

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KOBİ'LERİN KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK UYGULAMARI:
ESKİŞEHİR İLİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aynur GÜNEŞ KAHRAMAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı

**HAZİRAN 2024
İSTANBUL**

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KOBİ'LERİN KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK UYGULAMARI:
ESKİŞEHİR İLİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aynur GÜNEŞ KAHRAMAN
210014013
0009-0005-1779-7487

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL

İstanbul 2024



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Jüri Tez Onay Formu

13.06.2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Bu çalışma 13.06.2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi (Tezli Yüksek Lisans) Programı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL

Danışman

İstanbul Gedik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

Üye (İmza)

İstanbul Gedik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

Üye (İmza)

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “KOBİ’lerin Kurum İçi Girişimcilik Uygulamaları: Eskişehir İli Üzerine Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. (13/06/2024)

Aynur GÜNEŞ KAHRAMAN

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana desteklerini esirgemeyen, her sorumu cevaplayan saygıdeğer danışman hocam; Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL'e, eğitim-öğretim süreci boyunca beni her zaman destekleyen, çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan canım eşim Mustafa Kahraman'a ve canım oğlum Rüzgar Kahraman'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2024

Aynur GÜNEŞ KAHRAMAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
ÖZET	xiv
ABSTRACT	xv
1. GİRİŞ	1
1.1. Konu İçeriği	1
1.2. Amacı ve Önemi.....	1
2. GENEL BİLGİLER: GİRİŞİMCİLİK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERCEVESİ	3
2.1. Girişimciliğin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	3
2.2. Girişimcilik Türleri.....	5
2.2.1. İç girişimcilik.....	5
2.2.2. Kadın girişimciliği	6
2.2.3. Göçmen girişimciliği.....	10
2.2.4. Çevreci girişimcilik.....	12
2.3. Girişimci Kavramı	14
2.3.1. Girişimci kimdir?.....	14
2.3.2. Girişimci ile ilgili bazı temel ayrımlar	16
2.3.2.1. Sermayedar-Girişimci ayrımı.....	16
2.3.2.2. İşveren/Patron-Girişimci ayrımı.....	17
2.3.2.3. Yönetici-Girişimci ayrımı.....	17
2.4. Girişimciliğin Değişen Doğası ve Artan Önemi	18
2.4.1. Girişimciliğin değişen doğası ve değişimin itici güçleri.....	19
2.4.1.1. Tarihsel arka plan	19
2.4.1.2. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş	20

2.4.1.3. Fordizm'den Post – Fordizm'e geçiş.....	25
2.4.1.4. Küreselleşme	28
2.4.2. Girişimciliğin önemi	34
2.4.2.1. Bireysel boyutta önemi.....	35
2.4.2.2. Kurumsal boyutta önemi.....	36
2.4.2.3. Bölgesel boyutta önemi	37
2.4.2.4. Ulusal boyutta önemi.....	38
3. KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE KOBİ'LERİN TANIMI.....	41
3.1. Girişimci, Girişimcilik ve İç girişimcilik Kavramları	41
3.2. Kurum İçi Girişimciliğin Önemi	47
3.3. Kurum İçi Girişimciliğin Boyutları.....	48
3.3.1. Proaktiflik boyutu	49
3.3.2. Özerlik boyutu	50
3.3.3. Yenilikçilik/İnovasyon boyutu	50
3.3.4. Risk alma boyutu	51
3.3.5. Rekabetçi agresiflik boyutu.....	52
3.4. İç Girişimciliğin Etkileyen Faktörler.....	53
3.4.1. İç girişimliği etkileyen çevresel faktörler.....	53
3.4.2. İç girişimliliği etkileyen örgütsel faktörler	55
3.5. Firma Açısından Kurum İçi Girişimcilik.....	57
3.6. Kurum İçi Girişimcilik Modelleri	58
3.6.1. Jeffrey g. Covin ve Dennis P. Slevin'e ait model.....	58
3.6.2. Lumpkin ve Dess'in iç girişimcilik modeli.....	59
3.6.3. Shaker A. Zahra'ya ait model.....	60
3.6.4. Guth ve Ginsberg'in iç girişimcilik modeli.....	61
3.7. Kurum İçi Girişimciliğin Önemi	62
3.8. Kurum İçi Girişimciliğin Önündeki Engeller	64
3.9. Kurum İçi Girişimcilik Stratejisinin Unsurları	67
3.9.1. Vizyonun geliştirilmesi	67
3.9.2. Yeniliklerin özendirilmesi.....	68
3.9.3. İç Girişimciler için uygun ortamın yaratılması.....	68
3.9.4. Takımların oluşturulması	69
3.10. Kurum İçi Girişimciliğin Başarı Şartları	69

