e) Proaktif olma

6. İç girişimci, işletme içerisinde girişimci ruhuna sahip, bir fikri karlı bir son ürüne, risk alma ve inovasyon yolu ile dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi olarak tanımlanabilir.

a) Doğru

b) Yanlış

7. İşletmelerin günümüz rekabet koşullarında ve belirsizliğin yoğun olduğu dönemde hayatlarını sürdürebilmeleri için iç girişimcilik iyi bir çözüm yolu olarak görülmektedir.

a) Doğru

b) Yanlış

8. Girişimci ve iç girişimci esasında girişimcilik uygulamaları açısından çok benzerdir. Ancak girişimcilik faaliyetleri uyguladıkları alan, aldıkları risk ve kaynaklara erişim durumu bakımından aralarında fark bulunmaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

9. İç girişimciliği destekleyen bir işletmede yeni fikirler desteklenmekte ancak hatalar cezalandırılmaktadır.

a) Doğru

b) Yanlış

10. İç girişimcilik firmaların performansını iyileştirmelerinde ve rekabet avantajı sağlamalarında önemli katkıları olan bir süreçtir.

a) Doğru

b) Yanlış

11. Çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce verebilme ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilme olarak tanımlanan iç girişimcilik boyutu aşağıdakilerden hangisidir?

a) Stratejik yenilenme

b) Proaktif olma

c) Risk alma

d) Agresif rekabet

e) Yeni iş girişimi başlatma

12. Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, reorganizasyon ve organizasyonel değişim aşağıdaki iç girişimcilik boyutlarından hangisini tanımlamaktadır?

a) Yenilik yapma

b) Risk alma

c) Proaktiflik

d) Özerklik

e) Kendini yenileme

13. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmede iç girişimcilik ortamının yaratılması için gerekli olan koşullar arasında sayılamaz?

a) Yeni fikirler desteklenmelidir

b) Hatalara karşı çalışanlar desteklenmelidir

c) Ekip çalışması değil bireysel çalışmalar desteklenmelidir

d) İşletme kaynakları kolayca erişilebilir olmalı

e) Ödüllendirme sistemi olmalıdır

14. İç girişimcilik kavramı ilk kim tarafından kullanılmıştır?

a) Pinchot

b) Drucker

c) Kuratko

d) Zahra

e) Hisrich

15. Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma olarak ifade edilen ve iç girişimcilik boyutlarını genel olarak kapsayan boyuttur?

a) İnovasyon

- b) Risk alma
- c) Özerklik
- d) Yeni iş girişimi başlatma
- e) Proaktiflik

Cevaplar

1)c, 2)d, 3)a, 4)e, 5)c, 6)a, 7)a, 8)a, 9)b, 10)a, 11)b, 12)e, 13)c, 14)a, 15)d

11. AİLE İŞLETMELERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 11.1.** Aile İşletmeleri Tanımı ve Tarihçesi
- 11.2.** Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Türleri
- 11.3.** Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri
- 11.4.** Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri
 - 11.4.1. Yönetim Fonksiyonları ve Stratejik Yönetim İle İlgili Sorunlar
 - 11.4.2. Kurumsallaşma İle İlgili Sorunlar
 - 11.4.3. Profesyonelleşme İle İlgili Sorunlar
 - 11.4.4. Çatışma İle İlgili Sorunlar
 - 11.4.5. Liderlik Sorunları
 - 11.4.6. Nepotizm İle İlgili Sorunlar
 - 11.4.7. Finansal Yapı İle İlgili Sorunlar
 - 11.4.8. Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi İle İlgili Sorunlar
- 11.5.** Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlara Çözüm Olarak Aile Anayasası

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Aile işletmeleri neden önemlidir?
2. Aile işletmelerinde karşılaşılan problemler nelerdir?
3. Problemlere karşı getirilen çözümler nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Aile işletmeleri tanımı ve tarihçesi	Aile işletmelerinin geçmişini öğrenebilmek	
Aile işletmelerinin özellikleri ve türleri	Aile işletmeleri hakkında bilgi sahibi olabilmek	
Aile işletmelerinin üstün ve zayıf yönleri	Aile işletmelerinin farklı yönlerini görebilmek	
Aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri	Aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ve çözümleri hakkında bilgi sahibi olabilmek	
Aile işletmelerinde yaşanan sorunlara çözüm olarak aile anayasası	Aile anayasasının önemini ve içeriğini anlayabilmek	

Anahtar Kavramlar

- Aile işletmesi,
- Aile anayasası

Giriş

Önceki bölümlerde iş kurma yöntemleri işlemiştik. Girişimciler bazı hallerde yeni bir iş kurmaktansa daha önce aileleri tarafından kurulmuş olan iş ve işyerlerini geliştirmek ve büyütme amacı güderler. Girişimci, bilindiği üzere üretim faktörlerini, işgücünü, makine ve donanımı ve diğer varlıkları, özetle mal veya hizmet üretmek için gerekli olan faktörleri bir araya getiren ve bunu yaparken fırsatları gören ve daha önce ortaya çıkarılan değerlerden daha fazla değer yaratmayı amaçlayan ve risk yüklenen kişi'dir. Girişimcinin bu faaliyetleri gerçekleştirirken ilk hedefi büyüme ve kâr elde etmek, kendisinin ve sorumlu oldukları ailenin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Nitekim yapılan araştırmalar girişimcilerin çoğu defa yaşamlarını sürdürmek için bir gelir sağlama yanı sıra; çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasını ölümsüzleştirmek ve ailelerini bir arada tutmak için aile şirketleri kurduklarını göstermektedir.

11.1. Aile İşletmeleri Tanımı ve Tarihçesi

Aile işletmelerinin literatürde ortak bir tanımı bulunmamakla birlikte, farklı bilim insanları bu kavramı birbirlerine yakın özellikleriyle tanımlanmışlardır. Yabancı literatürde “family firms”, “family companies” ve daha çok “family businesses” olarak geçen bu kavramı “Aile İşletmeleri” olarak kullanmayı tercih ediyor ve aralarında kan bağı olan veya evlilik yoluyla aileye katılmış kişilerin yönetim kademelerinde oldukları bir şirket türü olarak tanımlıyoruz. Diğer bir deyimle, Aile İşletmeleri “girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, işletmenin yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunduğu ve onlar tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen işletmeler” olarak tanımlanmıştır. Bazı düşünürler aile şirketlerini aile servetini dağıtmamak için kurulan bir şirket biçimi olduğunu da ifade etmektedir.

Aile reisinin ya da ailenin geçimini sağlayan kişinin işletmenin başında bulunması, sermayesinin aile bireylerine ait olması, en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmesi, kararların aile tarafından belirlenmesi ve işletmenin aile ile birlikte gelişmesi, o işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesi için yeterli olmaktadır. Aralarında kan bağı veya evlilik ilişkisi olan aile bireyleri ile işletmenin amaç ve çıkarlarının ortak olduğu, aile bireylerinin işletmenin politika ve yönetim kararlarına katıldığı sürece aile işletmeleri başarılarını sürdürmektedir. Aile işletmesinin tanımlanmasında esas alınacak unsurları; şirketin mülkiyetinin aileye ait olması, şirketin mevcut yönetiminin ailenin veya aile reisinin elinde bulunması, sermaye dağılımı ve yönetimde oy kontrolü’nün aile bireylerine ait olması, kabaca bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren unsurlar arasındadır. Aile işletmelerinde; aile bağları yönetimden kimin sorumlu olduğunu belirler. Mevcut ve daha önceki yöneticilerin çocukları işletme yönetiminde yer alır. İşletmede bir görevi olsun veya olmasın, aile bireylerinin hareketleri işletmenin faaliyetlerini etkiler. Aile üyelerinden birinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu da etkiler.

Aslında küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak da algılanan aile işletmeleri dünyada ve Türkiye’deki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. İşletmelerin tarihsel gelişimine bakıldığında ilk girişimlerin aile temelli girişimler olduğunu görülür. Bu işletmeler arasında uluslararası düzeyde çalışan çok sayıda ünlü şirket sayılabilir. Ford Motor Corp., Levi Strauss, Este Lauder ve L’Oreal uluslararası düzeyde rekabet eden aile işletmeleridir. Türkiye’de de Koç, Sabancı, Ülker, Doğuş, Zorlu, gibi iş yaşamında belirleyici rol oynayan büyük gruplar da aile işletmelerinin örneklerinden sadece bazılarıdır.

Aile işletmeleri ile ilgili olarak, işletme büyüklüğü konusu çok karıştırılan bir konudur. Aile işletmesi denildiğinde, pek çok kişi, küçük ölçekte kalmış, KOBİ olarak literatüre yerleşen küçük ve orta boy işletmeleri veya bunlar yanında “Hacı Bekir, Kurukahveci Mehmet Efendi, Vefa Bozacısı, Güllüoğlu” gibi, daha çok “esnaf” diye adlandırılacak işletmeleri anlamaktadır. Böyle bir algılama doğru değildir. Aile işletmesi kavramı, işletmenin büyüklüğü ile ilgili bir kavram olmayıp işletmenin yönetimi ile ilgili bir kavramdır. Dolayısıyla, yönetimi bir ailenin bireyleri tarafından yapılan her işletme, esnaf,

küçük, orta büyüklükte, büyük hatta uluslararası büyüklükte de olsa “aile işletmesi”dir. Nitekim ülkemizde en küçüğünden en büyüğüne, KOBİ’inden 500 büyük işletme listesinde yer alan işletmelere kadar tüm özel kesim işletmeleri “aile işletmesi” niteliğindedir.

Aile işletmeleri geçmişte tüm dünyada ekonomik gelişmede önemli rol oynamıştır ve günümüzde de önem ve etkinlikleri artarak devam etmektedir. İngiltere ve Kuzey Amerika’da aile işletmelerinin payı, %75’lere, Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan’da %95’lere ulaşmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) istatistiklerine göre, ekonomileri endüstriye dayalı ülkelerde anonim şirketlerin yaklaşık %7,5’i ya ailelere aittir ya da aileler tarafından kontrol edilmektedir. Fortune 500 sıralamasındaki şirketlerin 165’i aile şirketidir. İtalya’daki en büyük 100 şirketin 43’ü ve Fransa’daki en büyük 100 şirketin 26’sı aile şirketleridir. Dünyanın ikinci büyük global ekonomisi olarak kabul edilen Avrupa Birliğinde (AB), 17 milyondan fazla aile şirketi, 100 milyondan fazla istihdam sağlamakta ve şirketlerin %65’den fazlasını temsil etmektedir. İngiltere’nin en büyük 8.000 şirketinin %76’sı aile işletmesidir. Ancak veriler, bu kadar güçlü bir potansiyeli olan aile şirketlerinin %30’dan azının üçüncü kuşağa kadar yaşayabildiğini ve %15’den daha azının üçüncü kuşak tarafından yönetildiğini göstermektedir.

Aile şirketleri kendi yaşam döngüleri içerisinde olgunlaşırlar. Aile şirketlerinde başarısızlığın en önemli nedeni, ailenin kendisidir. Kuşaklar arası yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile dinamikleri ve iş dinamiklerinin çatışması, haleflik- seleflik planlamasındaki hatalar gibi belli başlı sorunlar, aile şirketlerinin dağılma nedenleri arasındadır. 100 milyar dolar üzerinde ihracat, 400 milyar dolar üzerinde Milli Gelir yaratan Türk Sanayi şirketlerinin %99,5’u KOBİ ölçeğindedir. Dolayısıyla, Türkiye’nin yakalamış olduğu rekabetçi yapıda, KOBİ’lerin başarısı gözardı edilemez. Dünyada ve Türkiye’de dev şirketlere bakıldığında; başlangıçta her birinin birer KOBİ olduğu görülmektedir. Bir yandan, zamanında ve doğru atılan adımlar ile dünyanın mütevazı işletmelerinin, bugünün küresel güçlerine nasıl dönüştüğüne ilişkin başarı hikâyeleri dinlerken, diğer yandan sayıları çok daha fazla olan başarısızlık hikâyelerine de tanık olmaktadır.

Dünyadaki en eski aile şirketlerinin kayıtlarına Japonya’da ve İtalya’da rastlanmaktadır. İtalya’daki ünlü Chianti şaraplarını üreten aile şirketi Chianti Classico, 1385 yılında, Giovanni di Piero Antinori tarafından kurulmuştur. Şirket şu anda sadece şarap işi yapmaktadır ve yönetim tam 25’inci kuşakta bulunmaktadır. Ailenin geçmişi 13’üncü yüzyıla kadar uzanmaktadır. Ailenin beşinci kuşağından Giovanni di Piero, iş hayatına önce yün ve ipek işiyle başlamış, daha sonra Medici’ler döneminde bankacılık işine girmiştir. Aile 1375 yılından sonra şarap işiyle ilgilenmiş ve 1385 yılında şarap üretimine başlamıştır. Şu anda şirketin yönetiminde 1966 yılında babası Nicollo’dan işleri devralan 25’inci kuşak temsilcisi Piero bulunmaktadır.

Japonya’da ise şirketler daha da eskilere gidebilmektedir. Örneğin Kong Gumi, 1.400 yıl boyunca kesintisiz olarak faaliyet gösteren dünyanın en eski aile şirketidir. Buda tapınağı inşa etmek için Japonya’da 578 yılında kurulmuş, aile tam 40 kuşak boyunca tapınak inşaatı işini sürdürmüştür. Ancak şirket 2006 yılında değeri yaklaşık 70 milyon dolar iken finansal

krize girmiş ve hisselerini Takamatsu şirketine satmıştır. Kong Gumi Şirketi, Japonya'nın ekonomi tarihinde bin yılı aşmış şirketlerden yalnızca bir tanesidir. Japon araştırma şirketi Tokyo Shoko Research'ün dünyanın en eski şirketleri araştırmasına göre, Japonya'da tam 8 şirket, 40 ila 50 kuşak geçirmiş. Almanya'da 837, Hollanda'da 222, Fransa'da 196 şirket, 200 yılı aşkın süredir aile şirketlerini devam ettirmektedir. Ayrıca, Japonya'daki Hoshi Oteller zinciri en uzun süredir faaliyet gösteren şirket olarak Guinness Rekorlar kitabına girmiştir. Hoshi Oteller zinciri Japonya'da 718 yılında bir aile şirketi olarak kurulmuş ve bu şirket halen aile şirketi olarak faaliyetini sürdürmektedir. Japonyada bu tip uzun ömürlü aile şirketleri "Zaibatsu" olarak adlandırılmakta ve tanım olarak geniş aileler tarafından yönetilen ve özellikle bir sektörde tekeli elinde tutan grup şirketlerinin birliğini ifade etmektedir. Bu şirketler, ekonomik alanda gruba bağlı bankalar ve yan sanayi kuruluşlarının yönetimini de kontrol etmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde hâlâ faaliyetini sürdüren en eski işletme olarak 1623 yılında Zilciyan ailesi tarafından İstanbul'da kurulan Zil Yapım İşletmesi "Zildjian" gösterilmektedir. İşletmeyi 2002 yılı itibariyle 14. kuşak temsil etmekte ve 1929 yılında Avedis Zilciyan III zamanında İstanbul'dan ABD'ye göç eden Zilciyan ailesinin bayan üyeleri yönetmektedir. Günümüzde dünyanın en büyük aile işletmeleri arasında ABD, Fransa ve Almanya şirketleri öne çıkmaktadır. Bu ülkelerde şirketlerin faaliyet gösterdikleri alanlar ise perakende satış, gıda, otomobil üretimi olarak öne çıkmaktadır. Dünyanın en büyük aile işletmesi olarak birinci sırada ABD menşeli Wal-Mart, ikinci sırada ise Ford Motor Co. yer almaktadır.

Tablo 5: Dünya'nın En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Ülkesi	Kuruluş Yılı	Kuşak Sayısı
Kongo Gumi	Japonya	578	49
Hoshi	Japonya	718	46
Chaten De Goulaine	Fransa	1000	-
Barone Ricasoli	İtalya	1141	-
Barovier & Toso	İtalya	1295	20
Hotel Pilgrim Haus	Almanya	1304	-
Antinori	İtalya	1385	26
Camuffo	İtalya	1438	18
Baronnie De Coussergues	Fransa	1495	16
Zildjian	Amerika	1623	14
C.P.Washburn	Amerika	1632	11
Miller	Amerika	1684	9

Kaynak: Karpuzoğlu E., "Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma"

Türkiye'de ne yazık ki bu derece uzun soluklu bir aile işletmesi bulunmamaktadır. Aile işletmelerinin kayıtları Türkiye'de sınırlı kalmış, ancak 1925 yılından itibaren Ticaret Odası kayıtlarına ulaşılabilmiştir. Aşağıdaki tabloda ülkemizde en uzun süredir faaliyet gösteren şirketlerin listesi bulunmaktadır.

Tablo 6: Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri

	Adı	Kuruluş Tarihi	Kuşak Sayısı	Kurucusu
1	Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	1777	5	Hacı Bekir
2	İskender	1860	3	Mehmetoğlu İskender Efendi
3	Vefa Bozacısı	1870	4	Hacı Sadık
4	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	3	Mehmet Efendi
5	Güllüoğlu	1871	5	Hacı Mehmet Güllü
6	Sabuncakis	1874	3	İstrati Sabuncakis
7	Komili	1878	3	Komili Hasan
8	Cemilzade A. Ş.	1883	3	Udi Cemil Bey
9	Çögenler Helvacılık	1883	4	Rasih Efendi
10	Hacı Abdullah	1888	3	Abdullah Efendi
11	Hacı Şakir	1889	4	Hacı Ali
12	Teksima Tekstil	1893	4	H. Mehmet Botsalı
13	Rebul Eczanesi	1895	3	Jan Cesare Reboul- Kemal Müderrisoğlu
14	Konyalı Lokantası	1897	3	Ahmet Doyuran
15	Arkas Holding	1902	3	Gabriel J. B Arcas
16	Bebek Badem Ezmecisi	1904	2	Mehmet Halil Bey
17	Koska Helva	1907	4	Hacı Emin Bey
18	Abdi İbrahim	1912	3	Abdi İbrahim Barut
19	Zeki Kırtasiye (Binbir Çeşit)	1919	3	Mehmet Tevfik Samlı
20	Ördekçioğlu	1919	3	Bakırcı Ahmet

Kaynak: Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, 2004, s.46 -47

11.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Türleri

Aile işletmelerinin özellikleri ile bu işletmelerin ekonomik performanslarının yüksek olması arasında yakın bir ilişki vardır. Öncelikle aile işletmelerinde ekonomik görüş ortaktır ve ailenin kendisi için fedakârlıklara katlanıldığından maliyetler genelde düşüktür. Kazanç aile içinde paylaşılır, uzun dönem plan ve stratejiler aile yöneticileri tarafından belirlenirken, finansman da genelde içsel imkânlarla ailenin gelirlerinden ve birikimlerinden karşılanır.

Aile işletmelerinin özellikleri genel olarak;

- İşletmenin bir aile üyesi veya üyeleri tarafından yönetilmesi,
- İşletmenin kontrolü veya yönetim oy hakkının çoğunluğunun belli bir aileye ait olması,
- İşletmeye birkaç kuşak boyunca bir ailenin hâkim olması,
- Yönetici olarak aile üyelerinden birinin veliaht olarak seçilmesi ve eğitilmesi,

- Mevcut veya daha önceki üst düzey yöneticilerinin eş veya çocuklarının Yönetim Kurulunda görevli olması,
- İşletmenin kurumsal değerleriyle ailenin kültürel değerlerinin uyuşması,
- Aile üyelerinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtması veya yansıttığının varsayılması,
- Aile üyelerinin, işletmenin durumunun kötüye gitmesi hâlinde bile, şirket hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri,
- Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun, ailedeki yerini etkilemesi,
- Aile üyelerinin kariyerlerini belirlerken, işletmeyle olan ilişkisini dikkate alması ve aile büyüklerinin bu konuda anlaşılmaya varması.
- Aile üyelerinin işletmenin adına ve itibarına özen göstermeleri, kaliteye önem vermeleri,
- Aile üyelerinin kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri, işletmeye gösterdikleri bağlılık, sahiplenme ve gayretin çalışanlar üzerinde aidiyet duygusu yaratması,
- Çalışanların aile üyelerine karşı bağlılığı ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmelerinin getirdiği sinerji,
- Aile üyelerinin işlerin sorumluluğunu paylaşırken sınırların daha esnek belirlenmesi (çalışma saatleri, yapılacak işler, sorumlulukların paylaşılması vbg.) bu sayede işletme değişen teknolojik, sosyal ve ekonomik şartlara daha hızlı uyum sağlaması,
- Karar ve uygulama yetkisine kimde olduğunun aile üyeleri tarafından bilinmesi nedeniyle kararların hızlı alınması,
- Aile işletmesinin herhangi bir sorunla karşılaştığında birlikte olmaları ve sorunu birlikte çözmeleri, şeklinde sıralamak mümkündür. Bu özellikler birçok bilim insanı tarafından başarılı aile şirketleri için değerlendirilen temel özellikler olup, Aile İşletmelerinin başarılarında önemli rol oynamaktadır. Burada ailenin temel aldığı ortak değerler, aile üyeleri arasındaki saygı ve dayanışma ile aile ve iş sınırlarının doğru tanımlanmış olması son derece önemlidir.