3.10.1. Üst düzey yönetimin tam desteği.....	69
3.10.2. Program için bazı parametreler oluşturmak	69
3.10.3. Şirketteki potansiyel iç girişimcileri bulmak ve onları teşvik Etmek	70
3.10.4. Yönetmel becerileri geliştirmek	70
3.10.5. İç girişimcilerden oluşan bir ekip oluşturmak	70
3.10.6. İç girişimcilere kaynak sağlamak	70
3.10.7. İç girişimcilere fırsatlar sunmak	70
3.10.8. İç girişimciler için uygun bir örgütsel iklim yaratmak.....	70
3.10.9. Destek mekanizmaları oluşturmak.....	70
3.11. İç Girişimcilik ile İlgili Yanlışlar	71
3.12. KOBİ Tanımı ve Genel Özellikleri	71
3.12.1. KOBİ'lerin önemi	73
3.12.2. KOBİ'lerin üstün ve zayıf yönleri	77
3.12.2.1. KOBİ'lerin üstün yönleri	77
3.12.2.2. KOBİ'lerin zayıf yönleri.....	79
3.12.2.3. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri.....	82
3.12.3. KOBİ'lerin özellikleri	84
3.12.3.1. İşletme sahibine özgü özellikler	84
3.12.3.2. Yönetim tarzına özgü özellikler	85
3.12.3.3. İşletme finansmanına özgü özellikler	85
3.12.3.4. Pazarlama & Satış açısından özellikler.....	85
3.12.3.5. Hammadde & Kaynak yönetimine özgü özellikler	86
3.12.3.6. Üretime özgü özellikler	86
3.12.3.7. İstihdam yapısına özgü özellikler	86
3.12.3.8. Kobilerin spesifik ortak özellikleri.....	87
3.12.3.9. KOBİ'lerin ekonomiye katkıları	89
3.12.4. KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları	90
3.12.4.1. Kobilerin avantajları	90
3.12.4.2. Kobilerin Kısıtlılıkları	91
3.13. KOBİ'lerin Türkiye'deki Temel Sorunları	92
3.13.1. Finansman sorunları.....	93
3.13.2. Üretim ve pazarlama sorunları.....	95
3.13.3. İhracat ve uluslararasılaşma sorunları.....	96

3.13.4. Ar-Ge, yenilik ve teknoloji sorunları	97
3.13.5. İnsan kaynakları ve eğitim sorunları	98
3.13.6. Yönetim ve organizasyon sorunları	99
3.13.7. Diğer sorunlar	100
4. BULGULAR.....	102
5. SONUÇ	120
KAYNAKLAR.....	123
ÖZGEÇMİŞ	132



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
GEM	: Genç Müşavir Mühendis ve Mimarlar Çalışma Grubu
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KGF	: Kredi Garanti Fonu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
TAİDER	: Türkiye Aile Şirketleri Derneği
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonuna
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa No:

Çizelge 3.1: Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıran Çözüm Stratejileri.....	65
Çizelge 3.2: İç Girişimcilik Stratejisinde Amaçlar ve Programlar	68
Çizelge 3.3: Ülkelere Göre KOBİ'lerin Bazı Göstergeleri	74
Çizelge 3.4: Türkiye'de Sektör ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı ...	76
Çizelge 4.1: Yaşınız	102
Çizelge 4.2: Cinsiyetiniz	102
Çizelge 4.3: Eğitim Durumunuz	102
Çizelge 4.4: İşletmedeki Çalışma Süreniz	103
Çizelge 4.5: İşletmenizin Yaşı.....	103
Çizelge 4.6: Çalışanlara Hareket Alanı Daraltılmış Hissi Verecek Şekilde Yürürlükte Çok Fazla Kural Vardır	103
Çizelge 4.7: Çalışanlar Aile Ferdi Gibi Görülür.....	104
Çizelge 4.8: Makul Ölçüde Risk Yüklenmede Çalışanlara İnisiyatif Tanınır	104
Çizelge 4.9: Bilgi, İşletme İçinde Diğerleri İle Serbestçe Paylaşılabilir	105
Çizelge 4.10: Yeni Koşul ve Durumlara Anında Cevap Verebilecek Şekilde Esneklik Vardır	105
Çizelge 4.11: Yönetim Eleştiriye Açıktır	105
Çizelge 4.12: Üstler Tarafından Verilen Emirlere Uymak Zorunludur	106
Çizelge 4.13: Sosyal Eşitsizliğe Yol Açacak Şekilde Statüler Arasında Önemli Farklılıklar Vardır	106
Çizelge 4.14: Çalışanların Kişisel Sorunlarına İlgi ve Alaka Gösterilir	107
Çizelge 4.15: Çalışanların Kişisel Menfaatlerine Önem Verilir	107
Çizelge 4.16: Fırsatlardan Yararlanmada Çabuk Hareket Edilir	107
Çizelge 4.17: Çalışanların Yaptıkları Hatalara Karşı Tolerans Gösterilir	108
Çizelge 4.18: Kullanılan Alet ve Makinelerle İlgili Son Derece Standart ve Katı İşletme Prosedürleri Bulunur.....	108
Çizelge 4.19: Otoriteye Saygı Son Derece Önemlidir	109