Ancak bazı durumlarda, aile işletmesinin kurucu ve girişimcisinin işin her kısmında aktif olması, halefini belirlememesi, ikinci kuşağa yetki devretmemesi ve kurumsallaşamaması, kilit yöneticinin vefatı veya yetersizliği durumunda ciddi sorunlar yaratabilecektir. Bu nedenle aile işletmelerinde gereğinde devreye girecek bir acil durum planı olmalı, anlaşmazlıkların çözümünde ise Aile Konseyi ve Aile Anayasası gibi enstrümanlar devreye girmelidir.

Aile işletmeleri kuruldukları tarihteki durumları ile gelişmelerine bağlı olarak dört türe ayırmak mümkündür;

- Birinci kuşak aile işletmeleri
- Kardeş ortaklıkları
- Karmaşık aile işletmeleri
- Sürekliliğini koruyan aile işletmeleri

Birinci Kuşak Aile İşletmeleri

Birinci Kuşak Aile İşletmelerinde şirketin sahibi, kurucusu ve girişimcisidir. Karar alma yetkisinin ve tüm sorumlulukların kurucuda olduğu bu tür aile işletmelerinde kurucunun değerlerinin ağır bastığı basit ve merkezi işletme yapısı vardır. İşletme içinde dikey bir iletişim olup, kararların verilmesi ve uygulamasında sermaye sahibi ve girişimci kurucu tam yetkiye sahiptir.

Kardeş Ortaklıkları

Kardeş Ortaklığı olarak adlandırabileceğimiz ikinci tip aile işletmelerinde sahiplik kardeşler arasında paylaşılmakta, kararlar da kardeşler tarafından ortaklaşa alınmaktadır. Yetkiler ve görevler kardeşler arasında paylaşılmakta, uygulamada kurucu yanı sıra kardeşlerin aile değerleri esas olmaktadır. Karar sürecinde merkeziyet devam ederken, işletme yapısı kısmen merkezi olmaktadır. İşletme içi iletişimde dikey ve yatay ilişkiler söz konusudur.

Karmaşık Aile İşletmeleri

Karmaşık aile işletmelerinde sahiplik ya da ortaklık aile bireyleri ile aile dışı profesyonellerle paylaşılmaktadır. Karar yetkisi de merkezkaç olup aile üyeleri ve profesyoneller arasında paylaşılmıştır. İşletmenin yapısı daha karmaşık, işletme içi ilişkiler yatay, dikey ve çapraz olarak gelişir. Bu tür aile işletmelerinde artık işletmenin değer yargıları esas olup ön plana çıkmıştır.

Sürekliliğini Koruyan Aile İşletmeleri

Bu tür aile işletmelerinde ise sermaye sahipliği aile üyeleri yanı sıra çok sayıda profesyonel arasında paylaşılmıştır. Kurucu ve girişimci geçen zaman içinde işletme büyüdükçe ailesine yardımcı olan profesyonellere hisse vermiş ve onların yönetim deneyimlerinden yararlanarak işletmesinin büyümesi ve sürekliliğini sağlamıştır. İşletme yapısı karmaşık olup, karar alma yetkisi merkezkaç bir anlayışla aile üyeleri, profesyonel yöneticiler ve danışmanlardan oluşan kurullara devredilmiştir. İşletme içi ilişkiler aynı anda çok yönlü, yatay, dikey, çapraz ve danışman ilişkileri şeklindedir. İşletme kendi değerleri yanı sıra piyasa değerlerini esas almaktadır.

Tablo 7: Aile İşletmeleri Türleri

Türler	Birinci Kuşak Aile İşletmeleri	Kardeş Ortaklıkları	Karmaşık Aile İşletmeleri	Sürekliliğini Koruyan Aile İşletmeleri
Sahiplik	Kurucuda	Kardeşlerde	Aile üyeleri ve profesyoneller arasında	Aile üyeleri ve pekçok profesyonel arasında
İşletme yapısı	Basit ve merkezi	Basit, kısmen merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar alma yetkisi	Kurucuda	Kardeşler arasında	Aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında	Aile üyeleri, profesyonel yöneticiler ve danışmanlardan oluşan kurullarda
Karar alma şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İşletme içi iletişim	Dikey	Dikey ve Yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Aynı anda çok yönlü
Değer yargıları	Kurucunun Değerleri	Kurucu ve Ailenin Değerleri	İşletme değerleri	İşletme ve piyasa değerleri

Kaynak: Ayrancı, Evren, Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul, 2009)

11.3. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin yukarıda tanımlanan özelliklerinin başarılı bir biçimde değerlendirilmesi hâlinde son derece güçlü ve verimli olacakları açıktır. Nitekim aile işletmelerinin en önemli yönetsel üstünlüğü aile unvanının sağladığı sosyal çevredir. Aile işletmesi hem mülkiyet edinimi ve kuruluşunda hem de gelişiminde rekabet ortamında çok güçlü üstünlüklere sahiptir.

Kurucu ve yöneticilerin hızlı karar verebilmesi, dinamizmi, karar mekanizmasını bekletmeden işletebilmeleri, kurucu ve yöneticilerin daha çok biz veya ailemiz bilinciyle amatör bir ruhla çalışması, zaman zaman gözü kara hareket edebilmesi ve başarıyı zorlaması, yönetimde karşılıklı saygı ve itaatin olması gibi çok önemli üstünlükleri vardır. Ancak bu yönetsel üstünlükler özellikle işletmenin kuruluşunun ilk evresinde, hayata geçme döneminde görülmekte, yönetsel sıkıntılar daha sonraki büyüme dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Bu evrede aile kültürü ve prestiji ön plandadır. Aile işletmelerinin yönetici ve üyeleri işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları gibi gözettiklerinden yüksek başarı güdüsü ile işe asılır ve kısa sürede işletmeyi büyüyüp geliştirirler. Aile işletmelerinde kurucu yöneticinin çocukları gelecekteki üst yönetim adayları olarak kısmen iş başında kısmen de yükseköğretim kurumlarında gelecekte planlanan pozisyonlarına uygun olarak eğitilirler. Aile içi iletişim son

derece güçlüdür. Temel aile değerleri kuşaktan kuşağa aktarılır. İşbirliği ve yardımlaşma yüksek düzeyde olup, işletmede ciddi bir sinerji yaratır.

Aile işletmelerinin üstün yönlerini kısaca;

- Aile birliği, kültürü ve prestijinin ön planda olması,
- Kararların hızlı alınabilmesi,
- Amatör bir ruhla çalışılması, işbirliği ve yardımlaşmanın en üst düzeyde olması,
- Aile bireyleri ve yöneticilerin yüksek başarı güdüsü ve başarıyı zorlaması,
- Kısa süre içinde büyüme ve gelişme eğilimi,
- Aile birliğinden doğan kuvvet ve “biz” bilincinin gelişmiş olması,
- Aile ve işletme çıkarlarının, kişisel çıkarların üstünde olması,
- Tepe yönetimde karşılıklı saygının yerleşmiş olması,
- İkinci kuşak tepe yönetici adaylarının belli olması ve önceden gereken biçimde eğitilmeleri ve hazırlanabilmeleri,
- Bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme,
- Uzun dönemli bakış arası,
- Aile içi iletişimin güçlü ve sağlıklı olması,
- Aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılması,
- Yaratılan aile duygusunun işletme performansını arttırması,
- Adalet duygusu ve yüksek çalışan tatmini yaratılması,
- Tepe yönetimde karşılıklı saygının kolayca yerleşmesi,

olarak sıralayabiliriz.

Aile işletmelerinin zayıf yönlerine gelince; Aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamak zor olabilir ve yaşanan sorunlar işletme üzerinde olumsuz etki yapabilir. Büyüme için gerekli olan sermayenin bulunmasında zorlukla karşılaşılabilir. Ailenin nakde olan ihtiyacı ile işletmenin nakde olan ihtiyacı arasında optimum dengenin sağlanamayabilir. Önceki kuşağın mülkiyet ve yönetimin kontrolünü doğru zamanda devredememesi veya devretmek istememesi, kardeşler arasındaki rekabet sonucu firmanın başkanı olacak kişi ile ilgili olarak fikir birliğinin sağlanamaması ve istekli ve başarılı aile üyelerinin işletmede çalışmaları için

ortam yaratılamayabilir, kötü gayrimenkul planlaması sonucu sonraki jenerasyonların miras kalan yüksek vergileri ve faizleri ödeyememesi, araştırma ve geliştirmeye yeteri kadar fon ayıramaması, şirketin süresinin en çok ikinci veya üçüncü kuşağa kadar sürmesine neden olur.

Aile işletmelerinin zayıf yönleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Aile işletmelerinin %30'unun ekonomik ömrü ikinci kuşakta, %5-15'i ise üçüncü kuşakta sona eriyorsa, kısa ömürlü olmaları söz konusudur,
- Aile kültürü, yönetim kurulu ve işyeri arasında yaşanan sorunların yönetilememesi, uygun yönetim yapısının oluşturulamaması,
- İş sahiplerinin işin içinde olmasından kaynaklanan kurumsal sorunlar,
- Patron güdümünün, yeni yönelimleri engellemesi
- Misyon, vizyon, hedefler, uzun vadeli planlama, bütçeleme, raporlama gibi kavramların uygulama ve gelişmesinde zorluk çekilmesi, günlük karar ve çözümlerin tercih edilmesi,
- Pazarın değişen koşullarına uyumda, esnek yapılanmada ve yenilikleri izlemedeki yetersizlik,
- Araştırma ve geliştirmeye yeteri kadar kaynak ayıramaması, ,
- Maliyet kontrolünün yetersiz oluşu,
- Faiz oranları uygun kredi alınamaması,
- Patronların zaman zaman profesyonellerle yarışmaları ve onları küçük görme eğilimleri,
- Aile içi sorunların işe ve işletmeye yansıtılması,
- İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşın, yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olamaması,
- Yetersiz yönetim uygulamaları ve otokratik yönetim yapısı,
- Kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluk çekilmesi, değişme direncinin yüksek olması,
- İzleyen tepe yönetimi adaylarının (yeni kuşak) belli olması ve sistemin önünü tıkayabilmeleri.
- Cazip fiyata işletmeyi satma fırsatı yakalanması,

- Kurucunun varislerine kızgın ve kendisinden sonra neler olacağı ile ilgilenmek istememesi,
- Aile üyesi olmayan yetenekli kimselerin yada profesyonel yöneticilerin terfi ettirilmemesi veya bir aile üyesi kadar itibar görmemesi, bu konuda motivasyon eksikliği,
- Nepotizm uygulaması, aile üyesi gençlerin pozisyonlara atanırken kayırılması,
- Ailede sorunlu veya yeteneksiz aile üyelerinin getirdiği yük Aile İşletmelerinin zayıf yönleridir.

11.4. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Aile işletmeleri duygusal bağları olan bireylerin, belirli bir aile sistemi içinde sonsuza kadar sürecek bir kan bağı ile biçimsel olmayan ilişkilerle birbirlerine bağlı oldukları bir yapıya sahiptir. Bu yapıda birbirlerini gözetan akrabaların varlığı dikkati çeker. Kurucu ve girişimci aile büyüğünün geniş bir otoriteye sahip olduğu bu sistemde ailenin diğer üyeleri olayları koşulsuz kabul etme durumundadır. Aile işletmelerinde ailenin sahip olduğu değerleri koruması ve çocuklarını bu anlayış içinde yetiştirmesi söz konusudur.

Kurumsal işletmelerde ise belirli bir hedefe kitlenmiş, birbirlerine biçimsel ilişkilerle bağlı, performanslarına göre değerlendirilen, üreten insanların olduğu bir işletme sistemi söz konusudur. Bu sistemde bireyler geçici ilişkilerle, sınırlı bir zaman aralığında amaca ulaşmayı ve kâr etmeyi hedeflerler. Kurumsal işletme sisteminde bireylerin değil işletmenin değerleri, misyon ve vizyonu esastır. Çalışanlar performanslarına göre ücretlendirilir ve süreli belirli sözleşmeler kapsamında çalışırlar.

Aile işletmelerinde, işletmenin kuruluşundan, aile hisselerinin elden çıkarıldığı aşamaya kadar temel öncelikler ve güç dağılımı Tablo:8’da olduğu gibi gelişir.

Tablo 8: Aile İşletmelerinin Değişik Evrelerinde Güç Dağılımı ve Temel Öncelikleri

Evre	İlişkiye Başlatan	Güç Dağılımı	Temel Öncelik
Aile öncesi	İşletmenin kuruluşu	Güç bireyde toplanır	Hayatta kalma işletmenin devamı
Aile dönemi	Kurucunun ailesinin ve/veya akrabalarının yönetime gelmesi	Aile ilişkilerine bağlı olarak gücün farklı bireyler arasında dağılımı	Kaynakların ele geçirilmesi
Uyum	Aile dışında bireylere hisse satışı	Yönetim pozisyonuna ve pay sahipliğine bağlı güç	Performans

Aile sonrası	Ailedeki şirket payının elden çıkarılması	Yeni örgüt yapısında işlev görme yeteneğine bağlı olarak gücün dağılımı	Yeni koşullara göre ayarlamalar yapmak
--------------	---	---	--

Dünyada üretim ve hizmet sektöründe faaliyetlerin çoğunu yürüten aile işletmelerinin görünen en büyük sorunu işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği konusunda yaşanmaktadır. ABD’de kurulan aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yıl içinde, kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. İkinci kuşağa geçen şirketlerin oranı %20’lerde kalmakta ve bu küçük kısmın sadece %17’si üçüncü kuşakta devam etmektedir. Sonuç olarak 100 aile şirketinden sadece 3 veya 4’ü üçüncü kuşakta iş hayatını sürdürebilmektedir. Bu durumun en önemli nedeni yönetimde yaşanan sorunlar olarak gösterilmektedir.

Aile işletmelerinde karşılaşılan belli başlı sorunları genel olarak aşağıdaki gibi gruplayabiliriz;

- Yönetim fonksiyonları ve stratejik yönetim ile ilgili sorunlar
- Kurumsallaşma ile ilgili sorunlar
- Profesyonelleşme ile ilgili sorunlar
- Çatışma ile ilgili sorunlar
- Liderlik sorunları
- Nepotizm ile ilgili sorunlar
- Finansal yapı ile ilgili sorunlar
- Aile şirketlerinde kuşak değişimi ile ilgili sorunlar.

11.4.1. Yönetim Fonksiyonları ve Stratejik Yönetim İle İlgili Sorunlar

- Aile işletmelerinde büyümenin getirdiği finansman, yönetim ve organizasyon sorunları,
- Büyüme sonucu işletmede çalışan sayısında ister istemez bir artışın olması ve “aile dışı” kimlerin işe alınacağı sorunu,
- Aile işletmelerinde profesyonel yönetime doğru geçiş ve profesyonel yöneticilerden yararlanma sorunu,
- Aile kültürü ile işletme kültürü arasındaki ilişkiler,
- Aile içindeki anlaşmazlıklar, güç mücadeleleri ile bunların işletme kararlarına etkileri,

- Aile işletmelerinin stratejik yönetimi, gelecek kuşaklara devir ile ilgili uzun dönem planlama, yetiştirme ve uygulama ile ilgili sorunlar.

- İşletmenin rekabet gücü elde etmesi, ürünlerin ve işletmenin kendisinin markalaştırılması, sürdürülebilirlik konusu,

11.4.2. Kurumsallaşma İle İlgili Sorunlar

- Aile işletmesinde çalışan ve çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki ve dengeler,
- İşletmelerin kurumsallaşmasını sağlayacak önlemlerin alınması ile ilgili sorunlar,
- Kurucu girişimcinin yönetimi devretme psikolojisi,
- Şirket hisselerinin (sahipliğin) dağılımı veya dağıtımı, hukuki ve aile içi sorunlar,
- Yönetim kurullarında dışarıdan üye bulundurma konusu
- Aile meclisi, aile konseyi, aile anayasası gibi araçları düzenleme ve kullanma (uygulama) sorunları

11.4.3. Profesyonelleşme İle İlgili Sorunlar

- Mini ölçekten küçük ölçeğe; küçük ölçekten orta büyüklük ölçeğine ve orta büyüklükten büyük işletme olma yolunda karşılaşılan teknik, psikolojik, yönetsel, örgütsel sorunlar,

- Küreselleşme ve uluslararası rekabetin işletme üzerindeki etkisi ile aile bekleyişleri arasında dengenin sağlanmamış olması,

- Büyük işletmelerin tedarik zinciri içinde yer almak.

11.4.4. Çatışma İle İlgili Sorunlar

- Aile kararlarına- anayasasına uymayan aile bireylerine yapılacak işlemler,
- Genel olarak aile içindeki gruplaşma ve çatışmaların işletme üzerindeki etkileri,

11.4.5. Liderlik Sorunları

- Aile işletmelerinde liderlik ve CEO uygulamaları
- Profesyonel yöneticilerin üst yönetim kademelerine getirilmelerine aile gençlerinin engel olması,

11.4.6. Nepotizm İle İlgili Sorunlar

Aile şirketlerinin yaşadığı önemli sorunlardan biri olan nepotizm, kelime kökeni olarak “yeğen” anlamına gelen “Nepos” kelimesinden gelmektedir. Nepotizm Türkçeye yeğencilik olarak da çevirilebilir. Yönetim literatüründe nepotizm “yeterli olmayan kişilerin sadece akrabalık-kan bağı sayesinde hak etmedikleri yönetim pozisyonlarına gelmesi olarak” tanımlanabilir. Bu açıdan nepotizm işletmenin yönetiminin etkin ve verimli olmasını etkileyen bir sorundur. Nepotizm aile işletmelerinde aile bireyleri arasında çatışmalara, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve kaliteli profesyonel yöneticilerin uzaklaşmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde profesyonel davranış, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir.

- Yeterli olmayan aile bireylerinin hak etmedikleri yönetim pozisyonlarına gelmesi,
- Cinsiyet ayrımcılığı, ailenin genç erkeklerin korunması,
- İşletmede kime ne kadar güvenileceği sorunu, bunun sonucu olarak kayırmacılık ve getirdiği yönetsel sorunlar.

11.4.7. Finansal Yapı İle İlgili Sorunlar

- Kar dağıtımı ile yatırıma gitme ve sermaye artırımını sorunları,
- Kurumsal yönetim (yönetişim) uygulamaları,
- Halka açılma ve diğer finansal sorunlar.
- İşletmenin bir aile yatırımı olarak görülmesi, servet yönetimi sorunları.

11.4.8. Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi İle İlgili Sorunlar

- Kuşaklararası düşünce, kültür, iş anlayışı vb. farklılıklar ve çatışmalar,
- Çocukların eğitimi ve yetiştirilmeleri
- Şirketin satılması hâlinde aile içinde yaşanan paylaşım sorunlar,
- İşletmede aile dışı ortaklarla çalışmanın zorlukları,
- Aile vakfı kurulabilmesi, miras ve veraset hukuku uygulamalarının yarattığı sorunlar,

2010-2011 döneminde 35 ülkede 1600’ün üzerinde, Türkiye’den ise 50 aile işletmesinin katılımı ile gerçekleşen Küresel Aile Şirketleri Araştırmasında, Türkiye açısından edinilen önemli sonuçları arasında aşağıdaki bilgiler yer almaktadır;

- Türkiye’den araştırmaya katılan aile işletmelerinin yüzde 64’ü araştırmanın yapıldığı yıllarda, büyüdüklerini söylerken, yüzde 82’si bir sonraki 12 aylık süreçte büyümenin süreceğini öngörmektedir.

- Küresel sonuçlara paralel bir şekilde, Türk aile işletmelerini zorlayacak dışsal riskler arasında ilk sırada yüzde 56'lık bir oranda piyasa şartları yer almaktadır.
- Türk aile işletmelerinin yarısından fazlası 5 yıl içinde el değiştirmeyi beklemektedir.
- Türk aile işletmelerinin yüzde 69'unun halefini henüz seçmiş olmaması da önemli bir sorundur.

Araştırma sonuçlarına göre aile işletmelerinin dörtte üçü, kilit yöneticilerin vefatı veya yetersizliği durumunda devreye girecek acil durum planına sahip değildir. Bu durum merkezi yönetimin ve kurucu girişimcinin işin her yerinde aktif rol almasının bir sonucu olarak görülmektedir. Anlaşmazlıklarda çözüm yöntemi olarak Türk işletmeleri daha çok Aile Konseyi (%67) ve Aile Anayasası (%33) gibi gelenekçi eğilimlere uygun düşen yöntemler tercih etmektedir.

Tablo 9: Aile İşletmelerinin, Aile Sahipliği ve Aile Yönetiminde Olup Olmamasının Farklılıkları

Aile Sahipliği ve Yönetimde Olan Aile İşletmeler	Aile Sahipliği ve Yönetiminde Olmayan Aile İşletmeleri
Yönetsel pozisyonlarda bir ömür boyunca aile üyeleri vardır ve işletme içerisinde kişisel çıkarları söz konusudur.	İşletme içerisinde yöneticinin ilgisi işgücü kontratlarının içerikleriyle sınırlıdır.
Yönetsel pozisyonlardaki aile üyelerinin tüm kariyerleri belki işletme ile birlikte.	Yöneticiler nadiren tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalırlar.
Aile üyeleri süresiz zaman ufkuna sahiptir.	Yöneticiler daha kısa zaman ufkuna sahiptirler.
Özellikle üst kariyer pozisyonunda olan aile üyeleri için, işletmenin başarısızlığı dramatik kişisel sonuçlar ve kariyer sonuçları meydana getirir.	İşletmenin başarısızlığı yönetici üzerinde nispeten daha az etki eder.
Bir aile üyesinin yönetsel pozisyonuna son verilmesi olasılığı çok zayıftır.	Bir yöneticinin yönetsel pozisyonuna son verilmesi olasılığı ve bu olasılığın algılanması daha yüksektir.
Örgütün büyümesi, aile servetini genişletmesi ve iş alanı yaratması onur duygusundan kaynaklanan bir kişisel kazanım ortaya koyar.	Kişisel kazanım terfi, ücret artışı ve yükselme gibi unsurlarla ilgili sonuçlanır.
Örgütsel performans daha çok yönetsel bedelle ilişkili olmaya eğilimlidir.	Örgütsel performans özel bir yöneticiyle ilgili olmaya daha az eğilimlidir.
Karar verme merkeziyetçidir ve yeni jenerasyonlara geçildikçe merkeziyetçilik azalabilir.	Karar verme sıklıkla daha az katılımcı takım tabanlıdır.
İşsel kontrol sistemleri daha fazla informal olmaya eğilimlidir.	İşsel kontrol sistemleri daha fazla formal olmaya eğilimlidir.
Aile üyeleri arasında rekabet varsa, yerine geçme problemleri ve sarsıcı olabilir. İşletme	Yerine geçme çatışma ve rekabet içerebilir fakat, hissedarlar tam zamanında ve düzenli

üst yöneticisi ve mirasçılar arasında çatışma çıkma olasılığı yüksektir.	olması yolunda sürece denetçilik edeceklerdir.
Aile üyesi yöneticiler kendisine ve ailesine karşı sorumludur.	Yöneticiler hissedarlara karşı sorumludurlar.
Çatışmalar döngüsel bir seyir izler. Aile içerisindeki bir çatışma ilerleyen zamanlarda işletme kararları üzerinde etkili olabilir. Bu tekrar ilerideki aile dinamiklerini etkileyebilir.	Çatışmalar doğrusal bir seyir izlemeye eğilimlidirler. Çatışmaların etkileri zamanla daha fazla izole edilebilir.
Aile dışı işletme çalışanları, işletme içerisindeki yükselme hareketliliğinden ve kişisel fırsatlarından dolayı gerçek sınırlarını algılayabilir ve anlayabilirler.	Çalışanlar yükselme ve karara katılma konularında büyük ölçüde eşitlik duygusuna sahiptirler; bu belki de daha fazla içsel rekabet üretir.
Aile meseleleri işletme meselelerini doğrudan etkileyebilir.	Çalışanların özel hayatı iş performansını etkilediği zaman, etkisi işletmeden daha fazla birey üzerine olur.

Kaynak: İyişleroğlu Salih Cem, “Aile İşletmeleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, s.9, 2006)

11.5. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlara Çözüm Olarak Aile Anayasası

Aile anayasası; “aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır.” Aileye kan bağı ya da evlilik yolu ile katılarak aynı soyadı taşımaya hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan bir yönetmeliktir. Aile Anayasası ailenin değerleri ve uyulması gereken kurallarını kapsar ve uyulmaması hâlinde belirli yaptırımları vardır.

Aile anayasası, aile liderleri tarafından oluşturulan bir konsey tarafından hazırlanır. Başarılı ve etkin bir aile anayasası için şirkette hissesi bulunan 18 yaş üstü veya ileride bulunacak tüm aile üyeleri bu konseye katılmalıdır. Bu kişilerin yanı sıra aile dışı hissedarlar, şirketin üst düzey profesyonel yöneticileri ve danışmanlar da aile anayasası hazırlanırken katkıda bulunabilirler. Daha sonraki yıllarda işin başına geçecek genç aile bireylerinin de konseye ve aile anayasasını hazırlayan ekibe katılmasında yarar vardır. Aile üyelerinin bu anayasanın; aile birliğini, liderlik, hisse devirleri, iletişim, şirkete dâhil olma, miras, vb. sorunları oluşmadan çözeceğini bilmelidirler.

Aile Anayasası’nda;

- Hedefler, amaçlar ve değerler tanımlanmalı,
- Sürekli eğitim amaçlanmalı,
- Uyum sağlanmalı ve sorunlar çözümlenmeli,

- Aile kurucularının beklentileri göz önünde tutulmalı,
- Aile değerlerini kapsayan planlar ve politikalar oluşturulmalıdır.

Aile anayasası, aile bireylerine ve işletmesine birçok yarar sağlar.

- Aile bireylerine kararlarında yön veren bir rehber özelliğindedir,
- Aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar,
- Aile bireylerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir, işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Sinerji yaratır, işletme performansını artırır,
- Tarafsızdır, güven oluşturur, adalet duygusu yaratır
- Aile önceliklerini netleştirir, sağlıklı ilişkileri destekler,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- Aile duygularını güçlendirir ve aile sadakatini artırır,
- Üst yöneticilerin işletme olanaklarını sadece kendi lehlerine kullanmalarını engeller,
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar,
- Kurumsallaşmaya yardımcı olur.

Aile anayasasının yararları olduğu gibi sakıncaları da vardır. Öncelikle ailenin tüm bireyleri arasında fikir birliğini sağlamak zordur. Belki birinci kuşak aile bireyleri Aile Anayasası'nın koşullarını uygulayabilir, ancak ikinci, üçüncü kuşaklarda mirasın bölünmesi, ihtiyaç ve beklentilerin farklı olması nedeniyle uygulanamaz duruma gelinebilir. Ayrıca hazırlanması zaman alır, yönetimde esnekliği azaltır, karar sürecinde süreyi uzatır.

Uygulamalar

1. Örnek bir aile anayasası bularak inceleyiniz.

Uygulama Soruları

1. İncelediğiniz aile anayasasında hangi unsurlara yer verilmiştir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Aile İşletmelerinin en önemli üstünlüğü dinamizm, aile unvanının sağladığı sosyal çevre, karar mekanizmalarının hızlı işlemesi olarak sayılabilir. Ancak bu yönetsel üstünlükler çoğu defa işletmenin hayata geçme döneminde görülür. Aile işletmelerinin yönetsel sıkıntıları genelde ilerleyen dönemlerde görülür. Aile adının sürdürülebilirliği, yönetimin kuşaklar arasında başarıyla el değiştirmesi, ailenin sosyal ve kültürel yapısıyla yakından ilişkilidir. Oysa günümüzde çevredeki ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel koşullar ve değerler değişmekte, ailelerin ilk kuşaklarının yetiştiği ortam ve değerler ile günümüzün ortamı ve değerleri farklı özellikler göstermektedir. Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan itibaren başlayan bu farklı özellikler ve aile bireylerinin bekleyişleri, aile işletmesinin yaşamını da etkileyecek ve aile içinde gerginlikler başlayacaktır. Bunun sonucunda bir uzlaşma olmazsa aile bireyleri hisselerini satarak yeni iş imkânları yaratacaktır. Örneklerini ülkemizde de sık sık gördüğümüz bu durum mutlaka bir çatışma sonucunda değil, aile bireylerinin ortak kararları sonucu da olabilir. Aile işletmelerinin tüm dünyada ciddi bir payı olduğu açıktır. Bu tür işletmelerin çok sayıda üstünlükleri yanı sıra zayıf yönlerinin de olduğu bilinir, buna göre sorunlarına çözüm yolu aranırsa sürdürülebilirlikleri artacaktır. Aile Konsey'i ve Aile Anayasası oluşturup, aile bireyleri kararlarını bu anayasa kapsamında alırlarsa sorunlar en alt düzeye indirgenmiş olacaktır.

Bölüm Soruları

1) Aşağıdakilerden hangisi aile işletmelerinde kurumsallaşma ile ilgili yaşanan sorunlardan birisi değildir?

- a) Kurucu girişimcinin yönetimi devretme psikolojisi
- b) Yönetim kurullarında dışarıdan üye bulundurma konusu
- c) Aile işletmesinde çalışan ve çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki ve dengeler,
- d) Şirket hisselerinin (sahipliğin) dağılımı veya dağıtımı, hukuki ve aile içi sorunlar
- e) Aile işletmelerinde liderlik ve CEO uygulamaları

2) Aşağıdakilerden hangisinin aile işletmelerinin zayıf yönlerinden birisi değildir?

- a) Maliyet kontrolünün yetersiz oluşu,
- b) Yetersiz yönetim uygulamaları ve otokratik yönetim yapısı
- c) Aile içi sorunların işe ve işletmeye yansıtılması
- d) Amatör bir ruhla çalışılması
- e) Cazip fiyata işletmeyi satma fırsatı yakalanması

3) Aşağıdakilerden hangisi aile işletmeleri türlerinden birisi değildir?

- a) Eski kuşak aile işletmeleri
- b) Birinci kuşak aile işletmeleri
- c) Karmaşık aile işletmeleri
- d) Sürekliliğini koruyan aile işletmeleri
- e) Kardeş ortaklıkları

4) İşletme aile anayasasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?

- a) Aile üyelerinin beklentileri
- b) Aile değerleri
- c) Plan ve politikalar

- d) Görev tanımları
- e) Amaç ve hedefler

5) Aşağıdakilerden hangisi aile işletmelerinde karşılaşılan başlıca sorunlar arasında yer almamaktadır?

- a) Finansal sorunlar
- b) Kişisel sorunlar
- c) Yönetim sorunları
- d) Nepotizm ile ilgili sorunlar
- e) Liderlik sorunları

6. Aile İşletmeleri “girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, işletmenin yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunduğu ve onlar tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen işletmeler” olarak tanımlanabilir.

- a) Doğru
- b) Yanlış

7. Yönetimi bir ailenin bireyleri tarafından yapılan her işletme, esnaf, küçük, orta büyüklükte, büyük hatta uluslararası büyüklükte de olsa “aile işletmesi”dir.

- a) Doğru
- b) Yanlış

8. Aile üyesinin işletmedeki pozisyonu, ailedeki yerini etkilememektedir.

- a) Doğru
- b) Yanlış

9. Kararların hızlı alınabilmesi aile işletmelerinin üstün yönleri arasında sayılabilir.

- a) Doğru
- b) Yanlış

10. Nepotizm aile işletmelerinde olumlu etkiye sahiptir.

a) Doğru

b) Yanlış

11. Sahiplik ya da ortaklık aile bireyleri ile aile dışı profesyonellerle paylaşılmaktadır. Karar yetkisi de merkezkaç olup aile üyeleri ve profesyoneller arasında olan aile işletmesi türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Birinci kuşak aile işletmesi
- b) İkinci nesil aile işletmesi
- c) Karmaşık aile işletmesi
- d) Çarpık aile işletmesi
- e) Sürekliliğini koruyan aile işletmesi

12. Aşağıdakilerden hangisi aile işletmelerinde yaşanan sorunlar arasında sayılamaz?

- a) Kurumsallaşmada yaşanan sorunlar
- b) Profesyonel yönetimin kolay kabul edilmesi
- c) Kurucunun kendisinden sonra gelecek aile üyelerine işi devretmek istememesi
- d) Aileden olduğu için çalıştırılan yetersiz aile üyelerinin işletmeye yük getirmesi
- e) Aile içi sorunların işe yansıtılması.

13. Aşağıdakilerden hangisi finansal yapı ile ilgili sorunlar arasında sayılmaz?

- a) Kar dağıtımı ile yatırıma gitme
- b) Sermaye artırımı
- c) Halka açılma
- d) Nepotizm
- e) İşletmenin bir aile yatırımı olarak görülmesi

14. Aşağıdakilerden hangisi aile işletmeleri açısından doğru değildir?

- a) Aile reisi ya da ailenin geçimini sağlayan kişi işletmenin başındadır
- b) En az iki kuşak işletme yönetimiyle ilgilenmektedir
- c) Aile bireyleri ile işletmenin amaç ve çıkarları ortaktır
- d) Aile bireyleri işletmenin politika ve yönetim kararlarına katılmaktadır
- e) Aile üyelerinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu

etkilememektedir

15. Aşağıdakilerden hangisi aile işletmesi değildir?

- a) THY
- b) Doğuş
- c) Ülker
- d) Koç
- e) Sabancı

Cevaplar

1)e, 2)d, 3)a, 4)d, 5)b, 6)a, 7)a, 8)b, 9)a, 10)b, 11)c, 12)b, 13)d, 14)e, 15)a

12. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

12.1.Sosyal Girişimcilik Kavramı

12.2.Sosyal Girişimcinin Özellikleri

12.3.Sosyal Girişimciliğin Kalkınmadaki Önemi

12.4.Sosyal Girişimcilikte Ortak Paydalar

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Sosyal Girişimci ile Ticari Girişimci arasında ne gibi benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır?
2. Sosyal Girişimcilerde bulunan özellikler nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Sosyal girişimcilik kavramı	Sosyal Girişimcilik Kavramını tanımlayabilmek	
Sosyal girişimci özellikleri	Sosyal Girişimci Özelliklerini sıralayabilmek	
Sosyal girişimciliğin kalkınmadaki önemi	Sosyal Girişimciliğin Kalkınmadaki Önemini ortaya koyabilmek.	
Sosyal girişimcilikte ortak paydalar	Sosyal Girişimcilerin ortak paydalarını değerlendirmek	

Anahtar Kavramlar

- Sosyal girişimci

Giriş

Girişimcilik; “yaşanılan çevre içerisinde ortaya çıkan fırsatları sezme, o sezgilerden yola çıkarak projeler oluşturma, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olma” şeklinde tanımlanır. Buradaki nihai amaç toplumun ihtiyaçlarını gidererek kâr elde etmektir. Bu arada işletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleri ile toplumsal refahı sağlamakta ve toplumun ihtiyaçlarını gidermeye de çalışırlar. Sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında olan, toplumun ihtiyaçlarının giderilebileceği konularda, sosyal sorunların çözümüne yönelik yapılan tüm girişimlere de sosyal girişimcilik adı veriyoruz.

Bu bölümde, Sosyal girişimcilik kavramı farklı açılardan tanımlanacak, sosyal girişimci kuruluşların özellikler açıklanacaktır. Sosyal girişimciliğin, vakıf ve derneklerin toplumsal kalkınmadaki yerine ve önemine değinilecek, sosyal girişimcilikte ortak paydalara yer verilecektir.

12.1. Sosyal Girişimcilik Kavramı

İşletmeler genelde kâr amacı güden, bu amaçla bir mal veya hizmet üreten organizasyonlardır. Ancak bazı hallerde kâr amacı gütmeyen organizasyonlar da olabilir. Bu tür organizasyonlar bir işletmeden çok, bir vakıf veya derneğin iktisadi işletmesi olup alınacak risk farklı boyutlarda da olsa bir girişimdir. Buradan yola çıkarak sosyal girişimciliğin, kâr amaçlı işletmeler boyutu olduğu gibi Sivil Toplum Kuruluşları, Vakıflar, Dernekler, Yardım Kuruluşları boyutu olduğunu da ifade edebiliriz. Kâr amacı gütmeyen kurumlar da üretim fonksiyonlarının bir araya getirilmesi ile kurulan, doğrudan kurumlar kâr amacı gütmeseler de, giderlerini karşılamak için belirli bir oranda gelir elde etmeye çalışırlar.

“Kâr amaçlı olma” ve “sosyal değer yaratma” iki zıt kavram gibi gözükse de, sivil toplum örgütleri gibi sosyal girişimlerin sosyal sorumluluk kavramı altında faaliyet göstermesi ve sürdürülebilirliği sağlamak için belirli oranda geliri olması ve kâr yapması gerekir. Sosyal girişimler özellikle devletin ve özel sektörün kapatamadığı açıkları azaltması bakımından büyük önem taşımaktadır ve toplumsal yarar esas alındığından ulaşılması daha kolay olan faaliyetlerdir. Bütün bunlara ek olarak sosyal girişime hizmet eden örgütler toplumdaki ekonomik, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğin başlıca aktörleri arasında yer almaktadırlar.

Sosyal girişimcilik kavramıyla ilgili ilk tanımlamayı yapan Theobald, sosyal girişimcileri; birey, grup ve kuruluşlara yeni fikirler getirme becerisine ve risk alma isteğine sahip değişim araçları olarak tanımlamaktadır. Mair ve Marti, sosyal girişimciliği, sosyal değişimi hızlandırmak, sosyal ihtiyaçları gidermek için farklı kaynakları bir araya getirerek ya da bunları yenilikçi bir şekilde kullanarak fırsatları değerlendirme süreci olarak tanımlamaktadır. Austin ise sosyal girişimciliğin ana unsurlarına dikkati çekmekte ve sosyal girişimciliği “kar amacı gütmeyen, özel ve kamu sektörlerinde görülebilen yenilikçi, sosyal değer yaratma faaliyeti” olarak tanımlamaktadır Austin bu tanımlamada üç unsura değinmektedir;

a) Yenilik: Yapılan faaliyet girişimcilik olarak değerlendirildiği için, yeni bir şey üretmede yaratıcılık ve yenilik önemlidir.

b) Sosyal değer yaratma: Sosyal girişimciliği işletme girişimciliğinden ayıran özellik olarak sosyal değer yaratma önemli bir özelliktir.

c) Sosyal girişimciliğin faaliyet alanı her yer olabilir: sosyal girişimcilik her sektörde ve sektörler arası işbirliği çalışmalarında görülebilecek bir olgudur.

“Sosyal girişim” kavramı, hem **“sosyal”**lığı hem de **“girişim”**i içinde barındırmaktadır. Girişimcilik, ticari girişimlerde olduğu gibi sorun ve fırsatları fark etme, risk alma ve yenilikçi yollarla çözümlemeyi, sosyallik ise girişimcilik ilkelerinin kâr maksimizasyonu yerine toplumsal sorunlara uyarlanmasını kapsamaktadır. Böylece sosyal girişimler, sosyal sorunların çözümünde girişimcilik esaslı yöntemler benimseyen kuruluşlar olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal girişimlerin bir diğer ortak yaklaşımı sosyal sorunların çözümünde “sistemik değişimi” hedeflemeleridir. Sosyal girişimler, çözmeye çalıştıkları

sorunlu alanlardaki benzer olayları tek tek düzeltmek yerine sistematik bir değişim yaratmayı, çözümlerini yaygınlaştırmayı ve uzun vadede toplumun desteğini kazanarak sorunun ortadan kaldırılmasını hedefler. Sosyal girişimcilikte önemli olan sosyal sorunlara sürdürülebilir sistemler kurarak çözüm üretmektir.

Literatürde sosyal ve ticari girişimciliğin birbirlerinden ayrıldığı görülse de sosyal girişimciler sosyal misyonu olan girişimcilerdir. Burada misyon bir gelir veya servet oluşturmak değil sosyal hizmet yapmaktır. Ticari girişimlerde servet ve mali değer yaratma esas iken sosyal girişimlerde esas olan değer yapılan hizmetin miktarı ve kalitesidir. Son yıllarda sosyal girişimcilik medyada ve literatürde önemli bir konu olarak ele alınmaya başlanmış ve ticari girişimcilik ile sosyal girişimcilik arasındaki farklar incelenmiştir. Bu farkları ana hatlarıyla aşağıdaki gibi bir tabloda karşımıza çıkmaktadır:

GİRİŞİMCİ	SOSYAL GİRİŞİMCİ
Yeni ihtiyaçlara odaklanma eğilimindedirler.	Yeni yaklaşımlar aracılığı ile uzun dönemli amaçlara daha etkili bir şekilde hizmet etmeye odaklanırlar.
Pay sahipleri veya kendi adlarına risk alırlar.	Paydaşlar adına risk alırlar.
İş/işletme yaratmaya çalışırlar.	Değişim yaratmaya çalışırlar.
Girişimciyi motive eden temel faktör yeni bir iş kurma, kendi işine başlama ve finansal kazanç elde etme düşüncesidir.	Temel amaçları kârı takip etmekten ziyade sosyal değişim ve kendi müşteri grubunun gelişimidir.
Girişimcilerin risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönüktür.	Sosyal girişimciler sivil toplum ihtiyaçları için sorumluluk ve risk alan kişilerdir.
Temel amacı kârdır.	Kâr amaçlı aktivitelere de katılabilirler ancak, kârı kendilerini amaçlarına ulaştıracak bir araç olarak görürler.

Tablo 10: Girişimci ile Sosyal Girişimci Arasındaki Farklılıklar

Kaynak: Özdevecioğlu, Mahmut, Cingöz, Ayşe, “Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, (32), s.91.