Çizelge 4.20: Emir Komuta Zincirine Son Derece Önem Verilir	109
Çizelge 4.21: Çalışanların Birbirlerine Gayri Resmi Şekilde Davranmalarına Müsamaha Gösterilir.....	109
Çizelge 4.22: Her Gün Aynı Şey Yapılıyormuş Hissi Verecek Şekilde Çok Fazla Rutin İş Vardır	110
Çizelge 4.23: Çalışanlar Yöneticileri Aile Büyüğü Gibi Görür	110
Çizelge 4.24: Yenilikçi Projelere Sahip Olan Çalışanlar Başarısız Olsalar Bile Yeni Projeler Üretme Konusunda Teşvik Edilir	111
Çizelge 4.25: Firmamızda Çalışanların Öne Sürdüğü Yeni İş Yapma Yöntemleri Hızlı Bir Şekilde Uygulamaya Konulur.....	111
Çizelge 4.26: Firmamızın Geleceği İçin Çalışanların Yeni Fikir Üretmeleri Cesaretlendirilir	112
Çizelge 4.27: Firmamızda Süreçlerin İyileştirilmesiyle İlgili Fikirler Hızlı Bir Şekilde Uygulamaya Konulur	112
Çizelge 4.28: Yönetimimiz Yeni Öneri ve Fikirlerimize Her Zaman Açıktır	113
Çizelge 4.29: Firmamızda Yöneticiler, Yenilikçi Fikirlerin Öne Sürülmesi İçin Kural ve Prosedürlere Fazla Takılmamaları Hususunda Çalışanlarına Cesaret Verirler	113
Çizelge 4.30: İşimle İlgili İhtiyaç Duyduğum Serbestliğe Sahibim	114
Çizelge 4.31: Gündelik İşlerimi Yürütürken Yeni Yöntemler Denerim.....	114
Çizelge 4.32: İşlerimi Yürütürken Uyguladığım Yeni Yöntemlerin Başarısız Olma Sonucunda Ceza ve Sert Eleştiriye Maruz Kalmam.....	114
Çizelge 4.33: İşimle İlgili Kararlarımda Özgürüm.....	115
Çizelge 4.34: Aldığım Kararların İkinci Bir Kişi Tarafından Kontrol Edilmesine Gerek Duyulmamaktadır	115
Çizelge 4.35: İşlerimi Yürütürken Kendimi İşimin Patronu Gibi Hissediyorum.....	116
Çizelge 4.36: Günlük İşlerimi Yürütmek ve Yeni Fikirler Üretmek İçin Yeterli Zamana Sahibim	116
Çizelge 4.37: Firmamızdaki Problemlerin Çözülmesinde Mesai Arkadaşlarımla Birlikte Vakit Ayırırız.....	116
Çizelge 4.38: İşlerimi Yerine Getirecek Sorumluluğa Sahibim.....	117
Çizelge 4.39: Başarılı ve Yenilikçi Projeler Sunan Bireyleri Desteklemek İçin İlave Ödüller ve Teşvikler Verilir	117

Çizelge 4.40: Firmamızda Yeni ve Yaratıcı Fikirleri Üretenler Terfi Alırlar	118
Çizelge 4.41: Sürekli Başarıya Prim Verilir	118
Çizelge 4.42: Başarılı Çalışanlar Hızlı Terfi Alır	118



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 3.1: Covin ve Slevin'in İç Girişimciliğe Yönelik Örgütlerdeki Davranış Seviyesini Gösteren Modeli	59
Şekil 3.2: Girişimcilik Yönelimi – Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli	60
Şekil 3.3: Zahra'nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Modelin Kavramsal Çerçevesi	61
Şekil 3.4: Kurumsal Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Model	62
Şekil 3.5: Türkiye'de İşletme Ölçeğine Göre Teknoloji Yoğunluğu.....	80
Şekil 3.6: Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomisindeki Yeri.....	84
Şekil 3.7: 2012 yılında Türkiye'de İşletmelerin Demografik Göstergeleri	97

KOBİ'LERİN KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK UYGULAMARI: ESKİŞEHİR İLİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüz iş dünyasında, girişimciliğin önemi giderek artmaktadır. İşletmelerin, değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için girişimci bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktada, KOBİ'lerin kurum içi girişimcilik uygulamaları, işletmelerin büyüme ve başarıları için hayati önem taşımaktadır. Kurum içi girişimcilik, işletmelerin içinde yeni fikirler üretmeleri, bu fikirleri hayata geçirmeleri ve işletmenin büyümesine katkı sağlamaları anlamına gelmektedir. KOBİ'ler için kurum içi girişimcilik, büyük şirketlerden farklı olarak daha esnek bir yapıya sahip olmaları nedeniyle daha kolay bir şekilde uygulanabilir. Kurum içi girişimcilik uygulamaları, KOBİ'lerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Yeni fikirlerin ortaya çıkması, ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi ve işletmenin büyümesi, KOBİ'lerin pazar paylarını artırmasına ve daha fazla müşteri kazanmasına olanak tanımaktadır. Kurum içi girişimcilik uygulamalarının bir diğer faydası da çalışanların motivasyonunu artırmasıdır. Çalışanlar, işletmenin büyümesine katkı sağlama fırsatı bulduklarında daha motive olurlar ve işletme için daha fazla çaba sarf ederler. Bu da işletmenin performansını artırır ki kurum içi girişimcilik uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerin bazı adımları takip etmesi gerekmektedir. İlk olarak, işletme yönetimi, kurum içi girişimcilik kültürünü benimsemeli ve çalışanlarına bu yönde destek vermeli. İkinci adım olarak, çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri bir ortam oluşturulmalı ve bu fikirlerin değerlendirilmesi için bir süreç belirlenmelidir. Üçüncü adım olarak, başarılı fikirlerin hayata geçirilmesi için kaynaklar sağlanmalı ve çalışanlar bu süreçte desteklenmelidir. KOBİ'lerin kurum içi girişimcilik uygulamaları, işletmelerin büyümesi ve rekabet avantajı elde etmesi için hayati önem taşımaktadır. Kurum içi girişimcilik kültürünün benimsenmesi ve çalışanların fikirlerinin değerlendirilmesi, işletmelerin başarısı için kritik bir faktördür. İşletmeler, kurum içi girişimcilik uygulamalarını benimseyerek, pazar paylarını artırabilir, müşteri sayısını artırabilir ve çalışanlarının motivasyonunu artırarak performanslarını yükseltebilir. Bu bağlamda çalışma Eskişehir ili üzerine şekillenmiş ve katılımcı desteği ile veri analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kurum İçi Girişimcilik, Kurum İçi Girişimciliği Etkileyen Faktörler, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*