12.2. Sosyal Girişimcinin Özellikleri

Sosyal girişimci, toplumda yaşanan bir sorun olduğunda, bunun giderilmesi için gerekli çözümleri üretmeye girişen kişidir. Sosyal girişimci toplumdaki sorunları belirledikten sonra, yeni atılım ve girişimlerle, gerekirse sistemi değiştirerek sorunun ortadan kalkmasını sağlamaya öncülük eden kişidir. Sosyal girişimciler yalnızca eleştirmekle kalmaz, değişimin önünü açabilmek için girişimde bulunurlar. Sosyal girişimci, toplumun karmaşık sorunlarına çözüm üretirken olaylara olumlu yaklaşır, geliştirmeye çalıştığı toplumsal sorunların düzelmesi yönünde risk alarak toplumsal alanda yenilik yapan kişidir. Sosyal girişimci değişimi hedeflediği alanda başarılı olamazsa toplumun zarar görebilme olasılığına özen göstermek durumundadır.

Girişimciliğin yalnızca ticari alanla sınırlandırıldığı, toplumun sosyal sorunlarına çözüm arayanların hayalci olarak değeriendirildiğı bir dönemde sosyal girişimcilik, toplumların kalkınmasında önemli rol oynamıştır. Sosyal girişimciler yüzyıllardır toplumların alışlagelmiş davranışlarını değıştirerek dönüşümlere yol açmışlardır. Bu tip faaliyetler 1980 yılında William Drayton tarafından sosyal girişimcilik olarak adlandırılmış ve bu sayede bir farkındalık yaratmıştır. Böylece kendinde bu potansiyeli gören kişilerin yolunu daha çabuk bulmasına ve işbirliği imkânlarının artmasına yol açmıştır.

Yapılan işlerin kapasitesi değışse bile, herkesin toplumsal bir sorumlulukla üstlenebileceğı ve başarabileceğı hizmetler olduğu da bir gerçektir. Önemli olan husus toplumun yapısına özgü ve halkı etkileyebilecek yenilikçi çözümler üretebilmektir. Bunun için de ileri görüşlü olmak gerekir. Sosyal girişimcinin görevi, toplumda yaşanan bir sorun ya da bir ihtiyaç olduğunda bunu fark ederek gerekli çözümleri üretmektir. Örneğin imkânı sınırlı olan öğrencilere yurt imkanı sağlamak veya burs temin etmek, Doğu ve Güneydoğu’da kız öğrencilere lise ve yüksek öğrenim imkanı yaratmak bir sosyal girişim projesidir. Sosyal girişimci neyin yolunda gitmediğini bulur, toplumu yeni gelişmelere ikna eder ve sistemi değıştirerek sorunun ortadan kalkmasına yardımcı olur. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneğı, Türk Eğitim Vakfı gibi sivil toplum örgütlerinin karşılıksız yükseköğrenim bursu etkinlikleri buna güzel bir örnektir. Sosyal girişimciler balık vermez ya da balık tutmayı öğretmekle yetinmez balık endüstrisinde bir devrim yaratana kadar çalışırlar. Sosyal girişimci tüm sistem dönüşüne kadar yılmadan çalışmayı sürdürebilecek vizyon ve kararlılığa sahiptir. Bu nedenle, sosyal sorunları bulmak ve çözmek için sosyal girişimciye ihtiyaç duyulmaktadır.

Yeniliklere açık girişimcilerin sadece iş dünyası kapsamında değil, sosyal ve toplumsal hizmetler kapsamında üstlendikleri rolün gittikçe arttığı günümüz dünyasında sosyal girişimcilik kavramının önemi de artmıştır. Böylece, toplumsal sorunların çözümünde önemli bir misyon üstlenen işletmeler bunu sosyal girişimcilik faaliyetleriyle gerçekleştirmeye çalışmışlar ve tarihsel süreçte çarpıcı sosyal girişimcilik örnekleri ortaya çıkarmışlardır. Toplumsal dönüşümün önemli araçlarından birisi olarak ortaya çıkan sosyal girişimcilik sadece iş dünyası ve devletin değil sivil toplum kuruluşlarının da toplumsal sorunlarla mücadelesinde önemli birimler hâline gelmesine yol açmış ve bu konuda sivil toplum kuruluşlarının duyarlılıklarının gün geçtikçe artmasını sağlamıştır.

Sosyal girişimciler sivil toplum ihtiyaçları için sorumluluk alan kişilerdir. Ticari girişimciler veya başka bir ifade ile işletme girişimcileri yeni ihtiyaçlara odaklanma eğiliminde iken sosyal girişimciler yeni yaklaşımlar aracılığı ile uzun dönemli amaçlara daha etkili bir şekilde hizmet etmeye odaklanırlar. Geleneksel girişimciler pay sahipleri adına risk alırken, sosyal girişimciler paydaşlar adına risk yüklenirler. İşletme girişimcileri, bir iş veya işletme yaratırken, sosyal girişimciler değışim yaratmaya çalışırlar.

Sosyal girişimcinin sahip olması gereken kişisel özellikleri;

- Toplumsal sorunların farkında olma,
- Başarılı olma arzusu,

- Mücadeleci ve azimli,
- Sorumluluk ve risk alabilme arzu ve yeteneğine sahip olma,
- Üretici ve fırsatları sezebilme yeteneğine sahip olma,
- Planlı çalışma ve araştırma yeteneği,
- Başkalarıyla çalışabilmek, ilişki içerisinde olduğu kişilere güvenmek ve güven verebilmek,
- Eksikliği bilmek, kapasite sınırlarını bilmek ve tavsiyelerden yararlanmak,
- Zor koşullarda bile ağır çalışma şartlarına hazır olmak,
- Kendini geliştirme arzusuna sahip olmak,
- Başkalarını etkileyip onları da çalışmaya katabilmek.

İnsanlık tarihi boyunca sosyal girişimci özellikler taşıyan çok sayıda kişi topluma örnek olmuştur. Örneğin Florence Nightingale 1800’lerde sağlık alanında bir devrim yaparak çağdaş hemşirelik sistemini kurmuştur. Yine 1980 yılında Bill Drayton tarafından ABD’de kurulan dünyanın ilk ve en geniş sosyal girişimciler ağı Ashoka Fellowship, 35 yıldır toplumsal sorunlara etkin ve kalıcı çözümler getiren sosyal girişimcileri küresel bir destek ağında buluşturmakta, potansiyellerini gerçekleştirirken, çözümlerin yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Bugün 70 ülkede 3000’e yakın üyesi ile insan hakları, kalkınma, çevre, sağlık, eğitim, gençlik ve sivil inisiyatifin geliştirilmesi alanlarında dünya çapında sosyal girişimciliği destekleyen Ashoka kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Dünyanın önde gelen uluslararası sivil toplum kuruluşları (STK) arasında sayılan Ashoka çocukları, gençleri, okulları, üniversiteleri, şirketleri ve kamu kuruluşlarını sosyal girişimciliğe ve fark yaratmaya teşvik eden çok sayıda farklı programlar geliştirip uygulamaktadır. Ashoka yanı sıra sosyal girişimcilik alanında faaliyet gösteren Lions Kulüpleri Vakfı, Schwab Vakfı, Institute for Social Entrepreneurs, Skoll Vakfı gibi sivil toplum örgütleri de bulunmaktadır.

Sosyal girişimcilerin son dönemlerde uluslararası düzeyde de çeşitli şekillerde ödüllendirildiği görülmektedir. Çeşitli sosyal kurumların verdiği ödüllerin yanında, sosyal girişimcilik adına yapılan çalışmalara son dönemlerde Nobel Barış Ödülü de verilmektedir. Bunlardan biri 2006 yılında Nobel Barış Ödülüne layık görülen Prof. Muhammed Yunus’tur. Mikro Kredi adı verilen bu sistemle Grameen Bankası ve Vakfı aracılığıyla, hiçbir geri ödeme garantisi olmayan yoksullara ve kadınlara girişimcilik aşılayarak, küçük krediler vermeyi, kullanacakları ham madde ve yardımcı maddeleri bu yolla temin ederek onları yoksulluktan kurtaracak bir yöntemi öngörmektedir. 1973 yılında Hindistan’da yoksul insanları ve özellikle kadınları öncelikle hedef alan mikro kredi fikri; yoksulluğun çok yoğun bir şekilde yaşandığı Bangladeş’te genç bir kadına bambu sepeti yapması için 6 \$ kredi verilerek başlatılmıştır. Mikro kredi yoksulların kendi kendilerine yoksulluktan kurtulmaları için, sadece güven ilkesine dayanan, teminatsız ve kefilsiz küçük sermayeler biçimde verilen kredilerdir.

Kredilerin geri ödenemeyeceğini ifade eden karşıt görüşlere karşın kredilerin tamamının geri ödenmiş oluşu bu sistemin ne kadar işe yaradığının bir kanıtı olmuştur. Günümüzde A.B.D. ve Avrupa'nın çeşitli ülkeleri yanı sıra farklı kıtalardan Türkiye dâhil 100'ü aşkın ülkede bu mikro kredi sistemi başarıyla uygulanmaktadır.

12.3. Sosyal Girişimciliğin Kalkınmadaki Önemi

Sosyal girişimciliğin sosyal ve ekonomik kalkınmada önemli yaraları olmuştur. Gençlerin ve özellikle kız çocuklarının eğitimi, sanayiye ara personel yetiştirilmesi, girişimcilik, kadınların üretime katılmaları gibi konularda geliştirilen projeler ekonomik kalkınmamıza, işsizlik oranının düşmesine, eşitliğin desteklenmesine ciddi katkılarda bulunmuştur. Sosyal girişimciliğin kalkınmadaki önemini, ekonomik kalkınma, inovasyon ve yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, sosyal sermaye ve eşitliğin desteklenmesi açısından değerlendireceğiz.

Ekonomik Kalkınma: Sosyal girişimciliğin oluşturduğu ilk ve en önemli ekonomik değer sanayide istihdam yaratmaktır. Sosyal girişimcilik alanında çalışanların toplam istihdam içindeki oranı %1 - %7 arasında değişmektedir. İkinci katkısı ise, sosyal girişimlerin toplum içerisinde istihdam sorununa destek olması; işsizlere, engellilere, evsizlere, cinsiyet ayrımı ile karşılaşanlara istihdam yaratması ve hayatlarını tek başlarına idame ettirebilmelerine imkân sağlamasıdır. Prof. Muhammed Yunus tarafından kurulan Grameen Bankası'nın verdiği mikro krediler ile 6 milyon mikro girişimci kadının ekonomik durumlarında iyileşme kaydedilmiş ve girişimci olmaları sağlanmıştır.

İnovasyon/Yeni Ürün ve Hizmetler: Sosyal girişimler toplum için önemli olan sosyal ve ekonomik kalkınma alanlarında yeni ürün ve hizmetler yaratabilmektedir. Yeni ürün tasarımları yanı sıra, AIDS, akıl hastalıkları, düşük eğitim düzeyi, suç, uyuşturucu kullanımı gibi alanlarda küçük girişimcilerin yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koydukları görülmektedir. Bu tip çalışmaların kamu sektörüne de transfer edilebildiği de dikkat çekmektedir. Örneğin, Brezilyalı sosyal girişimci Veronica Khosa, AIDS hastaları için ev bakım modeli geliştirmiş, bu model Brezilya Hükûmeti'nin sağlık politikasında değişikliklere neden olmuştur.

Sosyal Sermaye: Sosyal sermaye; ülkelerin ekonomik faaliyetlerine, toplumsal hayatın etkilerini ortaya koymayı amaçlayan sosyal içerikli yeni bir iktisadi kavramdır. Sosyal sermayeyi; toplumu oluşturan bireyler, sivil toplum örgütleri ve kamu kurumları arasındaki koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırarak toplumun üretkenliğini arttıran, güven, norm ve iletişim ağı olarak tanımlanabilir. Ekonomik açıdan ise; sosyal sermaye, kişi ve kurumlar arası güvene dayalı ilişkilerin, ekonomik etkinliğe ve üretime yansımalarıdır.

Kişi ve işletmeler arasında güven, tanımlanmış kurallar ve iyi bir iletişim ağının olması, mülkiyet haklarının iyi tanımlanmasına, sözleşmelerin kolay ve düşük maliyetle uygulanmasına dolayısıyla iş yapmada pahalı yasal sözleşmelerin maliyetinin azalmasına, işlemlerin süresinin kısılmasına neden olur. Böyle ortamlarda, tasarruf, yatırım ve girişimcilik daha fazla olur. Düşük işlem maliyetleri piyasaya yeni girişleri teşvik eder ve bu da rekabeti daha etkin hâle getirir. Kısaca sosyal sermaye ekonomik büyümede olumlu bir rol

oyunar. Güçlü sosyal sermaye, ekonomik büyümeye, işgücü piyasalarının etkin çalışmasına, toplumun eğitim ve sağlık düzeyine, suç oranının azalmasına, kamu kurumlarının etkin çalışmasına katkıda bulunur.

Sosyal sermaye, sosyal girişimciliğin ekonomik sermayenin ötesinde oluşturduğu en önemli değerdir ve kaynağı katılımdır. Bireylerin bir iletişim ağı veya grup içinde yer alması birbirleriyle ilişkiye girmesi, birlikte hareket etmesi, sosyal sermayeyi güçlendirir. Ancak genel eğilim, gelişmiş ülkelerde katılımın azaldığı ve sosyal sermayenin zayıfladığı şeklindedir. Gittikçe sosyal ilişkiler daha az yoğun yaşanmakta, bireysellik öne çıkmaktadır. Geleneksel organizasyonlara, örneğin siyasi partiler, sendikalar, dernekler ve kulüplere katılım azalma eğilimindedir. Özellikle gençler arasında hükûmetlere ve siyasi kurumlara güven azalmaktadır. Buna karşın yeni sosyal hareketlere, çevre grupları gibi sivil toplum kuruluşlarına, ilgi ve katılım artmaktadır.

Eşitliğin Desteklenmesi: Sosyal girişimcilik, bir toplumun tüm kaynaklarının daha eşitlikçi bir anlayışla dağıldığı yapıya kavuşmalarında destek olabilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği gelişmiş toplumların ortak bir değeri olmanın yanı sıra ülkelerin büyüme, istihdam ve sosyal uyum hedeflerine ulaşması için gerekli bir koşuldur. Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın ve erkeğe eşit muamele, din, dil, ırk ayırımı yapılmaması, eşit fırsatların sağlanması, cinsiyet ve din, dil, ırk temelli her tür ayrımcılığın önlenmesi ve eşitliğin desteklenmesi sosyal girişimcilik açısından son derece önemlidir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi Prof. Muhammed Yunus tarafından kurulan Grameen Bank'ın ekonomik olarak zor durumda bulunan kadınlara mikro kredilerle destek olması ve onların birer küçük girişimci olarak iş hayatına kazandırılması eşitliğin desteklenmesi açısından güzel bir örnektir. Ülkemizde de ekonomik imkânları sınırlı gençlerin eğitime destek olan Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin "**Bir ışık da siz yakın**" ve Anadolu'da ilköğretim çağında olup ekonomik ve toplumsal nedenlerle okula gönderilmeyen kız çocuklarının okullaşmasına destek olan Doğan Holding'in "**Baba beni okula gönder**" ve Milli Eğitim Bakanlığının UNICEF ile birlikte geliştirdiği "**Haydi kızlar okula**" kampanyaları eşitliğin desteklenmesi açısından başarılı birer sosyal girişimcilik projeleridir.

12.4. Sosyal Girişimcilikte Ortak Paydalar

Sosyal girişimler amaç ve yöntemleri açısından bazı ortak paydalarda buluşsalar bile, amaçları, hizmet götüreceği hedef kitle, kullandıkları yöntemler, kurumsal yapıları gibi konularda farklılık gösterirler. Ticarileşme dereceleri, çözüm yaklaşımları ve işlevlerini sürdürdükleri çevre ne kadar farklı olursa olsun, sosyal girişimler arasında amaç ve yöntemler açısından bazı ortak paydalar bulmak mümkündür. Bu ortak paydaları dört başlıkta toplayabiliriz;

Toplumsal Odak: Sosyal girişimler, hizmet yaparak toplumsal bir yarar sağlamak amacıyla kurulurlar. Dernek veya vakıf statüsündeki sosyal girişimler genelde üye ve destekçilerinin aidatları ya da sponsorluklarıyla amaçlarına ulaşırlar. Oysa hayatlarını sürekli devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir olmaları için sürekli bir gelir kaynağına sahip olmaları gerekir. Bu gelir kaynağı da dernek veya vakfa yapılan bağışlar veya sahip oldukları gayri

menkul gelirlerinden kaynaklanır. Bu nedenle toplumsal bir yarar sağlamak yanı sıra bir gelir ya da kâr elde etmek gerekir. Bu durumda dernek ve vakıflar misyonlarını oluştururken, ticari faaliyetlerini misyonlarını gerçekleştirmek için bir araç olarak kullanırlar.

Sosyal girişim bir sivil toplum kuruluşu olabileceği gibi bir hizmet işletmesi de olabilir. Nitekim bazı büyük holdinglerin hizmet amaçlı şirketleri de vardır. Koç, Sabancı ve Borusan Holding'in özellikle müzecilik, klasik müzik konseri düzenleme gibi alanlarda hizmet veren ve kâr amacı gütmeyen eğitim ve sosyal amaçlı kuruluşları vardır. Sosyal girişimler etik veya sosyal sorumlu şirketlerden bu noktada ayrılmaktadır. Şirketlerin aksine sosyal girişimlerde başarı ölçütü elde edilen kâr değil, toplum üzerinde yaratılan olumlu etkidir. Sosyal girişimleri bu şirketlerden ayıran bir diğer nokta, öncelikli olarak hissedarlarına değil, hizmet verdikleri topluma hesap vermek durumunda olmalarıdır.

Girişimci Yaklaşım: Serbest piyasa koşullarında mal veya hizmet üreterek ticari bir girişim işlevi gören sosyal girişimler, bu faaliyetlerinden elde ettikleri gelirleri yine sosyal amaçlara yönlendirirler. Bu yöntemde söz konusu ticari faaliyet sosyal sorunla doğrudan ilişkili olabileceği gibi, aralarında doğrudan bir bağlantının bulunmaması da mümkündür. Bu tür bir yaklaşımı benimseyen sosyal toplum kuruluşları, sosyal girişim faaliyetlerini bağış ve hibelere bağımlılıklarını azaltmak ve mali sürdürülebilirliklerini artırmak için bir alternatif olarak değerlendirirler.

Gizli Kahraman olarak Sosyal Girişimci: Sosyal girişimlerin bir diğer ortak paydası çoğunun bir sosyal girişimci öncülüğünde kurulması ve hizmetlerini sürdürmesidir. İş dünyasının yüzünü değiştiren girişimci yöneticiler gibi, sosyal girişimciler de toplumsal dönüşümün önemli araçlarıdır. Gizli kahraman olan bu bireyler başkalarının göremediğini görerek yeni fırsatlar yaratır, sistemleri değiştirir ve yeni yaklaşımlar bularak toplumun önemli sorunlarına çözüm getirirler. Sanayide bir girişimcinin yeni iş alanları yaratması, yeni ürünler geliştirmesi ve bu amaçla şirketler kurması gibi, sosyal girişimciler de toplumsal sorunlara yenilikçi çözümlerle yaklaşır ve bu çözümleri uygulayacakları sivil toplum kuruluşlarını oluştururlar. Florence Nightingale, Prof. Muhammed Yunus, Prof.Dr. Türkan Saylam gizli kahraman olarak gösterilebilecek sosyal girişimcilerdir.

Küresel Hareket: Toplumsal olaylara girişimci bir yaklaşımla çözüm getiren sosyal girişimci kuruluşlar birer yerel sivil toplum kuruluşu olmakla birlikte son on yıl içinde küresel bir hareket olarak da önem kazanmıştır. Nitekim önceleri yerel toplumsal koşulların iyileştirilmesini misyon edinen bu kuruluşların bir çoğu bugün uluslararası düzeyde hizmet vermektedir. Nitekim, Prof. Muhammed Yunus'un mikrokredi sistemi, Bill Drayton'un Ashoka'sı, Jeff Skoll'un Skoll Vakfı, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Uluslararası Lions Kulüpleri Vakfı, Bill&Belinda Gates Foundation gibi vakıflar uluslararası düzeyde hizmet götüren sosyal girişimci organizasyonlardır. Türkiye'den de dağ ve doğa koşullarında meydana gelen kaybolma ve kazalarda, deprem, sel gibi doğal afetlerde tamamen gönüllü olarak profesyonel bir hizmet veren, kazazedelere ilkyardım desteği sağlayan ve bu konuda kamu kurumlarına destek olan AKUT, son Nepal depreminde olduğu gibi zaman zaman yurt dışındaki doğal afetlerde de ilgili ülkeye giderek uluslararası düzeyde hizmet vermektedir.

Uygulamalar

1. Dünyada ve Türkiye’deki sosyal girişimcilik örneklerini inceleyiniz?

Uygulama Soruları

1. İncelediğiniz sosyal girişimcilik örnekleri hangi toplumsal sorunlara değinmektedir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Sosyal girişimcilerin ticari girişimcilerle benzer birçok özelliği vardır ancak sosyal girişimcileri onlardan ayıran en önemli özellik başkalarına yardım etmek için güçlü bir bağlılık duymalarıdır. Sosyal girişimci tıpkı özel sektör girişimcilerinde olduğu gibi risk alarak fikrini geliştirmeye çalışır. Amacı toplumsal sorunların çözülmesidir. Sosyal girişimci toplumda ortaya çıkan sosyal aksaklıkları fark ederek o güne kadar akla gelmeyen ya da cesaret edilmeyen bir yaklaşımla sorunların üzerine giden; yaratıcı, ısrarcı, duyarlı, gerçekçi tavırları ile fark yaratan ve toplumun güvenini kazanan kişidir. Sosyal girişimci bunu yaparken bir sorun tespit eder, proje üretir, yöntem geliştirir, kaynak oluşturur ve kendinden sonra projenin sürdürülebilmesi için yöntem bulan kişidir.

Bölüm Soruları

1) Aşağıdakilerden hangisi sosyal girişimin kalkınmadaki önemini yansıtmamaktadır?

- a) Bireysel hedefler
- b) Eşitliğin desteklenmesi
- c) İnovasyon
- d) Sosyal sermaye
- e) Ekonomik kalkınma

2) Aşağıdakilerden hangisi sosyal girişimcinin sahip olması gereken kişisel özelliklerinden birisi değildir?

- a) Başarılı olabilme arzusu
- b) Risk alabilme
- c) Başkalarını etkilemek
- d) Toplumsal sorunları dikkate alma
- e) İçer dönük olma

3) Aşağıdakilerden hangisi sosyal girişimcinin özelliklerinden birisi değildir?

- a) Kendi müşteri grubunun gelişimini dikkate alır
- b) Temel amacı kardır
- c) Değişim yaratmaya çalışır
- d) Uzun dönemli amaçlara odaklanır
- e) Sivil toplum ihtiyaçları için sorumluluk alırlar

4) Birey, grup ve kuruluşlara yeni fikirler getirme becerisine ve risk alma isteğine sahip değişim araçları aşağıdaki kavramlardan hangisiyle açıklanmaktadır?

- a) Girişimci
- b) Yönetici
- c) Sosyal girişimci

- d)** Acentacı
- e)** Uzman
- 5)** Aşağıdakilerden hangisi sosyal girişimcilik kavramının ana unsurlarıdır?
- a)** Yenilik - Kurumsal değer yaratma
- b)** Değişim - Sosyal değer yaratma
- c)** Yenilik - Sosyal değer yaratma
- d)** Yenilik - Bireysel değer yaratma
- e)** Değişim - Kurumsal değer yaratma
- 6.** Dış çevre ile olumlu ilişkileri olan girişimciye sosyal girişimci denir.
- a)** Doğru
- b)** Yanlış
- 7.** Sosyal girişim ile toplumsal fayda sağlanmış olur.
- a)** Doğru
- b)** Yanlış
- 8.** Sosyal girişimciliği işletme girişimciliğinden ayıran özellik olarak sosyal değer yaratma önemli bir özelliktir.
- a)** Doğru
- b)** Yanlış
- 9.** Sosyal girişimcilik her sektörde ve sektörler arası işbirliği çalışmalarında görülebilecek bir olgudur.
- a)** Doğru
- b)** Yanlış
- 10.** Sosyal girişimciler kâr amaçlı aktivitelere de katılabilirler ancak, kârı kendilerini amaçlarına ulaştıracak bir araç olarak görürler.
- a)** Doğru
- b)** Yanlış

11. Aşağıdakilerden hangisi sosyal girişimcinin sahip olması gereken özellikler arasında sayılamaz?

- a) Toplumsal sorunların farkında olma
- b) Sorumluluk alabilme
- c) Başarıyı önemsememe
- d) Risk alabilme
- e) Başkalarını etkileyip onları da çalışmaya katabilme

12. Prof. Muhammed Yunus tarafından kurulan Grameen Bankası'nın verdiği mikro krediler ile 6 milyon kadının girişimci olmaları sağlanmıştır ifadesi sosyal girişimciliğin hangi alandaki önemine değinmektedir?

- a) Ekonomik kalkınma
- b) Ulusal kalkınma
- c) İnovasyon
- d) Sosyal sermaye
- e) Yeni ürün ve hizmetler

13. Aşağıdakilerden hangisi sosyal girişim için doğru değildir?

- a) Sosyal sorunların çözümünde sistematik değişimi hedeflemektedir
- b) Sosyal sorunların çözümünde girişimcilik esaslı yöntemler benimseyen kuruluşlardır
- c) Toplumsal sorunların çözümüne odaklanmıştır
- d) Kar maksimizasyonuna odaklanmıştır
- e) Sosyal girişimcilikte önemli olan sosyal sorunlara sürdürülebilir sistemler kurarak çözüm üretmektir.

14. Aşağıdakilerden hangisi sosyal girişimci tanımına uymamaktadır?

- a) Paydaşlar adına risk alır
- b) İş yaratmaya çalışır
- c) Değişim yaratmaya çalışır
- d) Temel amaç sosyal değişimdir
- e) Sivil toplum ihtiyaçları için sorumluluk ve risk alırlar

15. Aşağıdakilerden hangisi sosyal girişimcinin kalkınmadaki rolünü ifade etmez?

- a) İstihdam yaratmak
- b) Yeni ürün ve hizmetler yaratabilmek
- c) Toplumun üretkenliğini arttırmak
- d) Siyaseti geliştirmek
- e) Kaynakların daha eşitlikçi dağıtılmasına destek olmak

Cevaplar

1)a, 2)e, 3)b, 4)c, 5)c, 6)b, 7)a, 8)a, 9)a, 10)a, 11)c, 12)a, 13)d, 14)b, 15)d

13. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

13.1.Stratejik Girişimcilik Kavramı

13.2.Stratejik Girişimcilik Modeli

13.3.Örgütsel Öğrenme

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Stratejik girişimcilik nedir açıklayınız?
2. Stratejik Girişimcilik modelini anlatınız?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Stratejik girişimcilik	Stratejik girişimci kimliği kavranacaktır.	
Stratejik girişimcilik modeli	Model aracılığıyla stratejik girişimin yararları görülecektir.	
Örgütsel öğrenme	Örgüt düzeyinde öğrenmenin farkına varılacaktır.	

Anahtar Kavramlar

- Stratejik girişimcilik,
- Stratejik girişimci,
- Stratejik girişimci lider,
- Stratejik kaynak yönetimi,
- Stratejik yenilikçilik,
- Stratejik büyüme,
- Değer,
- Örgütsel öğrenme

Giriş

Stratejik girişimcilik Türkiye’de literatürde sıkça rastlamadığımız bir kavram olmasına karşın stratejik yönetim ve girişimcilik konuları altında sıkça ele alınmaktadır. Stratejik yönetim işletmelerin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Girişimcilik kavramı ise risk üstlenmekle ve yaratıcılıkla ilgili bir kavramdır. Stratejik girişimcilikte hem girişimcilik hem de stratejik yönetim söz konusudur. Stratejik girişimciliğin girişimcilik kökeni değer yaratmak amacıyla fırsatları bulma ve yaratmayla ilgilidir. Stratejik yönetim kökeni ise sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratılmasında fırsatlardan yararlanma yolları ile ilgilidir.

Stratejik girişimcilik girişimcilik faaliyetlerinin stratejik bir anlayışla yürütülmesidir. Girişimci bir kafa yapısı ile stratejik bir faaliyet gerçekleştirmek, girişimcilik faaliyeti olarak düşünülebilir. Stratejik girişimcilik fırsatlardan yararlanma ve bulma konusunda üç kilit unsur ile açıklanır; liderlik, stratejik kaynakların yönetimi ve iyi tanımlanmış bir inovasyon süreci. Liderlik, stratejik yönetim açısından bilgileri toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamadaki sürecin tamamını kapsar. Stratejik kaynakların yönetimi uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesini ifade eder. İyi tanımlanmış bir inovasyon süreci ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne destek olur.

Bu bölümde stratejik girişimcilik kavramı, stratejik girişimci düşüncesi ve kültürü, stratejik liderlik, stratejik kaynakların yönetimi ve yenilikçilik başlıkları altında incelenecektir.

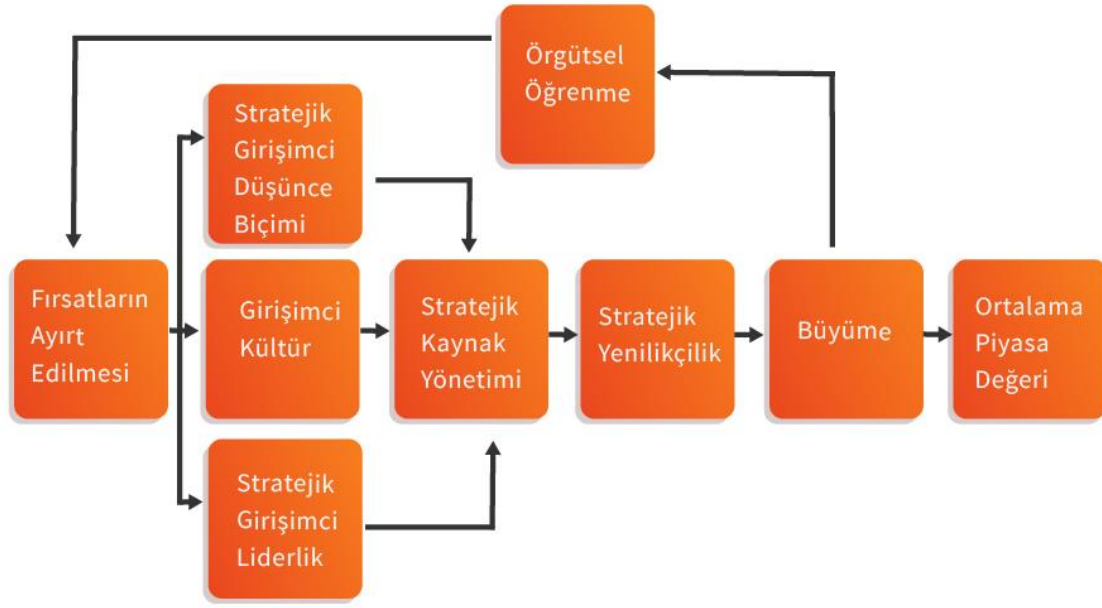
13.1 Stratejik Girişimcilik Kavramı

Stratejik girişimcilik stratejik yönetim ve girişimcilik kavramlarından oluşmakta, girişimcilik faaliyetinin stratejik bir görüş açısıyla değerlendirilmesini tanımlamaktadır. Bilindiği üzere; girişimci, ekonomik verimliliği arttırmak için işletmesinin finansal ve sosyal risklerini üstlenerek parasal tatmin yanı sıra, başarı ve bağımsızlık gibi bireysel tatmine yönelik sonuçlar yaratan bireydir. Girişimcilik önceki bölümlerde değindiğimiz yenilikçilik, fırsatların yaratılması ve değerlendirilmesi, sosyal ve ekonomik başarı, büyüme, risk alma ve ödüllendirme gibi kavramları etkin bir biçimde birleştirmektedir. Strateji kavramı ise, en basit anlamıyla, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, işletmenin ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanır. Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemde varlığını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmek ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, sahip olduğu tüm kaynakların (doğal kaynaklar, emek, sermaye, altyapı, ham madde, vb.) etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasıdır.

Stratejik girişimci kavramına gelince, “işletmesinin uzun dönemde varlığını sürdürmeye, sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirmeye ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik” bir bakış açısıyla gerçekleştirilen “teknik, ekonomik ve sosyal yenilikler aracılığıyla değer yaratmak amaçlı eylemleri yapan” kişidir. Bir süreç olarak ele alındığında ise; stratejik girişimciliğin, girişimci özelliğiyle yeni fırsatlar ve değerler yaratmak, stratejik özelliği aracılığıyla ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ortalama üzerinde bir getiri ve sonuçta uzun dönemde varlığını sürdürmesi anlaşılmaktadır.

13.2 Stratejik Girişimcilik Modeli

Yukarıdaki tanım çerçevesinde, stratejik girişimcilik kavramı aşağıdaki gibi modellenebilir:



Şekil 1: Stratejik Girişimcilik Modeli

Kaynak: Gültekin Altuntaş “Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksi’nde işlem gören işletmeler üzerinde testi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2010)

Bu çerçevede stratejik girişimcilik modeline ilişkin özellikler aşağıdaki gibi kısaca özetlenebilir:

Girişimci Fırsatların Ayırt Edilmesi

Günümüz iş ortamı, büyük ölçekli yenilik ve devrimsel değişimlerin gerçekleştiği, sürdürülebilir olmaktan çok geçici rekabet avantajlarının geliştirilebildiği, stratejik karar alma ve uygulamaya geçirme hızının yüksek olduğu, ürün yaşam eğrilerinin kısaldığı ve küresel ölçekte rekabetin yoğun olduğu bir ortam olarak tanımlanabilir. Sözü edilen rekabet ortamında, bir girişimcinin rakipleri için yenilerini yaratırken pazarı ele geçirmek, daha az saldırgan ve yenilikçi rakiplerin pazar paylarını düşürmek ve var olan rakiplerin müşterilerini, varlıklarını ve çalışanlarını elde etmek amacıyla yeni fırsatlar peşinde koşması gerekir. Bu açıdan, süreç odaklı girişimcilikte fırsatları görme ve değerlendirme stratejik girişimcilik sürecinin ilk ve en önemli ayağı olarak görülür.

Girişimcilik yazınında, fırsat düşüncesi oldukça farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Fırsat, en basit tanımıyla, tanımlanmamış bir pazar, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir kaynak, yeni bir üretim biçimi veya yeni bir iş düşüncesi de olabilir. Bu çerçevede, girişimci

fırsatların, pazardaki bir ihtiyacın ürüne dönüştürülmesi sonrası ortaya çıkacak potansiyel değerdir. Bu potansiyel değer demografik yapıdaki sosyal değişim, yeni pazar bölümlerinin ortaya çıkışı, teknolojinin gelişmesi veya politik düzenlemelerdeki değişim gibi unsurlar nedeniyle geliştirilmesi beklenen yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir ham madde ve örgütlenme yönteminden de kaynaklanmış olabilir. Doğal olarak bu ürün veya hizmetin piyasaya sunularak üretim maliyetlerinin üzerinde bir fiyata satılabilmesi esastır.

Girişimci birey/örgütler, rakiplerinin gözlemleyemedikleri ve/veya yararlanmadıkları bir fırsatı ayırt eder ve sözü edilen fırsattan yararlanırlar. Fırsatın ayırt edilmesinde iki farklı bakış açısından “**tesadüfî fırsat keşfi**” ve “**sistematik fırsat araştırması**”ndan söz edilebilir. Girişimcilerin çoğunun, bir fırsat aramaktan çok, bir fırsatın farkına vardıkları görülür. Oysa girişimcinin sistematik bir araştırma yapması gerekir. Pazar gereksinimlerine duyarlı bir araştırma, girişimcinin, ortalamanın altında kullanılan kaynakları belirleyerek bir fırsat geliştirmesine yardımcı olabilir. Stratejik yönetim süreci açısından, bir fırsatın rekabet avantajı geliştirmeye yönelik olarak kullanımı için, işletmenin var olan ve potansiyel rakiplerinin kolaylıkla kopyalayarak elde edemeyecekleri, heterojen ve sözü edilen işletmeye özgü kaynaklara erişebilir olması gerekir.

Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi

Stratejik girişimcilik, değer yaratma amaçlı olarak girişimci ve stratejik eylemlerin bütünleşik biçime dönüştürüldüğü yapı üzerine odaklanır. Bu bağlamda, stratejik girişimci düşünce biçimi de girişimci ve stratejik düşünce biçimlerini bütünleştiren eylem yönelimli bir düşünce ve davranış biçimidir. Girişimci düşünce biçimi, belirsizliğin sunduğu yüksek potansiyelli yararları elde ederek değer yaratmaya yönelik biçimde, bir fırsatı tanımlama ve sözü edilen fırsattan yararlanarak büyüme ve olağanüstü kârlar elde etmek amacıyla sürekli ve bilinçli gayret gösterme olarak tanımlanabilir. Stratejik düşünce biçimi ise, değer yaratmak ve rekabet etmek amacıyla, farklı ve uygun strateji ve iş modelleri arama sürecidir. Bu iki tanım ışığında, girişimci ve stratejik düşünce biçimlerinin bütünleştirilerek stratejik girişimci düşünce biçimine dönüştürülmesine yönelik yaklaşım ortaya çıkar.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılabileceği üzere, girişimci düşünce biçimi, bir örgüte, öngörülemeyen çevresel değişimlere hızlı bir biçimde, yaratıcı, dinamik, tepkisel ve sezgisel uyum sağlamaya yönelik çeviklik ve anlık karar verme avantajı sağlayarak ve stratejik anlamda geliştirdiği vizyonuna bağlanarak, bir başka deyişle, stratejik geleceğini biçimlendirerek performans artış fırsatı sunar. Stratejik girişimci düşünce biçimi, işletmenin rekabet avantajlarını sürdürmek amacıyla mevcut ve muhtemel sorunlarına çözüm geliştirmeye sürekli olarak odaklanmasını gerektirir. Bu nedenle stratejik girişimci düşünme biçiminin yenilikçi, yaratıcı, rekabetçi, fırsat arayıcı, risk yüklenici, avantaj arayan, proaktif, misyon ve vizyona yönelik, çevre yaratan veya şekillendiren özellikte olması söz konusudur.

Girişimci Kültür

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde iş yapma biçimlerini etkileyecek bireysel ve örgütsel davranışları yönlendirecek paylaşılan ve kabul gören temel değer, anlayış, inanç,

varsayım ve düşünce sistemleridir. Daha biçimsel olarak tanımlandığında, örgüt kültürünün, bir örgütün, dış uyumlaştırma ve iç bütünleştirme sorunlarının çözümüne yönelik olarak yaratıp geliştirdiği, doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimlerini içeren temel varsayımlar olduğu ileri sürülür. Örgüt kültürü, sözü edilen bağlamda ele alındığında, örgüt üyelerinin sorunları ve rekabet çevresini algılayış biçimlerini etkileyen bilişsel çerçeveye yönelik bir rehber olarak da görülebilir.

İşletme içerisinde etkin bir girişimci kültürün geliştirilmesine yönelik çalışmalarda, girişimciliğe yönelik bir vizyon ve stratejinin geliştirilmesi, bir yenilik kültürünün yaratılarak örgütsel açıdan desteklenmesi ve ödüllendirilmesi söz konusudur. Bu anlamda, sürekli değişimin bir fırsat olarak algılandığı, örgütsel yapının çevresel uyum ve esnekliği sağlayacak biçimde basık, bürokrasiden uzak küçük birimlere ayrıldığı, bireysel düzeyde bağımsızlık, risk alma, yaratıcılık, deneyleme, hatalardan öğrenme ve yenilikçilik davranışlarının desteklenerek ödüllendirildiği ve başarısızlık durumunda çalışanı işten uzaklaştırmaktansa, işin çalışandan alındığı bir hoşgörü kültürü geliştirilmelidir.

Girişimci kültürde, girişimcinin fırsatları araması sürekli olarak desteklenir, gereksiz risklerin alınması engellenir, yaratıcılık ve yenilikçilik aracılığıyla, söz konusu fırsatların sürdürülebilir rekabet avantajına çevirmenin yolları aranır. Bu tür girişimci bir kültürün yaratılması olasılığı, örgüt liderlerinin, işletme içerisinde stratejik girişimci düşünce biçimini teşvik etmesi ile artar.

Stratejik Girişimci Liderlik

Bir işletmenin başarısı, üst yönetiminin etkin liderlik becerilerinin bir yansıması olarak görülür. Girişimci lider, önce bireysel düzeyde bir işletmenin kurulmasına yönelik eylemleri, daha sonra örgütsel düzeyde yenilikleri izlemeye yönelik eylemleri, son olarak da pazar düzeyinde de ayırt edilmiş fırsatlardan yararlanmaya yönelik eylemleri ile öne çıkar. Sözü edilen eylemleri gerçekleştirecek girişimci lider, sergilediği 6 farklı davranışla karakterize edilebilir:

- **Girişimci bir yeteneği desteklemek:** Etkin girişimci liderler, insan sermayesini, girişimcilik davranışının kaynağı olarak görür ve geliştirilmesine yönelik destek sağlarlar.
- **Var olan iş modelini tehdit eden yenilikleri korumak:** Bireyler, yıkıcı yeniliği, kişisel ve örgütsel bir tehdit olarak algılarlar. Bir girişimci lider, yıkıcı yeniliğin potansiyel yararlarını açıklamaya yönelik bilgi paylaşımında bulunan lider olarak görülebilir.
- **Fırsatların anlamlandırılması:** Girişimci liderler, bir fırsatın değerini, sözü edilen fırsattan yararlanan bir örgütün genel amaçlarına ve bireylerin amaçlarına nasıl katkıda bulunacağını iletebilirler.
- **Baskın mantığın sorgulanması:** Girişimci liderlik, değer yaratan girişimci

bir fırsatı tanımlamak ve örgütü başarılı bir biçimde konumlandırıdıklarından emin olmak amacıyla, baskın mantığın temelini oluşturan varsayımları sürekli bir biçimde sorgulamayı gerektirir.