INTRA-INSTITUTIONAL ENTREPRENEURSHIP APPLICATIONS OF SMEs: AN APPLICATION ON ESKİŞEHİR PROVINCE

ABSTRACT

In today's business world, the importance of entrepreneurship is increasing. Businesses need to adopt an entrepreneurial approach to adapt to changing market conditions and gain competitive advantage. At this point, intrapreneurship practices of SMEs are of vital importance for the growth and success of enterprises. Intrapreneurship means generating new ideas within businesses, putting these ideas into practice and contributing to the growth of the business. Intrapreneurship for SMEs can be implemented more easily because they have a more flexible structure unlike large companies. Intrapreneurship practices help SMEs gain competitive advantage. The emergence of new ideas, the development of products or services, and the growth of the business allow SMEs to increase their market share and gain more customers. Another benefit of in-house entrepreneurship practices is that they increase the motivation of the employees. Employees are more motivated and put more effort into the business when they have the opportunity to contribute to the growth of the business. This increases the performance of the business, so businesses need to follow some steps in order to successfully implement intrapreneurship practices. First of all, business management should adopt the culture of in-house entrepreneurship and support its employees in this direction. As a second step, an environment where employees can share their ideas should be created and a process should be determined for the evaluation of these ideas. As a third step, resources should be provided for the implementation of successful ideas and employees should be supported in this process. Intrapreneurship practices of SMEs are vital for businesses to grow and gain competitive advantage. Adopting an in-house entrepreneurial culture and evaluating employee ideas is a critical factor for the success of businesses. By adopting in-house entrepreneurship practices, businesses can increase their market share, increase the number of customers and increase their performance by increasing the motivation of their employees. In this context, the study was shaped on Eskişehir province and data analysis was conducted with the support of participants.

Keywords: *Intrapreneurship, Factors Affecting Intrapreneurship, Small and Medium Enterprises*

1. GİRİŞ

1.1. Konu İçeriği

KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler), ekonomik büyüme ve inovasyonun önemli motorlarıdır. Kurum içi girişimcilik (veya intrapreneurship), çalışanların yenilikçi fikirlerini ve projelerini teşvik ederek işletmenin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur. Bu, özellikle KOBİ'ler için önemlidir çünkü genellikle daha az kaynakları ve daha sınırlı büyüme olanakları vardır.

KOBİ'lerin kurum içi girişimcilik uygulamaları aşağıdaki gibi olabilir:

1. Fikir Yarışmaları: Çalışanların yenilikçi fikirlerini teşvik etmek için düzenli fikir yarışmaları düzenleyebilirler. Kazanan fikirler ödüllendirilebilir ve uygulamaya konabilir.

2. İnovasyon Labları: KOBİ'ler, çalışanlarının yeni fikirler deneyebilecekleri ve geliştirebilecekleri özel alanlar veya "inovasyon labları" oluşturabilir.

3. Eğitim ve Geliştirme: Çalışanların girişimcilik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için eğitim ve geliştirme programları sunabilirler.

4. Girişimcilik Kültürü: KOBİ'ler, risk almayı ve yenilikçi düşünmeyi teşvik eden bir kurumsal kültür oluşturabilir.

5. Proje Tabanlı Çalışma: Çalışanlarına kendi projelerini oluşturma ve yönetme fırsatı vermek, kurum içi girişimciliği teşvik edebilir.

Bu uygulamalar, KOBİ'lerin sürekli olarak yenilik yapmalarını, daha rekabetçi olmalarını ve büyümelerini sağlar.

1.2. Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, Eskişehir ilinde bulunan KOBİ'lerde kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin yürütülüp yürütülmediğinin incelenmesi, yürütülmekte ise kurum içinde gerçekleştirdikleri girişimcilik faaliyetleri, kurum içi girişimcilik

faaliyetlerinde çalışanlarının beklentileri kişisel ve mesleki gelişimlerine etkisinin öğrenilerek programların uygulama süreçlerine ilişkin önerilerinin tespit edilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda KOBİ'lerin girişimcilik faaliyetlerinin genel görünümü değerlendirilecektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada cevabı aranan sorular şunlardır:

1. Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurum içi girişimcilik faaliyetleri hangi firmalar tarafından yürütülmektedir?

2. Yürütülen kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin süreci nasıldır? Neleri kapsamaktadır?

3. Yürütülen kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin programlarının benzer, farklı alanları ve kuvvetli yönleri nelerdir?

4. KOBİ'lerde yürütülen kurum içi girişimcilik faaliyetleri sektöre göre farklılık göstermekte midir?

5. KOBİ'lerde çalışanlarının kurum içi girişimciliğe uygulama süreçlerine ilişkin görüşleri ve önerileri nelerdir?

Bu sayede kurum işi girişimciliğin desteklenmesi, kurum işi girişimciliğin artırılması, kurum işi girişimcilerin yarattıkları sorunlar, ihtiyaçları gibi konular hakkında bilgi sahibi olarak, şartlarının iyileştirilmesi bağlamında katkı sağlanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER: GİRİŞİMCİLİK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu çalışmanın bu bölümünde, girişimcilik ve sosyal girişimciliğin kavramsal çerçevesi incelenmiş, girişimciliğin tanımı, tarihsel gelişimi ve çeşitli türleri, sosyal girişimciliğin tanımı ve tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra dünya çapında ve Türkiye'de girişimcilikle ilgili istihdam araştırmaları ve bulguları girişimcilik bağlamında değerlendirilecektir. Bu çalışma, dünya çapında ve Türkiye'de gerçekleştirilen pozitif ayrımcılığa odaklanan sosyal girişimlerle ilgili araştırmaları ve sonuçlarını incelemektedir. Bu literatür taraması bir tabloda özetlenmiş ve tablo yorumlanmıştır. Bu literatür taraması ile çalışmanın araştırma bölümünün beslenmesi amaçlanmıştır.

2.1. Girişimciliğin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Birçok araştırmacı girişimciliği tanımlamaya ve belgelemeye çalışmıştır. Girişimciliğin kapsam ve boyutları da değişen dünya koşullarına göre güncellenmekte ve günümüzde önem arz etmektedir. Tarihsel gelişimi açısından girişimciliğin tarihin her aşamasında var olduğunu görüyoruz. Toplum var olduğu sürece var olmuştur.

Girişimcilik, bir toplumun gelir düzeyini belirlemenin ötesinde, toplumsal değişimi de etkileyen temel bir faktördür. Bu, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını, benimsenmesini ve yayılmasını hızlandırarak toplumsal dönüşüme katkıda bulunur. Girişimcilik ayrıca ekonomiyi canlandırır, ekonomik büyümeyi hızlandırır, yeni endüstriler oluşturur, rekabeti teşvik ederek verimliliği artırır ve toplumun genel çıkarlarını gözetir (Tunç, 2007, s.35).

Girişimciliğin, ekonomik büyümede katkısının büyük olduğu düşünülmekte ve her geçen gün önemi daha da artmaktadır. İşsizlik sorununa çözüm getiren, ekonomik varlıkları az verimli olandan çok verimli olana aktaran, yaratıcılığa ve

yenilikçiliğe olanak sağlayan istihdam olanakları ile oldukça rekabetçi bir ortamda iyi bir konuma sahip olmaktadır (Kutanis ve Hancı, 2004, s.25).

“Girişimcilik, işbirlikçi faaliyet ve hizmetlerin üretilmesi veya yaygınlaştırılması da dahil olmak üzere, ticari işletmelerin oluşturulmasından, sürdürülmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu kişiler tarafından veya onlar adına yapılan faaliyettir” (Ufuk ve Özgen, 2000, s.30).

“Girişimcilik, ekonomik, sosyal ve psikolojik riskleri göze alarak gerekli zaman ve insan gücüne yatırım yaparak aynı zamanda kişisel ve kişisel gelişimi sağlayarak finansal kazanç ve kişisel başarıya ulaşma yeteneğidir. Bunun yanısıra kişiye büyük memnuniyet getiren bir süreçtir.

Girişimcilik, bireylerin veya grupların toplumsal ihtiyaçları karşılamak için geliştirdikleri fikirleri değer ve büyüme sağlamak amacıyla kullanma sürecidir. Tarih boyunca, insanlar yeni istihdam fırsatları yaratmak ve ekonomik kazanç elde etmek için girişimcilik yoluyla çeşitli alanlarda faaliyet göstermişlerdir. Ancak, günümüz bilgi çağında, girişimciliğin önemi ve etkisi daha da artmıştır, çünkü ekonomik büyüme ve gelişme için kritik bir rol oynamaktadır. Girişimcilik, uzun bir geçmişe sahip olmasına rağmen, son yıllarda akademik araştırmalarda artış göstermiştir. Bu artış, girişimciliğin ve ona ilişkin kavramların daha derinlemesine anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Ulusal ve uluslararası düzeyde kalkınmanın sağlanmasında kilit bir rol oynayan girişimcilik, günümüzdeki kültürel, siyasi ve ekonomik değişimlere uyum sağlamak için yeni bir anlayışın gerekliliğini ortaya koymaktadır (İraz, 2005, s.172).