- **Aldatıcı basit soruları yeniden ziyaret:** Girişimci liderler, örgütün yaşamını sürdürebilmesine ilişkin fırsatların tanımlanması ve gerekli kaynakların istihdamına, örgütsel amaç ve başarıların tanımlanma biçimlerine ve paydaşlarla geliştirdikleri ilişkilere yönelik soruları sürekli bir biçimde gözden geçirirler.

- **Girişimcilik-Stratejik Yönetim bağlantısı:** Etkin girişimci liderler, en yüksek değerin yaratılabilmesi için bir örgütün stratejik olarak girişimci olmaları gerektiğine inanırlar.

Büyümekte olan bir işletme için en etkin liderlik biçimi olduğu ileri sürülen stratejik liderliğe yönelik en önemli özelliklerin, geleceği öngörebilmek, örgütün amacını veya vizyonunu belirlemek, esnek olabilmek, belirsizliklerle baş edebilmek, çalışanları güçlendirmek, diğerlerinin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu biçimde etkileyebilmek, kendi paradigma ve yeteneklerini sürekli sorgulayarak geliştirmek, temel yeteneklerini kullanmak ve sürdürmek, insan sermayesini geliştirmek, etkin bir örgüt kültürü geliştirmek, etik uygulamaları vurgulamak, dengeli örgütsel kontrol sistemleri kurmak ve çevresel koşulları uygun cesur karar alabilmek olduğu görülür.

Öte yandan, stratejik, vizyoner ve yönetsel liderlerin ayrıntılı açıklamasının sunulduğu bir çalışmada, stratejik liderlerin;

- Yönetsel ve vizyoner liderlerin sinerjik bir birleşimini sergilediklerini,
- Etik davranışı ve değer esaslı kararları vurguladıklarını,
- Örgütsel sürekliliği, büyümeyi ve yaşamı sürdürmeyi sağlayacak uzun dönemli hedefleri koruduklarını,
- Öte yandan, kısa dönemde etki gösterecek stratejiler oluşturarak uygulamaya geçirdiklerini,
- Üstlerinden, eşdeğerlerinden, astlarından ve kendilerinden bekledikleri performans hakkında güçlü ve pozitif beklentilere sahip olduklarını,
- Bireysel ve örgütsel düzeyde açık ve örtük bilgi alışverişi yaptıklarını,
- Doğrusal olan/olmayan düşünüş biçimleri sergilediklerini,
- Kararlarının örgütte ve çevrede farklılıklar yaratan stratejik kararlar olduğuna inandıklarını ileri sürülür.

Büyüme yönelimli bir işletmenin, geleceği yaratmak amacıyla, esnek, hızlı, yenilikçi ve stratejik liderlik biçimine değer verildiği ve değişimleri sezerek geleceğin planlandığı yeni bir rekabetçi düşünce biçimini oluşturması gerekir. Sözü edilen liderlik süreci, rakiplerin kolaylıkla anlayamayacağı veya kopyalayamayacağı biçimde gelişirse, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanabilir.

Bu anlamda, stratejik girişimci liderlik, girişimci ve stratejik liderlik kavramlarının bütünleşik biçimde ele alındığı, bir işletmenin geleceğini yaratmaya yönelik fırsatları araştırma ve stratejik rekabet avantajı geliştirme davranışlarını vurgulayacak biçimde, örgütsel kaynakları stratejik olarak yönetmek amacıyla diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir.

Stratejik Kaynak Yönetimi

Kaynak, en basit tanımıyla, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek stratejilerini seçmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla yararlandığı maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanabilir. Stratejik girişimcilik düşüncesi açısından yaşamsal önemi bulunan üç kritik kaynak vardır: Somut kaynak olarak **finansal sermaye**. Soyut kaynaklar olarak **insan sermayesi ve sosyal sermaye**. Finansal sermaye, bir işletmenin stratejilerini geliştirmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla kullandığı tüm farklı maddi kaynakları içerir. Maddi olmayan kaynaklardan insan sermayesi, bir işletmede çalışan tüm bireylerin sahip olduğu bilgi ve beceri toplamıdır. Sosyal sermaye ise, örgüt içi bireyler arasında veya bireyler ve örgütler arasında kurularak eylemi kolaylaştıran ve değer yaratan kaynaklara yönlendiren ilişkiler kümesidir.

Rekabet avantajı geliştirmeye yönelik çevresel stratejik yönetim araştırmaları temel olarak iki varsayıma sahiptir: Bunlardan ilki bir sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler, aynı veya benzer kaynak yapıları geliştirir ve stratejiler izlerler. İkincisi ise, bir işletme faaliyet gösterdiği sektörde, heterojen kaynaklar geliştirmeyi başarabilse de bu yapıyı uzun süreli olarak koruyamaz. Bu arada, girişimcilik araştırmaları, stratejik olarak doğru biçimde yönetilmeleri durumunda, heterojen kaynakları ve kaynak hareketsizliğini rekabet avantajının potansiyel kaynakları olarak görür. Bu nedenle, stratejik girişimciliğin özelleştirilmesi ve çerçevesinin çizilmesi bağlamında kaynak kavramının incelenmesi yaşamsal öneme sahiptir.

Kaynakların, örgütsel performans üzerindeki etkisini göz önünde bulunduran girişimcilik çalışmaları, özellikle bir fırsatı tanımlama yeteneği açısından kaynakların belirli türlerine yoğunlaşarak enformasyon, sosyal sermaye ve girişimci tecrübe gibi maddi olmayan unsurları araştırmaktadır. Bu bağlamda, nadir olarak elde edilen, bir işletmenin etkinlik ve verimliliğini arttıran, değerli, taklit edilemeyen veya kolaylıkla kopyalanamayan, ikâme ya da transfer edilemeyen kaynaklar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratırlar.

Stratejik girişimcilik bakış açısıyla, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, ürün/pazar konumuna dayanan rekabet avantajı kavramının bir tamamlayıcısı olarak, işletmelerin

geliştirdiği ürün/pazar konumlarına dayalı rekabetin, edindikleri kaynak konumları arasındaki rekabet olarak anlaşılması gerektiğini ileri sürer. Bu nedenle, herhangi bir rekabet avantajı, ürün/pazar konumlarının ötesinde, bir işletmenin eşsiz ve taklit edilmesi zor kaynaklarına ve sözü edilen kaynaklar aracılığıyla geliştirilmesi mümkün olan dinamik yeteneklere dayanır.

Stratejik Yenilikçilik

Daha önce de belirtildiği gibi, büyüme ve değer yaratmanın birincil unsuru olarak görülen yenilik, bir örgütün etkin bir biçimde yeni teknoloji ve/veya pazar fırsatlarına ilişkin bilgi geliştirmesi ve uygulaması sonucu oluşan yeni bir ürün, yeni bir hizmet veya yeni bir işlemin ticarileştirilmesi sürecidir. Bu anlamda yeniliğin, kendi başına var olamayacağı, stratejinin kritik bir unsuru olarak yaratılması ve pazarlanabilir olması gerekir. Stratejik açıdan araştırma ve geliştirme süreci, yeni bir şey yaratma anlamında bir keşif veya yeniliğin ilk kaynağıdır.

Yaratıcılık ve yenilikçilik pazar dinamikleri bağlamında önemlidir ve “sürekli olarak ekonomik yapıyı değiştiren, eskiyi yok ederek yeniyi yaratan bir süreç” olarak tanımlanır. Yeni bir ürün, pazar, iş modeli veya süreç geliştirmek olarak tanımlanan stratejik yenilik, ilk ilk uygulayanın geçici de olsa tekel avantajına ve olağandışı kâr elde etme şansına ulaşması demektir. Bu arada, yenilik yalnızca yaratıcısı için değil, müşteri, pazar ve ekonomi açısından da önem taşır.

Araştırmalar, yenilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret etmekte ve yenilikçiliğe yönelik olarak geliştirilen modellerin, yaratıcı sorun çözme modelleri ve yeni ürün geliştirme modelleri olarak iki türde toplanabileceğini öne sürmektedir. **Stratejik Yenilik ve Sürdürülebilir Yenilik.** Sonuç olarak; stratejik girişimcilik düşüncesini uygulamaya geçirmek isteyen bir işletmenin ilgilenebileceği iki tür yenilik vardır: Stratejik (radikal, devrimsel) yenilik ve sürdürülebilir (evrimsel, sürekli) yenilik. Stratejik yenilik, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmek amacıyla, örgütsel kaynakların, pazarda devrimsel anlamda bir değişimle sonuçlanan yeni ve alışılmamış biçimlerinin oluşturulduğu yeniliktir. Sürdürülebilir yenilik ise, var olan rekabet avantajının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak amacıyla, var olan yeteneklerin yeni ve daha iyi kullanım biçimlerinin öğrenilerek uygulandığı yeniliktir.

Stratejik Büyüme

Küçük işletmelerde büyüme kavramını Sekizinci Bölüm’de türleri ile birlikte incelemiştik. Girişimcilik düşüncesi bağlamında, büyüme olgusu, finansal ve finansal olmayan başarı biçiminde ele almaktadır. Oysa stratejik yönetim düşüncesi, büyüme olgusunu, nitel ve nicel olarak değerlendirerek, müşteri, ürün, hizmet, pazar ve pazar payı, deneyim ve güven, bilinirlik, ün, örgütsel gelişim, rekabet avantajı, gelir ve kâr gibi unsurlar açısından gelişimi olarak görmektedir.

Büyümeye ilişkin yaklaşımlar yazında çeşitlidir. Örneğin, bir işletme, “elinde bulundurduğu örgütsel kaynaklar” aracılığıyla organik ya da “diğerlerinin kontrolünde bulunan örgütsel kaynaklardan” yararlanarak inorganik biçimde büyüyebilir. Bir diğer bakış açısı, büyümeyi, örgüt kültürünü, verimliliği, kaliteyi ve kurumsal imajı korumak açısından yarar sağlayacak biçimde, yapılan işe yoğunlaşma, pazara nüfuz etme, ürün/pazar/yenilik geliştirme biçiminde uygulanacak iç büyüme ve dikey ve yatay bütünleşme, tek merkezli ve kümelenmiş çeşitlendirme biçiminde uygulanacak dış büyüme biçiminde sınıflandırır.

Büyüme, ticari bir varlık olarak bir işletmenin büyümesi anlamında, “**finansal büyüme**”, pazardaki bir fırsattan yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirme anlamında, “**stratejik büyüme**”, yönetsel rol ve sorumlulukların, raporlama ilişkilerinin, iletişim kanallarının ve kontrol sistemlerinin belirlenerek içyapının geliştirilmesi anlamında, “**yapısal büyüme**” ve küçük ölçekli bir işletmeden büyük ölçekli bir işletmeye evrim sürecinde gerçekleştirilen iş süreçleri, kültür ve tutumlara yönelik değişimler anlamında, “**örgütsel büyüme**” olmak üzere birbirleriyle etkileşim içerisinde olan dört sınıfa ayırır.

Benzer bir ayrım, “**operasyonel büyüme**”, yapılan işi farklı yapmakla eşdeğer görülebilecek “**yenilikçi büyüme**” ve farklı işler yapmakla ilgili olarak da “**stratejik büyüme**” şeklinde yapılabilir. Operasyonel büyüme, daha güçlü bir farklılaşma ve daha derin müşteri ilişkileri ile büyüme olarak düşük etki ve riske sahip, hızlı bir büyümedir. Yenilikçi büyüme, bağlamı yeniden tasarımıyarak ve yeni konseptler geliştirerek büyüme olarak, orta etki ve riske sahip, daha yavaş bir büyümedir. Stratejik büyüme ise, stratejik ve devrimci düşüncelerle pazarları değiştiren yüksek etki ve riske sahip oldukça yavaş gelişen bir büyümedir. (Bkz. Tablo 1).

Tablo 10: Kârlı ve Sürdürülebilir Büyümeye Yönelik Platformlar

		Stratejik Büyüme
Yenilikçi Büyüme		
Yeni müşteriler	Yeni kavramlar	Yeni girişimler
Yeni kanallar	Yeni uygulamalar	Yeni kategoriler
Yeni vaatler	Yeni pazarlar	Yeni işler

Kaynak: Altuntaş, G. (2010). Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksi’nde işlem gören işletmeler üzerinde testi.

Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Stratejik girişimcilik düşüncesi açısından, büyüme ile ilgili olarak, bir işletmenin sıklıkla, yeni ürün ve hizmet, yeni pazar ve yeni faaliyet ve üretim süreci geliştirmek gibi yenilikçilikle özdeşleştirilebilecek seçenekleri bulunduğu, sözü edilen seçenekleri uygulamaya geçirmek amacıyla yeni kaynak birleşimleri oluşturduklarında da, tanım gereği girişimci oldukları ileri sürülebilir.

Değer

Değer, en basit tanımıyla, örgütsel paydaşların bir şey vererek karşılığında bir şey aldığı bir alışveriştir. Bu anlamda, bir müşterinin, satın aldığı veya almayı düşündüğü bir ürünün göreceli performansı ile göreceli fiyatı arasındaki fark olarak tanımlanabilecek müşteri değeri, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamak üzere örgütsel kaynakların bir araya getirilerek, müşterinin satın aldığı fiyatın düşürülmesi veya müşteri gözünde ürün performansının yükseltilmesi biçiminde bir rekabet avantajının geliştirilmesi ile ortaya çıkar.

Örneğin çalışan değeri, sosyal değişim kuramı bağlamında ele alındığında, bir çalışanın örgütün kullanımına sunduğu emek, düşünce ve yetenekler ile karşılığında elde ettiği ücret ve diğer avantajlar arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Ortaklar açısından değer ise (hissedar değeri) bir ortağın yatırım yaptığı işletmeden elde ettiği maddi-manevi tüm yararlar olarak görülebilir.

Görüldüğü gibi, değer kavramı, farklı bakış açılarından, farklı anlamlara gelmesine karşın, sözü edilen tüm değer türleri birbirleriyle etkileşim içerisindedir. Bu noktada, paydaşlar arası değer alışverişinin adil bir biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği, aksi halde, alışveriş sisteminin bozulacağı ve yaratılan değer yok olmaksızın göçeceği vurgulanmalıdır. Öte yandan, günümüz iş dünyasında değer kavramı söz konusu edildiğinde ise akla ilk olarak hissedar değeri geldiğinden, stratejik girişimcilik bakış açısından hissedar değeri esas alınmaktadır.

13.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, çevresel değişikliklerin neden olduğu anomalileri, ortak bilgi ve kavrayışın geliştirildiği bir ortam aracılığıyla, var olan ve edinilen bilgileri işleyerek, gidermeye yönelik dinamik ve ortaklaşa bir değişim ve uyum sürecidir. Bu anlamda, bir işletme, doğrudan karar verme süreçlerinde deneme-yanılma ve dolaylı olarak rakip deneyimlerini kopyalama gibi tekniklerle öğrenerek, kültürel süreçlere bağımlı biçimde, hikâye, sembol ve davranışsal norm ve beklentiler aracılığıyla paylaşır. Bu açıdan örgütsel öğrenme stratejik girişimciliğin önemli bir destekçisidir.

Öte yandan, örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde bir değişikliğin, örgütü yönlendiren norm ve değerlere yansyarak örgütün diğer bireylerinin davranışlarını değiştirmesi durumunda görülür. Bireysel öğrenme, bir çalışanın geçmiş dönemde işi ile ilgili bir uyarıcıya verdiği tepkinin, gelecek dönemde aynı ve/veya benzer bir uyarıcıya niceliksel olarak, iyileştirilerek verilmesi olarak tanımlanabilir. Bu bakış açısıyla, ekonomik anlamda örgüte yarar sağlayacak etkin bir öğrenme, geliştirilen tepkilerin, bir anlam yaratacak biçimde, çalışanların performans değişkenliklerini düşürerek verimlerinin arttırılması ile sonuçlanır.

Örgütsel öğrenme, örgüt ve işgörenlerin yetenekleri üzerinde var olan sınırları ortadan kaldırdığından, bir fırsatın değerlendirilmesine olanak sağlar. Sözü edilen fırsattan yararlanmak amacıyla geliştirilecek olan yenilik ise, ancak farklı türden bilgilerin

paylaşımı ile geliştirilebilir. Bu anlamda, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, örgütsel öğrenme aracılığıyla edindiği bilgiyi uygulayabilme düzeyine bağlıdır. Bu bakış açısıyla, stratejik girişimcilik bağlamında, yeni fırsat ve rekabet avantajı kaynaklarının belirlenebilmesi için işletme içinde var olan bilginin, güç yapılarının, rutin eylem ve kuralların gözden geçirilmesine ve yeni yetenekler öğrenmek amacıyla, yeni bilgilerin edinilmesi, yaratılması ve sentezinin yapılmasına yönelik stratejik bir niyetin oluşturulması, örgüt yapısının öğrenmeyi destekleyecek biçimde tasarlanması, adanmışlık düzeyini arttıracak, geçmiş başarı ve başarısızlıklardan öğrenme becerisini geliştirecek bir örgüt kültürünün geliştirilmesini gerektirecektir.

Uygulamalar

1. Stratejik girişimcilik kavramını araştırınız.

Uygulama Soruları

1. Stratejik Girişimcilik ile ilgili örnekler veriniz.

Bölüm Soruları

1) Aşağıdakilerden hangisi girişimci liderin sergilediği davranışlardan birisi değildir?

- a) Fırsatları anlamlandırmak
- b) Girişimci bir yeteneği desteklemek
- c) Baskın mantığı sorgulamak
- d) Var olan iş modelini tehdit eden yenilikleri korumak
- e) Çalışanların görev tanımlarını esnek tutmak

2) Bir müşterinin, satın aldığı veya almayı düşündüğü bir ürünün göreceli performansı ile göreceli fiyatı arasındaki fark aşağıdaki kavramlardan hangisini ifade etmektedir?

- a) Yenilik
- b) Değer
- c) Ürün geliştirme
- d) Promosyon
- e) Müşteri tatmini

3) Orta etki ve riski bulunan ve yeni konseptler geliştirerek daha yavaş bir büyüme trendine sahip olan büyüme çeşidi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Yenilikçi büyüme
- b) Standart büyüme
- c) Operasyonel büyüme
- d) Kontrollü büyüme
- e) Stratejik büyüme

4) Örgüt içerisinde iş yapma biçimlerini etkileyecek, bireysel ve örgütsel davranışları yönlendirecek, paylaşılan ve kabul gören temel değer, anlayış, inanç, varsayım ve düşünce sistemleri aşağıdakilerden hangisini ifade etmektedir?

- a) Örgüt kültürü
- b) Paylaşılan vizyon

- c) Örgüt iklimi
- d) Örgütsel bağlılık
- e) Örgütsel öğrenme

5) İşletmesinin uzun dönemde varlığını sürdürmeye, sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirmeye ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik bir bakış açısıyla gerçekleştirilen teknik, ekonomik ve sosyal yenilikler aracılığıyla değer yaratmak amaçlı eylemleri yapan kişi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Stratejist
- b) CEO
- c) Yönetici
- d) Stratejik girişimci
- e) Lider

6. “İşletmesinin uzun dönemde varlığını sürdürmeye, sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirmeye ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik” bir bakış açısıyla gerçekleştirilen “teknik, ekonomik ve sosyal yenilikler aracılığıyla değer yaratmak amaçlı eylemleri yapan” kişiye stratejik girişimci denir.

- a) Doğru
- b) Yanlış

7. Bir işletmenin başarısı, üst yönetiminin etkin liderlik becerilerinin bir yansıması olarak görülür.

- a) Doğru
- b) Yanlış

8. Kaynak, en basit tanımıyla, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek stratejilerini seçmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla yararlandığı maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanabilir.

- a) Doğru
- b) Yanlış

9. Girişimci düşünce biçimi, belirsizliğin sunduğu yüksek potansiyelli yararları elde ederek değer yaratmaya yönelik biçimde, bir fırsatı tanımlama ve sözü edilen fırsattan

yararlanarak büyüme ve olağanüstü kârlar elde etmek amacıyla sürekli ve bilinçli gayret gösterme olarak tanımlanabilir.

a) Doğru

b) Yanlış

10. Stratejik düşünce biçimi, değer yaratmak ve rekabet etmek amacıyla, farklı ve uygun strateji ve iş modelleri arama sürecidir.

a) Doğru

b) Yanlış

11. Aşağıdakilerden hangisi stratejik girişimcilik modelinde yer almaz?

a) Stratejik girişimci düşünce biçimi

b) Girişimci kültür

c) Stratejik Girişimci Liderlik

d) Kurumsal yönetim

e) Stratejik yenilikçilik

12. Yeni müşteri, yeni kanallar, yeni ürünler, yeni iletişim ve yeni fiyatlandırma gibi daha güçlü bir farklılaştırma ve derin müşteri ilişkileri ile büyüme olarak ifade edilen aşağıdakilerden hangisidir?

a) Yenilikçi büyüme

b) Standart büyüme

c) Operasyonel büyüme

d) Kontrollü büyüme

e) Stratejik büyüme

13. Aşağıdakilerden hangisi stratejik girişimcilik kavramının tanımına uymamaktadır?

a) Uzun dönemde varlığını sürdürme

b) Sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirme

c) Ortalamanın üzerinde getiri elde etme

d) Ekonomik yeniliklerle değer yaratma

e) Rakiplerin faaliyetlerini önemsememe

14. Aşağıdakilerden hangisi stratejik girişimci liderin davranışlarına uymamaktadır?

a) İnsan sermayesini girişimcilik davranışının kaynağı olarak görür ve gelişmesini destekler

b) Yıkıcı yeniliği kişisel ve örgütsel bir tehdit olarak algılar

- c) Bir fırsatın değerini, örgütün genel amaçlarına ve bireylerin amaçlarına nasıl katkıda bulunacağını bilir
- d) Örgütün yaşamını sürdürebilmesine ilişkin fırsatların tanımlanması ve gerekli kaynakların istihdamına, örgütsel amaç ve başarıların tanımlanma biçimlerine ve paydaşlarla geliştirdikleri ilişkilere yönelik soruları sürekli gözden geçirir
- e) Yüksek değer yaratılabilmesi için bir örgütün stratejik olarak girişimci olmaları gerektiğine inanır

15. Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

- a) İşletmenin stratejilerini geliştirmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla kullandığı tüm farklı maddi kaynaklara finansal sermaye denir
- b) Finansal sermaye soyut bir kaynaktır
- c) İnsan sermayesi maddi olmayan bir kaynaktır
- d) İnsan sermayesi bir işletmede çalışan tüm bireylerin sahip olduğu bilgi ve beceri toplamıdır
- e) Sosyal sermaye, örgüt içi bireyler arasında veya bireyler ve örgütler arasında kurularak eylemi kolaylaştıran ve değer yaratan kaynaklara yönlendiren ilişkiler kümesidir

Cevaplar

1)e, 2)b, 3)a, 4)a, 5)d, 6)a, 7)a, 8)a, 9)a, 10)a, 11)d, 12)c, 13)e, 14)b, 15)b

14. GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

14.1.Kültür

14.2.Girişimcilik ve Kültür

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kültür nedir anlatınız?
2. Girişimcilikte kültürün önemi nedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Stratejik girişimcilik	Stratejik girişimci kimliği kavranacaktır	
Stratejik girişimcilik modeli	Model aracılığıyla stratejik girişimin yararları görülecektir	
Örgütsel öğrenme	Örgüt düzeyinde öğrenmenin farkına varılacaktır	

Anahtar Kavramlar

- Kültür

Giriş

İşletmeler, küreselleşme ile artık sadece bulunduğumuz sokakta, ilçede, şehirde ve ülkede değil tüm dünyada iş yapabilir hâle gelinmiştir. Sınırların ortadan kalkması farklı kültürlerle, farklı kültürlerden insanlarla ilişki kurulmasına neden olmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde ortaya çıkan sosyo-ekonomik eğilimler, ulusal ve küresel piyasalarda iş yapabilmeyi ve rekabet edebilmeyi sağlamaktadır. Girişimci farklı ülkelerdeki fırsatları değerlendirirken katma değer üretmeyi, yenilikçi iş fikirleri ortaya koymayı, mevcut işlerin ise yenilikçi bakış açısıyla daha etkin bir değer oluşturabilmesini amaçlamaktadır. Bu noktada girişimcinin içinde bulunduğu toplumun kültürü ile iş yapmayı düşündüğü bölgedeki kültürü de anlaması ve ona uygun davranması gerekmektedir.

14.1. Kültür

Kültür bir örgütün davranış, tutum, ilişki ve tarzını düzenleyen, ayırt edici özelliğe sahip olan ancak yazılı olmayan davranış kurallarına, işlerin yapılma şekline ilişkin esaslardır. Kültür, ait olduğu toplumun tüm ilişki ve etkileşim süreçlerine, kurumsal yapılarına etki ederek, üyelerinin tüm pozisyon alışılarını, çalışma ve üretim biçimlerini, yönetim ve örgütlenme tarzlarını güçlü bir şekilde etkiler. Türk Dil Kurumu kültürü; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölüsünü gösteren araçların bütünü, bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi, bireyin kazandığı bilgi” olarak tanımlamaktadır. Genel bir tanımla kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan sembollerin bütünü olarak ifade edilebilir.

1800’l  yılların ortalarında Edward B. Tylor’ın kültür ile ilgili hem düşünceleri hem de davranışları içeren betimsel tanımında; kültür “toplumun  yeleri olan bireylerin, bilgileri, inançları, sanatı, ahlak, hukuk, gelenekler ve diğer alışkanlıklarını kapsamaktadır” demektedir. Bu tanım, kültürün insan yaşamı boyunca edindiği bilgi ve becerilerin gelişimiyle paralel bir gelişim içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Tarihsel gelişim sürecinde kültür kavramının somut içerikli kullanımı zamanla insanın düşünce gelişimine paralel bir şekilde soyut içerik kazanmıştır.

İnsanlar içinde bulundukları kültürlerin bir yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri oluşturdukları sisteme taşırlar. Kültür, insanların davranışlarına parametre oluşturan soyut ya da somut anlam ifade eden değerlerden oluşmaktadır. Hofstede kültürün, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluştuğunu ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirdiğini ifade etmektedir. Aklın ortaklaşa programlanması ise üç aşamada olmaktadır. Bu aşamalar sırası ile; insan doğası, kültür ve kişilik’tir. Hofstede’nin bir topluma ait olan kültürün farklı boyutlar kapsamında düşünülmesi gereğinden hareketle yaptığı çalışmasında, kültürel farklılaşmaya neden olan boyutlar olarak belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, baskın değerler ve bireycilik-toplumculuk  ne çıkmıştır.

- **Belirsizlikten kaçınma;** grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanıp yapılandırılmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzendir. Toplamların, bilginin yetersiz olduğu, açık olmadığı veya hiç olmadığı, değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlardan duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. Yüksek belirsizlikten kaçınma durumunda duyguların gizlenmediği, titizliğin insanın doğasında olduğu, biçimsel ve yazılı kuralların fazla ve katı olduğu görülmektedir.

- **Güç Mesafesi;** grup  yeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğimlerini kapsar ve toplumun bireyleri arasında gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün toplumun  yeleri arasında neden olduğu mesafe o toplumun değerleri  l s nde gerçekleşmekte ve g   düzeyinde mevcut olan farklılıklar zamanla benimsenmektedir. Toplamlara göre; yaş, eğitim,

makam ve aile gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmektedir. Güç dengesinin dağılımı da toplumdan topluma değişmektedir.

- **Baskın Değerler (Dişilik-Erkeksilik);** Topluma yansıyan egemen değerlere bakarak, bir kültürün erkek mi yoksa diş mi olduğunu saptamak mümkündür. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda ise bu topluma erkek kültür hâkimdir. Diş kültürün göstergeleri, insana verilen önem ve yaşamın genel niteliğini ön planda tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır.

- **Bireycilik-Toplumculuk;** Toplumculuk, kolektivizm, insanların kendi gruplarını diğerlerinden ayrı tuttuğu, grup üyelerinin birbirlerini kolladığı, karşılık olarak da sadakat beklediği, üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetlediği bir kültürdür. Bireycilik de ise denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Burada önemli nokta insanların kendi ihtiyaçlarına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarına mı, önem verdiği ile ilgilidir.

Bazı kültürler birbirlerine ne kadar benzerse benzesin aynı değildir. Her kültürün ilk bakışta anlaşılmayan ve diğer kültürlerden farklılaşan yönleri vardır. Bunun nedeni kültürün bireyin yaşamı, aile yapısı, eğitim, teknoloji, din, politik durum, ekonomik ve sosyal çevre ve olanaklar, yaşanan bölge, coğrafya, tarih gibi birçok faktörden etkilenmesidir.

14.2. Girişimcilik ve Kültür

Kültür, insanların davranışlarına ve kişiliklerine doğrudan etki etmekte ve toplumlar arasında farklılıklar göstermektedir. Kültür, toplumdaki bireylerin ortak nitelikleri olup, kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş yaşam biçimleridir. Üyesi oldukları topluma ait kültürden aldıkları parametrelerle oluşan bir alt kültür çerçevesinde hareket eden girişimcilerin, kişilik yapıları da bundan etkilenmektedir. Geleneklerden aile içerisinde alınan eğitime, ahlaki kurallardan, davranış biçimlerine, yaşam tarzları ve sosyal çevreye kadar birçok ögede kültürün izleri görülmektedir. Ön kabullerimiz ve tercihlerimiz büyük ölçüde, içerisinde yaşadığımız toplumsal kültürün eseridir. Kültür aynı zamanda bir yaptırım sistemi olduğundan belirli tutum ve davranış kalıpları üretmektedir.

Girişimcilik ile toplumsal kültür arasında yakın bir ilişki vardır ve girişimciliğin kültürel değerlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Örneğin, demokratik kültürlerde kişisel başarısızlık ve yapılan hataların çok büyütülmemesi, tolerans gösterilmesi, yeni ve değişik şeyler yapmanın olumlu algılanması kişileri yenilikleri denemeye ve girişimci eğilimlerin pekişmesine teşvik etmektedir. Bu bakımdan özellikle Kuzey Amerika ve Avustralya gibi daha eşitlikçi ve demokratik toplumların girişimci kişiliğin ortaya çıkmasına uygun alanlar açmak suretiyle girişimciliği/girişimci kültürü besledikleri dikkati çeker ancak tam tersi durumda yani girişimci değerlerini körelten toplumlarda ise girişimcilik eğilimi zayıf olmaktadır. Bu noktada girişimci kişilik ve davranış ile ailenin yapısı arasındaki ilişkiyi de değerlendirmemiz gerekmektedir.

Toplumsal ve kültürel unsurlardan sayılan ailenin, girişimcilik üzerinde ayrıcalıklı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Aile, girişimci güdülerin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Bunun nedeni ailenin, kendi değer, tutku ve heyecanlarını çocuğa yansıtması ve

dolayısıyla çocuğun karakteri ve davranışı üzerinde belirleyici bir etken olmasıdır. Girişimci olma fikrinin temelinde birey ve onu yetiştiren ailenin hayata bakış açısı, toplumsal değerleri, eğitim, inanç ve özgüven açısından olumlu ve olumsuz yönleri yatmaktadır. Küçük yaşta, çalışmaya, satış yapmaya, para biriktirmeye ve küçük yatırımlar yapmaya teşvik edilmiş aile ortamlarında yetişen bireylerin, piyasa, rekabet, kazanç elde etme, mücadeleci olma gibi konularda daha farklı değerlere sahip olduğu görülmektedir. Ancak kimi geleneksel, ataerkil aile yapılarında, ailenin etkisi, anne-babanın sıkı denetimi ve itaat kültürü çok baskındır ve bu yapı içinde yenilikçiliğe açıklık, bireysel başarının hedeflenmesi, dinamizm, üretkenlik, risk almak gibi girişimciliğe özgü değerler ön planda değildir. Modern aile yapıları, bireysel dinamizm ve özgür emeğin teşviki temelinde bir sosyalizasyon kültürüne sahiptir. Bu tarz bir kültür, girişimci/kapitalist bireylerin ve kültürel yapıların ortaya çıkmasını sağlar. TÜSİAD'ın 1987'de yaptığı bir araştırmada, girişimcilerin % 62'si gibi büyük bir kısmının ilk girişimcilik becerilerini aile ortamında kazanmış oldukları açığa çıkmıştır. Bu girişimciler, yaşadıkları çocukluk ve yakın aile çevresinin kendilerini yarışmacı ve mücadeleci kıldığını belirtmişlerdir. Aile yapısı, girişimciliğin devamında da pozitif bir işlev görmektedir.

Ailenin yaşam tarzı, verilen eğitim ve toplumda geçerli çocuk yetiştirme düzeni, bireyin kişiliğini, davranış örüntülerini, başarıma isteğini, dolayısıyla girişimciliğe açıklığını önemli ölçüde etkilemekte ve belirlemektedir. Çocukluk dönemi aile ortamının ve verilen eğitimin girişimci eğilimlerin oluşmasını önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna göre, kişilerin aldıkları eğitim, örnek aldıkları kişiler, kişisel değer ve motivasyonları, girişimci olmalarında etkilidir. Ailesinde girişimci olan çocukların girişimci olma eğilimleri fazladır. Aile ortamındaki moral ve işbirliği havası, girişimciye, kuruluş aşamasındaki işletmenin karşılaşabileceği sorunları daha rahat çözmesinde yardımcı olmaktadır. Kimi toplumsal inanç sistemleri ve geleneksel değerler de, başarı güdüsü ve girişken çabaları teşvik edebilmektedir.

Dini değerlerin de girişimci davranışta etken olduğu görülmektedir. Weber ve McClelland'a göre, Protestan iş ahlakı, çocuğa bağımsız yetişme pratikleri ve güçlü başarı motifi kazandırmakta ve zevki engelleyici bir etki oluşturmaktadır. Bu sayede, yüksek başarı kültürü oluşmakta ve başarıya odaklı girişimciler ortaya çıkmaktadır. Weber gibi McClelland da, girişimciliğin ve iktisadi zenginliğin Protestan ahlakından kaynaklandığını ileri sürerek, az gelişmiş ülkelerin hiç birinin Protestan olmadığını ifade etmek suretiyle görüşlerini destekleme yoluna gitmektedir.

McClelland, girişimciliğe destek veren kültürlerin üç temel davranışı öne çıkarttıkları ve bunların (1) yüksek sorumluluk üstlenme, (2) hesaplı risk alma ve (3) performansa dönük geribildirim talep etme olduğu üzerinde durmaktadır. Bu temel davranış ölçütleri, toplumsal yapının yanı sıra, bu yapıyı çevreleyen politik, iktisadi ve teknolojik sistemle de ilişkilidir. Toplumsal amaçlar, değerler ve kalıplaşmış davranış biçimlerinin oluşmasında bu farklı yapısal öğeler yaşamsal rol oynar. Toplumsal ve politik kurumların yeniliğe, değişikliğe, belirsizlik ve risk algısına ne ölçüde tolerans gösterdikleri girişimciliğin açığa çıkma ihtimalini de ortaya koyar. Yapılan araştırmalar girişimsel oryantasyonun belirsizliğe olan toleransı bakımından önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmalara göre, belirsizliğe toleransın yüksek olduğu toplumlarda bireyler belirsizliği çok daha iyi tolere

etmektedir. Bu nedenle daha yenilikçi olmakta, daha fazla risk almakta, daha fazla proaktif davranışlar göstermekte ve sonuçta yüksek bir girişimsel oryantasyon sergilemektedirler.

Kültür, risk almada, belirsizlikten kaçınmada, değişime karşı direnç göstermede, yeniliklere karşı takınılan tavırda belirleyici, yönlendirici bir rol oynamaktadır. Yapılan bir araştırmada girişimcilik eğilimlerinin, hem Batı ve Doğu dünyası açısından, hem de endüstrileşmiş ve az gelişmiş ülkeler açısından büyük ölçüde farklılaştığı saptanmıştır. Endüstrileşmiş ülkelerdeki girişimcilerin işlerine tutku ve hırs gibi çekici faktörlerden çok, tatminsizlik gibi itici faktörlerin etkisiyle başladıkları, iş kurmada kişisel inisiyatifin önemli rol oynadığı, Japonya ve Endonezya gibi kolektivist ülkelerde grupsal inisiyatifin ön plana çıktığı ve işletmelerin daha çok işin kurumsallaşması olarak görüldüğü, girişimcilerin teşebbüs yetenekleri itibarıyla daha fazla kişisel ve kendine güvenlerinin yüksek olduğu ve yüksek bireyci eğilimlere sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, bireyin eğitimi, aile yapısı, yaşadıkları, deneyimleri girişimciliği etkilediği gibi farklı kültürlerden, ülkeden ve hatta bölgelerden gelmeleri nedeniyle farklılık göstermekte ve etkilemektedir.

Uygulamalar

1. Farklı kùltürleri inceleyiniz.

Uygulama Soruları

1. İncelediğiniz kültürler iş yapma şeklinizi ne şekilde etkileyecektir anlatınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Kültür, insan davranışlarında soyut ve somut anlan ifade eden değerlerden oluşmaktadır. Girişimcilik eğiliminin toplumlardan toplumlara farklılık gösterdiği göz önüne alınırsa kültür ve girişimcilik arasında etkileşim olduğunu söylemem mümkündür. Yapılan çalışmalara göre, girişimciliğe etki eden faktörler arasında aile ve eğitimin de geldiği ve bu iki ögenin de kültürden etkilendiği ortaya konmuştur.

İkinci bölümde girişimci kişiliğin oluşumunda da bahsettiğimiz gibi girişimci olmayı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Girişimcinin kişilik özelliği, yaşı, ailesi, eğitim seviyesi, yaşadığı ortam ve tabii kültürü öne çıkan faktörler arasında sıralayabiliriz. Buna bağlı olarak, içinde geliştiği toplumun değer yargıları, yaşam felsefesi, dini, kültürü gibi olgular da girişimcilik üzerinde etkilidir. Girişimcilik ile ilgili pek çok faktör, toplumsal çevrenin girişimciliğe sağladığı destek tarafından belirlenmektedir. Girişimcilik toplumsal bir olgudur ve sosyal bir karaktere sahiptir. Bu nedenle sosyal olayları etkiler. Girişimci özelliklerinin toplumda genel kabul görmesi, girişimci değerlerinin ve davranışlarının onaylanması, hatta teşvik edilmesi sayesinde girişimcilik kolayca yaygınlaşabilir

Bölüm Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi Türk Dil Kurumunun kültür ile ilgili yaptığı tanımlar arasında yer almaz?

a) Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü

b) Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü

c) Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi

d) Bireyin kazandığı bilgi

e) Doğuştan gelen yaratılış

2. Aşağıdaki kültür kelimesinin kullanıldığı cümlelerden hangisi girişimcilik ve kültür ile ilişkili değildir?

a) “Harf inkılabı, Türk kültür inkılabının temelidir.”

b) “Doğrusu, teknik ve kültür her gün biraz daha ilerlemektedir.”

c) “Bir memlekette kitap kültürü ne kadar zenginse günlük konuşma da o kadar zengin olur.”

d) “Tarih kültürü kuvvetli bir kişi.”

e) “Mikrop cinsinden canlı bir varlığın muayyen bir ortam içinde çoğalmasına da kültür denilir.”

3. Aşağıdakilerden hangisi Hofstede’in toplumda kültürel farklılaşmaya sebep olan boyutları arasında sayılmamaktadır?

a) Belirsizlikten kaçınma

b) Güç mesafesi,

c) Baskın değerler

d) Denetim noktası

e) Bireycilik-toplumculuk

4. Aşağıdakilerden hangisi girişimci davranışı etkileyen faktörlerden birisi değildir?

- a) Yaşam tarzı
- b) Bireylerin kişiliği
- c) Politik çevre
- d) Başarma isteği
- e) Dini değerler

5. Bir toplumda atılganlık ve materyalist değerlerin öne çıkması ve insana verilen önemin arka planda olması aşağıdakilerden hangisini ifade etmektedir?

- a) Dişi toplum
- b) Karma toplum
- c) Erkeksi toplum
- d) Kapitalist toplum
- e) Ateist toplum

6. Kültür bir örgütün davranış, tutum, ilişki ve tarzını düzenleyen, ayırt edici özelliğe sahip olan yazılı davranış kuralları, işlerin yapılma şekline ilişkin esaslardır.

- a) Doğru
- b) Yanlış

7. Hofstede kültürün, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluştuğunu ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirdiğini ifade etmektedir. Aklın ortaklaşa programlanması üç aşamada olmaktadır. Bu aşamalar sırası ile; insan doğası, kültür ve kişilik'tir.

- a) Doğru
- b) Yanlış

8. Hofstede'nin bir topluma ait olan kültürün farklı boyutlar kapsamında düşünülmesi gereğinden hareketle yaptığı çalışmasında, kültürel farklılaşmaya neden olan boyutlar olarak belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, baskın değerler ve bireycilik-toplumculuk öne çıkmıştır.