Tarih boyunca, toplumlar göçebe yaşamdan yerleşik tarım yaşamına, ardından da tarım yaşamından sanayi yaşamına geçiş yapmışlardır. Bu dönüşüm süreçlerinde girişimciler her zaman belirleyici bir rol oynamışlardır. Girişimcilik, sosyal, ekonomik, psikolojik ve teknolojik değişimin temelini oluştururken, değişimin hızı her geçen gün artmaktadır, bu da girişimciliğin yapı ve etki alanını sürekli olarak genişletmektedir, böylece topluma zenginlik ve değer katarak gelişme yol açmaktadır (Erkan, 1997, s. 176).

Yirminci yüzyılın sonuna yaklaşırken, geleneksel normlar ve kurallar değişmekte ve bilginin her alanda kullanımını içeren yeni iş modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu değişim, sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda önemli

dönüşümlere neden olarak girişimcilik anlayışını da etkilemektedir. Elindekini kıran agresif girişimcinin yerini yenilikçi, düşünen, bilgiye dayalı bir girişimci aldı. Bilgi toplumu girişimcisinin bakış açısı, toplumun ihtiyaçlarını ve eksikliklerini fark etmek ve bu ihtiyaçları yatırım yoluyla karşılamak gibi boyutlarla sınırlı değildir (Tekin, 1999, s.14).

2.2. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik, yaşamın her evresinde ve her sektörde geniş bir şekilde mevcut olabilir. Kadın Girişimciliği, Göçmen Girişimciliği, Çevresel Girişimcilik vb. Bu çalışmada tartışılan girişimcilik türü ise; Kurum İçi Girişimcilik'tir.

2.2.1. İç girişimcilik

Küresel pazar ekonomisi, dünyanın birçok yerinde şirketlerde ve endüstrilerde bir dizi değişikliğe neden olmaktadır. Bu çok hızlı ve büyük ölçekli değişiklikler, kuruluşları stratejileri konusunda daha temkinli ve nasıl başarılı olabilecekleri konusunda daha spesifik hale getirmektedir. İşletmeler, sürdürülebilirliği sağlamak ve küresel bir ortamda rekabet edebilmek için sürekli inovasyon anlayışıyla değişen dünyaya ayak uydurmaktadır. Ayrıca çalışanlara daha fazla özgürlük sağlayarak ve bu girişimcileri destekleyerek yaratıcı enerjilerini kullanma fırsatı verir. Peki, kurum içi girişimci kimdir?

İç girişimci, bir kurum veya kuruluş içindeki mevcut yapılardan farklı yenilikler yaratma sorumluluğunu üstlenen ve kurum veya kuruluşun çıkarlarını gözetken kişi olmaktadır. Bu kişiler, parlak, yaratıcı fikirleri karlı eylemlere ve işlere nasıl dönüştüreceklerini keşfeden kişilerdir. İç girişimciler sadece ait oldukları örgütten fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içinde yenilik yaparak yeni fikirlerle toplumda değişim meydana getirmektedirler (Bozgeyik, 2005, s.75).

İç girişimciler, sosyal çevrenin ve mevcut pazarın farkında olan, fırsat ve risklerin farkında olan, güçlü karaktere, mükemmel problem çözme ve kriz yönetimi becerilerine, güçlü organizasyonel ve analitik becerilere sahip kişilerdir. Yaratıcı, yenilikçi ve sorunlara farklı bir bakış açısıyla yaklaşma ve değişimi yönetme yeteneğine sahip olmaktadır. Bir iç girişimci, mevcut bir organizasyonu geliştirmek veya yenilemek için bir ürün veya yenilik geliştiren kişidir (Onay ve Çavuşoğlu, 2009, s.48).

İç girişimciler, hayal güçlerini ve zekalarını kullanarak sonsuz yenilikler yapmayı hedefler ve bu yenilikleri karlı ve somut gerçeklere dönüştürmek için çalışırlar. İç girişimci, çalışmalarını sürdürdüğü şirket veya organizasyon içinde her alanda yenilik yaratan, bu yenilikleri hizmete dönüştüren, tüm faaliyetlerini canlı yapıların sürdürülebilirliğine dönüştüren kişidir (Tüsiad, 2002, s.5).

İç girişimciler, iş dünyasındaki gelişmeleri yakından takip ederek, küresel pazardaki değişimleri analiz eden ve verimliliği artıran en son teknolojileri araştıran kişilerdir. Ayrıca, uluslararası alanda başarılı iş uygulamalarını inceleyerek, bu uygulamaları daha yaratıcı bir şekilde geliştirerek şirketin rekabet gücünü artırmaya odaklanırlar (Luchsinger ve Bagby, 1987, s.11).

“Kurum içi girişimcilik, bir organizasyonun yönetimi, organizasyonel ve ekonomik gelişme yöntemlerinin geliştirilmesi, içinde bulunduğu organizasyonun ekonomik büyümesine katkı sağlanması ve performansının yükseltilmesi ile ilgili çok önemli bir dinamik unsur olarak görülmektedir. Sadece içinde bulunduğu kurum veya kuruluşun işini kapsamaz, ekonomiyi bir bütün olarak ele almaktadır. Ekonomik ve organizasyonel yapıları inceleyerek verimliliği ve gelişimi artırmanın yollarını arar, bu sayede iyi iş uygulamalarını keşfeder, yeni endüstriler ve şirketlerin uluslararası rekabet gücünün artması, girişimcilik faaliyeti ve ekonomi üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır” (Ağca, V. ve Kurt, M. 2007, s.86).

Benimsenen tanımdan hareketle iç girişimci, içinde bulunduğu şirketi veya işi en yenilikçi fikirlerle ayakta tutan ve özellikle rekabetin oldukça yoğun olduğu bir dünyada rakiplerinin önüne geçmesini engelleyen kişidir denilebilmektedir. İşletmenin veya şirketin yıllarca ayakta kalabilmesi için bu tür insanlara çok yer vermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda bu insanlara yaratıcılıklarını ve yeniliklerini ait oldukları kurum ve şirketlere taşıyabilmeleri için daha fazla alan verilmesi gerektiği görülmektedir.

2.2.2. Kadın girişimciliği

Kadınları girişimci olarak güçlendirmek, statülerini ve değerlerini, güvenlerini ve benlik saygılarını artırmaktadır. Size profesyonel yaşamınıza daha fazla dahil olma, daha bağımsız olma, kendi ayaklarınızın üzerinde durma ve gelecekteki hedeflerinize ulaşma- kendinizi bulma fırsatı vermektedir. 1980'lerde iş dünyasındaki kadınlar kariyer inşa edebildiler, kendilerini iş dünyasında tanıtabildiler

ve yüksek pozisyonlara ulaşmaktadırlar. Türkiye'de demokratik katılım ve özgürlüğün sağlanmasında, kadının iş dünyasındaki etkisinin artırılması ve ekonomik gücünün artırılması kritik öneme sahiptir. Kadınlar için eşit istihdam fırsatları yaratmak, toplumdaki güçlerini ve statülerini artırmaktadır (Bircan, 1998, s.274).

Mevcut görevleri iyi bilinen şekilde yerine getirmek, kriz yönetimi sürecinde gerekli önlemleri alarak personel ve sermaye kaynaklarını verimli kullanmak, yaratıcı ve akılcı projelerde çözümler geliştirmek, olağanüstü sonuçlara ulaşmak, sonuçların sorumluluğunu almaktadır. İşveren olan, işyerinde yönetsel ve yasal sorumlulukları olan, şirketlerinin başında olan kadınlar girişimcidir (Saray, 1993, s. 118).

Girişimciler kendi işlerini kurarlar, işveren pozisyonunda bulunurlar, çalışanlarını çalıştırırlar, kurdukları şirket için her türlü idari ve yasal sorumluluğu üstlenirler, şirketin başındırlar ve aslında bu işyeri de çalışır, her türlü üretken faaliyeti birbirine bağlamaktadırlar (Küçük İşl. Dergisi, 1995, s.22).

Kadın girişimciliği son yıllarda ülkemizde de giderek artan bir trend haline gelmiştir. Kadınların iş hayatına atılması ve kendi işlerini kurmaları ekonomik hem de sosyal anlamda çok büyük bir adımdır. Bu noktada, kadınların girişimcilik konusunda desteklenmesi ve teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır. Kadın girişimciliği, sadece iş dünyasına yeni bir bakış açısı getirmekle kalmaz, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda da önemli bir rol oynar. Kadınların iş hayatına katılımı arttıkça, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması ve kadınların ekonomik özgürlüklerinin artması hedeflenmektedir. Ancak, kadın girişimciliğinin önündeki engeller de göz ardı edilmemelidir. Bu engellerin başında finansal kaynaklara erişimde yaşanan zorluklar gelmektedir. Kadın girişimcilerin finansal desteklere erişimleri sınırlı olabilmekte ve bu durum işlerinin büyümesini engelleyebilmektedir. Ayrıca, kadınların iş hayatında karşılaştığı ayrımcılık ve ön yargılar da kadın girişimciliğinin gelişimini sınırlayan faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, kadın girişimciliğinin desteklenmesi ve teşvik edilmesi için çeşitli politika ve programlar hayata geçirilmelidir. Kadın girişimcilerin finansal kaynaklara erişimlerinin kolaylaştırılması, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulması gibi adımlar atılmalıdır. Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmak ve kadınların iş hayatındaki ayrımcılıkla mücadele etmek için de çalışmalar yapılmalıdır. Kadın girişimciliği ülkemizde de giderek artan bir trend

haline gelmiştir ve bu trendin devam etmesi için kadın girişimcilerin desteklenmesi gerekmektedir. Kadın girişimciliği, sadece ekonomik kalkınmaya katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda da önemli bir rol oynar. Bu nedenle, kadın girişimciliğinin gelişimi için çeşitli politika ve programlar hayata geçirilerek kadınların iş hayatındaki başarıları desteklenmelidir.

Bazı yazarlar kadın girişimciyi genellikle bir ortakla başladıkları bir işe veya işe sahip olan, bir ürün üreten, ürettiği ürünü satmanın bir yolunu oluşturan ve üründen kar elde eden kişi olarak tanımlamaktadır. Satış yapan, kendi imkânlarıyla istihdam yaratan, kendi kararlarını alan ve aynı zamanda uygulayan kişidir (Müftüolu, 2000, s. 69; Ecevit 1993, s. 20; Gürol, 2000, s. 25).