- a) Doğru

b) Yanlış

9. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda ise bu topluma dışı kültür hâkimdir.

a) Doğru

b) Yanlış

10. Bireyin eğitimi, aile yapısı, yaşadıkları, deneyimleri girişimciliği etkilediği gibi farklı kültürlerden, ülkeden ve hatta bölgelerden gelmeleri nedeniyle farklılık göstermekte ve etkilemektedir.

a) Doğru

b) Yanlış

- 11.** I. Hesaplı risk alma
II. Yüksek sorumluluk üstlenme
III. Performansa dönük geribildirim talep etme

Yukarıdaki bilgilere göre aşağıdakilerden hangisi veya hangileri McClelland'ın tanımladığı girişimciliğe destek veren davranışlar arasında sayılır?

a) I

b) II

c) III

d) I ve II

e) I, II ve III

12. Kültür için aşağıdakilerden hangisini söylememiz doğru olmaz?

- a)** Öğrenilen değerlerdir
b) Taklit edilen değerlerdir
c) Paylaşılan değerlerdir
d) Davranış özellikleridir
e) Anlam taşıyan sembollerdir

13. Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

a) Kültür, bir örgütün davranış, tutum, ilişki ve tarzını düzenleyen, ayırt edici özelliğe sahip olan yazılı davranış kuralları, işlerin yapılma şekline ilişkin esaslardır.

b) Hofstede kültürün, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluştuğunu ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirdiğini ifade etmektedir.

c) Aklın ortaklaşa programlanması üç aşamamada olmaktadır; insan doğası, kültür ve kişiliktir.

d) Hofstede'ye göre bir toplumda atılganlık ve materialist değerler öne çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda ise bu topluma eril kültür hakimdir.

e) Bireyin eğitimi, aile yapısı, yaşadıkları, deneyimleri girişimciliği etkilediği gibi farklı kültürlerden ve hatta bölgelerden gelmeleri nedeniyle farklılık göstermekte ve etkilemektedir.

14. Hofstede toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve aile gibi faktörlerin bireylerde farklılık oluşturduğunu hangi boyutta açıklamıştır?

- a) Belirsizlikten kaçma
- b) Güç mesafesi
- c) Baskın değerler
- d) Toplumculuk
- e) Bireycilik

15. Aşağıdakilerden hangisi demokratik kültüre uymamaktadır?

- a) Kişisel başarısızlıklar ve yapılan hatalar büyütülmez
- b) Yeni ve değişik şeyleri yapmak olumlu algılanır
- c) İtaat kültürü baskındır
- d) Kişilerin yenilikleri denemesi teşvik edilir
- e) Girişimci eğilimlerin pekişmesi teşvik edilir

Cevaplar

1)e, 2)e, 3)d, 4)c, 5)c, 6)b, 7)a, 8)a, 9)b, 10)a, 11)e, 12)b, 13)a, 14)b, 15)c

KAYNAKÇA

- Adaçay, F. R ve Islatince, H. (2013) *İktisadi Düşünceler Tarihi*, Ekin Yayınevi.
- Adsan, E., Gümüştekin E. G. *Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, 2. Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, s:180.
- Ağca, V. Kandemir, T. (2008) *Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyon Karahisar’da Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 3.
- Ağca, V., Kurt, M. (2007) *İç girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29, 2007
- Akbıyık, N., Şahin, L. (2012) *Mikro Kredi Uygulaması ve Ekonomik Kriz*, Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi, E-Kitap, <http://iys.inonu.edu.tr/?web=ozal.congress&mw=7908&dil=tr>.
- Akgemci, T. (2001) *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara, KOSGEB yayını.
- Akkaya, G. C., İçerli, M. Yılmaz, “Kobi’lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, 2001(3)
- Alacaklıoğlu, H. (2009), *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen, İstanbul
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005) *Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2.
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksi’nde işlem gören işletmeler üzerinde testi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2002). *Resource-based theory and the entrepreneurial firm*. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp., D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, UK: Blackwell Publishing, Oxford, pp. 89–105.
- Amabile, T. M., Conti, R., Heather C., Jeffrey L., Michael H. (1996), *Assessing The Work Environment For Creativity*, Academy Of Management Journal, October, Vol. 39 No.4
- Arıkan, S. *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi
- Arslandaş, C.C. (2001) “Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik”, Yönetim Dergisi, Yıl 12, Sayı 38, s. 19

- Aslanoğlu, S. (2007) *Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 9, Sayı 1.
- Ataman, G. (2009) *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi.
- Ateş, Ö. (2003) *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Ateş, R. (2012) *Japon Aile Şirketleri Neden Uzun Yaşar?*, <http://www.sirketdoktoru.net/content/view/52/44/>.
- Atılgan, T. *Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç*, Türkiye v1. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri.
- Ayık, Y.Z., Keskin, G. (2008) *KOBİ'lerin Genel Soruları ve Düşünülen Çözüm Önerileri Üzerine Erzurum'da Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 2.
- Ayrancı, E. (2009) *Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Aytaç, Ö., İlhan, S. *Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Bal, E. (2002) *Gümrük Birliği Ve Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecindeki Türk Kobi'lerinin Sorunları, Çözüm Önerileri Ve Türkiye İçin Bir Destek Ve Teşvik Modeli*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barbaros, T. (2007) *İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Başak Esen, T. v.d., (2010) *Sosyal Girişimler ve Türkiye: İhtiyaç Analiz Raporu*, TÜSEV Yayınları.
- Başar, M. Tosunoğlu, T. (2006) *Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 1, Sayı 1.
- Betil, İ. (2010) Sivil Toplum, Sosyal Sermaye, Sosyal Girişimcilik, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:5, Sayı 1, s. 21-25.
- Bilgin, N. (2007) *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Bozgeyik, A. (2005) *Girişimcilere Yol Haritası*, Hayat Yayınları
- Bozkurt, V., Baştürk, Ş. *KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 64, Sayı 2, 2009
- Börü, D. (2006) *Girişimcilik Eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., Yılmaz, S. (2008) *Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma*, Journal of Yasar University, Cilt 3, Sayı 10, 2008
- Büte, M., Tekarslan, E. (2010) *Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Capital İş & Ekonomi Dergisi, *Girişimci Yetiştiren Şirket Hedefe Ulaşıyor*, 01.10.2005,(Çevrimiçi):<http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=18491>. 9 Mart 2012.
- Cebeci, R. (2005) *KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Franchising Rehberi*.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (2002). *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. UK: Blackwell Publishing, Oxford, pp. 309–327.
- Çağlar İ. (2001) *Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, Ankara.
- Çakır, T. (2002) *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Çelik, İ. (2007) *Basel II Bağlamında KOBİ'lerin Finansman Sorunları: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Çetin, F. (2011) *Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü*, Business and Economics Research Journal, Cilt 2, Sayı 3.
- (Çevrimiçi)http://biibf.comu.edu.tr/php/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=282
- (Çevrimiçi) <http://www.businews.eu/2010/05/mavi-okyanus-stratejisi/>, 19.03.20012
- (Çevrimiçi) <http://www.capital.com.tr/1300-yillik-sirketi-ayakta-tutan-sir-haberler/18874.aspx> [04.03.2012]
- (Çevrimiçi) <http://www.dernekturk.com>
- (Çevrimiçi) <http://eprints.sdu.edu.tr/458/1/TS00610.pdf> 18 Mart 2012.

- (Çevrimiçi) <http://www.etikadanismanlik.com/aile%20anayasa%20sayfas%C4%B1.htm> 05.03.2012)
- (Çevrimiçi) Filiz Kulaoğlu, Ümran Çoker, “Mavi Okyanus Stratejisi Değer İnovasyonu” <http://www.slideshare.net/umrancoker/mavi-okyanus-stratejisi-8249517> 18 Mart 2012
- (Çevrimiçi): <http://www.fortune.com.tr/isplani.asp>, 25 Nisan 2012
- (Çevrimiçi): <http://www.franchise.com.tr/franchise-nedir.html>, 20.04.2012
- (Çevrimiçi): <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0005391.pdf>
- (Çevrimiçi) <http://www.kamer.org.tr>
- (Çevrimiçi): http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020604/466, 20 Nisan 2012
- (Çevrimiçi) http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi 18 Mart 2012.
- (Çevrimiçi) <http://notoku.com/yaraticiligin-asamalari/#ixzz3fr7L7fZM>, 11.07.2015
- (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/tr/tr/press-releases/2011/pages/krize-karsi.jhtml>, [04.03.2012]
- (Çevrimiçi): <http://www.sbe.dumlupinar.edu.tr/8/181.pdf>, 20.04.2012
- (Çevrimiçi) <http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/>
- (Çevrimiçi):<http://www.tkd.gov.tr/BasvuruFiles/BasvuruPaketiHazirlamaDokumanlari/IsPlaniHazirlamaRehberi/IsPlaniHazirlamaRehberi.pdf> , 27 Nisan 2012
- (Çevrimiçi):<http://www.tobb.org.tr/TOBBGencGirisimcilerKurulu/SiteAssets/Sayfalar/EgitimSunu/Ba%C5%9Far%C4%B1%C4%B1%20bir%20i%C5%9F%20plan%C4%B1%20haz%C4%B1lama%20klavuzu.pdf> , 25 Nisan 2012
- (Çevrimiçi) http://turkey.ashola.org/social_entrepreneur
- (Çevrimiçi) Türk Hukukunda Franchising Sözleşmeleri; <http://www.erdem-erdem.com/articles/turk-hukukunda-franchise-sozlesmeleri/> 01.07.2015
- (Çevrimiçi):<http://www.vergiportali.com/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=9jvJosRrbk>, 25.04.2012
- Çiçek, I. (2011) *Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, No 1.
- Dağlı, H. (1994) *İşletme Başarısızlıkları ve Alınması Gereken Önlemler*, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı 1.

- Damgacıoğlu, M ve Hulusi - Uygun, R. (2011) *Girişimcilik Paradigmasında Dönüşüm: Deneyime Dayalı Girişimci Türleri Üzerine Teorik Bir Değerlendirme*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C:6, No:2.
- Demirel, E. T., Tikici, M. (2004) *Kültürün Girişimciliğe Etkileri*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Deniz, B. (2006) *Girişimcilik Eğilimi: Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*.
- Denizalp, H. (2009) *Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi*, Ankara: Fersa Matbaacılık, 2. Baskı.
- Dess, G. (2001), The Meaning of Social Entrepreneurship, https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf.
- Devli, A. T. (2007) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Tedarik Zincirinin Rolü ve Performansın Ölçülmesi: Aydın İli Uygulaması*; Yüksek Lisans Tezi.
- Duran, C., Saraçoğlu, M. (2009) Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2009, s. 64
- Durukan, T. (2007) *Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin önemi*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 1, Sayı 2.
- Duygulu, E. (2008) *Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10, Sayı 2.
- Düren, Z. (2007) *Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar*, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No 36.
- Elmas, B. (2007) *İşletme Politikalarından Şirket Birleşmelerinin Hisse Senedi Fiyatı Üzerine Etkisi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Ercan, S ve Gökdeniz, İ. (2009) *Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan*, Bilig, Sayı 49
- Erdil, O., Ermiş, N. (2008) Şirketlerin Girişimci Özelliklerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi: Marmara Bölgesinde Elektrik-Elektronik Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Uygulama, Akademik İncelemeler, Cilt 3, Sayı 1.

- Eren, E., Gündüz, H. (2002) *İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Erkocaoğlu, E. (2005) *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Erköse, Onur, (2012) *Yaratıcılığa Ve Yeniliğe Yönlendirici Örgüt Yapısı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, 2004. (Çevrimiçi) [Http://Tez2.Yok.Gov.Tr/](http://Tez2.Yok.Gov.Tr/).
- Gençay, S. (1993) *Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeri ve Önemi, Destekleme Çalışmaları ve Türkiye*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Avrupa Topluluğu Enstitüsü, İstanbul.
- Göker, A., Üçok, T. *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, 2. Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı.
- Gümüştekin, G. E. (2006) *Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul, s: 180- 181.
- Güney, S. (2008) *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürol, M. A. (2006) *Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi.
- Hisrich, Robert - Peters, M. (1992) *Entrepreneurship Starting, Developing and Managing A New Enterprise*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2001). *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*, Strategic Management Journal, 22 (Special Issue), pp. 479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2002). *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives*. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp., D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp. 1– 16.
- Hofstede G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newburg Park Sage Publications.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. (2003). *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, Journal of Management, 29 (6), pp. 963–989
- Ireland, R. D., Webb, J. W. (2007). *Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation*, Business Horizons, 50 (1), pp. 49– 59.

- İşcan, Ö. F., Karabey, C. N. (2007) *Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, No:2.
- İpekten, O. B. (2006) *Risk Sermayesi Finansman Modeli*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı 1.
- İraz, R. (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*.
- İyişleroğlu, S. C. (2006) *Aile İşletmeleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ward, J. L. (1997) *Keeping The Family Business Healty*, Business Owner Resources.
- Johnson, B. R. (1990) *Toward A Multidimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur*, Entrepreneurship Theory and Practice 14, Boston.
- Johnson, S. (2000) *Literature Review on Social Entrepreneurship*, November.
- Kalkan, A., Alparslan, A. M. *Rekabet Savaşından Çıkış Yolu: Değer Yeniliği, Kâr Ve İnsan Önergeleri*, Mehmet Akif Ersoy, Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, Burdur
- Karagöz, M. (2012) *KOBİ'lerin Temel Sorunları, Bu Alanda Sağlanan Destekler ve Çözüm Önergeleri*, (Çevrimiçi): <http://www.yerelsiyaset.com/pdf/eylul2008/16.pdf>.
- Karalar, R. (2001). *Genel İşletme*
- Karaoğlu, E. (1991) *Küçük Sanayi İşletmeler Yapısal ve Finansal Sorunlar Çözümler*", İTO Yayınları, No:1991-25, İstanbul.
- Karpuzoğlu E., (2012) *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, <http://www.soydanbilisim.com>.
- Kavlakoğlu, İ. (1997) *Değişim ve Yaratıcılık*, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No.4, İstanbul.
- Kayalar, M., Arslan, E T. (2009) *Ashoka'ya Üye Sosyal Girişimcilerin Türkiye Ve Dünyadaki Faaliyet Alanlarının Karşılaştırılması*, Sdü Vizyoner Dergisi, Cilt 1, Sayı 1.
- Ketchen, D. J. Jr., Ireland, R. D., Snow, C. C. (2007). *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation and wealth creation*, Strategic Entrepreneurship Journal, 1 (3/4), pp. 371–385.

- Kınaytürk, Z. (2006) *1990 Yılından sonra Yaşanan Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Kızıloğlu, M. İ. Nurettin (2013) *İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:V, No:3.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005) *Mavi Okyanus Stratejisi*, Çev. Şükrü Alpagut, CSA Global Publishing, İstanbul.
- Kiracı, M., Alkara, İ. (2009) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.
- Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*
- Koçel, T. (1993) *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Sayı:32, İstanbul.
- Koçel, T. (2012) 5. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı.
- Korkmaz, O. (2012) *Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.XIV, s.2.
- Kozak, M. A., Yılmaz, E. G. (2010) *Otel Yöneticilerinin İç girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 21, Sayı 1.
- Kyrgidou, L. P., Hughes, M. (2010). *Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions*, European Business Review, 22 (1), pp. 43–63.
- Kuratko, D ve Hodgetts, R. *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, The Dryden Press.
- Kurt, B. (2012) *Yaratıcılık Varolanı Yeniden Yorumlamaktır*, (Çevrimiçi) <http://www.gennaration.com.tr>.
- Küçük, K. A (2014) *Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Davranışına Etkisi; "Abant İzzet Baysal Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi.
- Küçük İşletmeler Pazarlamanın Neresinde? : Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama,, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt: 4, Sayı 9: 14, 2005, s:14-26.*
- Küçük, O. (2010) *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık.

- Kümbül Güler, B. (2011) *Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: ASHOKA Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:13, Sayı 3, s. 79-111.
- Lassen, A. H. (2010). *Strategic entrepreneurship: Combining strategic management and entrepreneurship for innovation*, Management of Technology, February, pp. 3–4.
- Luke, B., Kearins, K., Verreynne, M. L. (2010). *A theory of strategic entrepreneurship*. İçinde, J. L. Fox (Editör). Proceedings of 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange.
- Lussier, R. N. (1990) *Human Relations in Organizations*, Irwin, Boston.
- Memiş, H., Sever, E. (2001) *Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde KOBİ'lerin Değerlendirilmesi*, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi.
- Meydan, C. H., (2010) *Adalet Algısı-İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 36.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., Meeks, M. D. (2002). *The entrepreneurship–strategic management interface*. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp., D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp. 19–44.
- Mirze, K. (2006) *Introduction to Business*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Mirze, K. (2010) *İşletme*, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Mucuk, İ. (2001) *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, A. (2007) *Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler*, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Sayı 2.
- Ocak, M. (2014) *Bazı Öncülleri Ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi.
- Odabaşı, Y. (2005) *Girişimcilik*, 2. bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- OECD, Oslo Manual: *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, The Measurement Of Scientific And Technological Activities*, European Commission, Eurostat, Paris.
- Oktay, E., Güney, A. (2002) *Türkiye'de Kobi'lerin Finansman Sorunu Ve Çözüm Önerileri, 21.Yüzyılda Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C.

- Onay, M., Çavuşoğlu, S. *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik*, Celal Bayer Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, 2010
- Oğuz, E. S. (2011) *Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı*, Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 2.
- Öğüt, A., Akgemici, T., Şahin, E., Kocabacak, A. (2007) *İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yöntemi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17.
- Öz-Alp, Ş. (1971) *Küçük İşletmeler*.
- Özdaşlı, K., Özkara, B. (2011) İş Fikri Bulma Yöntemleri: Isparta Girişimcileri Üzerinde Bir Araştırma, Akademik Bakış Dergisi(Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi), (24), s.4.
- Özdemir, A. A. (2014) *Kültür, Benlik Saygısı ve Girişimcilik Eğilimi: Amerikan ve Türk Üniversite Öğrencilerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:43, Sayı:2, S 351-367.
- Özdevecioğlu, M., Cingöz, A. (2009) *Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 32, s.81-95.
- Özgen, H., Kılıç, K. C., Karademir, B. (2003) *Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Özgener, Ş. (2003) *Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20, 2003.
- Özgür, M. (2009) *Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik*, Çerçeve Dergisi, Eylül.
- Özkanlı, Ö., Kızjibek, N. (2006) *Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma*
- Öztnalı, İ., Arıcanlı, Ü., Karabay, M. (1989) *AT'a Girerken Türkiye Makine İmalat Sanayiinde Küçük İşletmelerin Kalite Sorunları*, MPM Yayınları, No:399, Ankara,1989.
- Öztürk, A. T. Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ'lerinin Yol Haritası İ.K.Ü. Aile İşletmeleri 5. Kongresi, [http://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20(1).pdf)
- Öztürk, M. (2007) *İş Plânları, Hazırlanması ve Önemi*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Cilt 35.

- Pazarcık, O. (2004) *Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Reyhanoğlu, M., Akın, Ö. (2012) *Ticari Girişimciler Ne Kadar Sosyal Girişimcidir?*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt 23, Sayı 71.
- Sağlam N. *Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, 2. Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, s. 500
- Sargut, S. (2001) *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi.
- Sarıkaya, M. (2010) *Üçüncü Sektörde Yönetimsel ve Kavramsal Dönüşüm: Sosyal kâr Amaçlı Örgütler*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 11, Sayı 1, s. 87-100.
- Sayın, E. *Girişimcilik*
- Seven, S. (2007) *Franchising Uygulamalarında Franchise Alan Firmaları Motive Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Gıda ve Giyim Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi; Kütahya.
- Sezgin, C. (2007), *KOBİ Ölçeğinde Aile Şirketleri Araştırması*, Yönetici önsözü, Deloitte.
- Sığrı, Ü., Tıgılı, M. (2006) *Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi*, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt XXI, Sayı 1.
- Sorgun, C., Türk, M. (2008) *Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 12, Sayı 1.
- Söğüt, M. A. (2011) *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Alternatif Finansman Yöntemleri*, 1. Orta Anadolu Kongresi (Çevrimiçi): <http://www.atillasogut.com/makaleler.html>
- www.tdk.gov.tr
- The Activities of the European Union for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, SME Envoy Report, 2005.
- Titiz, T. (1994) *Girişimcilik, Ulusça Zenginliğe Açılan Kapı*. İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- Tunç, H. (2008) *Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, F., Kocabay, M., Arıç, H. (2007) *Firmaların Yenilik (İnovasyon) Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü: Kayseri Serbest Bölgesi Örneği*, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs.

Türk Dil Kurumu, 201

TÜSİAD (1987), *Türkiye’de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler*, TÜSİAD Yayınları, T/87, 10.1003, İstanbul.

TÜSİAD (2002), *Türkiye’de Girişimcilik*, TÜSİAD Yayınlar, No: 340/12, İstanbul.

Ülgen, H ve Mirze, K. (2007) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

Ülgener, 1981;17-18; Çetin, G. 2003: 198).

Üzülmez, H. (2008) *Girişimcilik ve Konya’da Girişimciliğin Geleceği*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 3 Sayı 2.

Yeloğlu, H. O. (2007) Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik Ve Yaratıcılık Tartışmaları, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 7, Sayı 1.

Yılmaz, A. S. (2014) *Bir Sosyal Değişim Ajanı Olarak Girişimcilik Eğitimi*, Zeitschrift für die Welt der Türken.

Yılmaz, B. B. (2009) *İflasın Ertelenmesi Talebinde İyileştirme Projesi*, Maliye Finans Yazıları.

Yılmaz, Ü. (2004) *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Yurdakul, M. *Franchising Sisteminin KOBİ’lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 8.

Zildjian (<http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/oldest>)