Farklı tanımlardan hareketle, kadın girişimciliği kavramını şu şekilde belirleyebiliriz.

- Evinizin dışında kendi adınıza bir veya daha fazla çalışma alanına sahip olun.
- Bu işyerinde tek başına veya onun emri altında çalıştırılan herhangi biriyle birlikte çalışın.
- Bir hizmet veya malın üretiminden, bu mal veya hizmetlerin pazarlanması, dağıtımı ve hizmetine kadar.
- Faaliyetleri için ilişkilendirilmesi gereken kurum ve kuruluşlarla bağımsız iletişim kurun.
- Bir ürün veya hizmetin oluşturulmasının her aşamasında kendi belirlediğiniz şartlara göre hareket edin ve karar verme yetkisine sahip olun.
- İşinden kazandığı parayı gönüllü olarak kullanan ve kendi iradesine göre yatırım yapan kadın.

Kadın girişimcilerle ilgili literatür sınırlı olsa da kadın girişimcilerle ilgili araştırmalar her geçen gün artmaktadır. Kadınların ekonomik kalkınma ve büyümeye katkısı, artan girişimcilik faaliyetleri ve iş sektörlerinin kadınlar tarafından yürütülmesi de kadın girişimciliğine olan ilgiyi artırmaktadır (Sexton,1989, s.183).

Kadın girişimciliğinin ve girişimcilik faaliyetinin neden arttığını göstermenin birçok yolu vardır. Birinci neden, sosyo-kültürel gelişme ve toplumsal değişimle birlikte daha çok kadının iş hayatına girmesi ve eğitim seviyesinin iyileşmesidir. İkinci sebep ise, kadınların kendi kendilerinin patronu olma istekleri, herhangi bir nedenle işçi çıkarmaları halinde ilk olarak işverenlerin kadın işçileri işten

çıkarcacağından korkmalarıdır. Üçüncüsü, alanda iyi rol model olan kadın girişimciler var ve başarı hikâyeleri onları cesaretlendiriyor. Dördüncü bir neden ise kadınların kurum ve şirketlerde ancak belirli pozisyonlara yükselebileceğini gösteren cam tavan uygulamasının olması ve bu durumun iş dünyasına yön vermede kadınları erkeklerden öne geçirmesidir (Gürol, 2000, s.242).

Kadın girişimciliği, kadınların ekonomik yaşama katılımını artırmak, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve ekonomik büyümeyi hızlandırmak için önemlidir. Kadınlar, iş dünyasında çeşitliliği ve yenilikçi düşüncüyü artırabilir ve aynı zamanda toplumları ve ekonomileri pozitif yönde etkileyebilir.

Kadın girişimciliğini teşvik etmek ve desteklemek için çeşitli stratejiler ve programlar uygulanabilir:

1. Eğitim ve Mentörlük: Kadınların iş dünyasında başarılı olmaları için gerekli becerileri ve bilgileri edinmelerine yardımcı olmak için eğitim programları ve mentörlük fırsatları sunulabilir.

2. Finansal Destek: Kadın girişimciler genellikle erkek girişimcilere kıyasla daha az finansman erişimine sahip olabilir. Bu nedenle, kadın girişimcilere özel kredi programları ve yatırım fırsatları sağlanabilir.

3. Ağ Oluşturma: Kadın girişimcilerin birbirleriyle ve potansiyel yatırımcılarla bağlantı kurmalarına yardımcı olmak için networking etkinlikleri düzenlenebilir.

4. Yasal ve Politika Reformları: Kadınların iş kurma ve işletme hakkını sınırlayan veya engelleyen yasaların ve politikaların reforme edilmesi gerekebilir.

5. Farkındalık ve Tanıtım: Kadın girişimciliğinin önemini vurgulayan ve başarılı kadın girişimcileri öne çıkaran kampanyalar düzenlenebilir.

Kadın girişimciliği, sadece kadınların ekonomik özgürlüklerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda toplumun genelinde pozitif değişiklikler yaratır. Bu nedenle, kadın girişimciliğini teşvik etmek ve desteklemek herkesin çıkarına olacaktır.

Kadınların toplumsal inisiyatif alması, kendi hayatlarında daha fazla güce ve sosyal-ekonomik varlığa sahip olmalarıyla doğrudan ilişkilendirilir ve bu durumun önemi üzerine konuşulurken bu tanım sıklıkla kullanılabilir.

2.2.3. Göçmen girişimciliği

Göçmen girişimciliği üzerine yapılan akademik araştırmalar, 1880'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde küçük işletmelerde çalışan göçmenlerle başlamıştır. Bu göçmenler genellikle göçmen işçiler olarak adlandırılır ve çoğunlukla vasıfsız işlerde çalışırken göçmen girişimciliğinin yaygınlığı, bu göçmenlerin işsizlikle mücadele etmeleri ve ekonomik ve sosyal iyileşme için kendi işlerini kurmalarıyla ilişkilendirilir (Volery, 2007, s.30-41).

Deniz (2005, s.177), göçmenleri "ekonomik nedenlerle bir yerden ayrılarak başka bir yere gidip, orada o yerin kurallarına göre yaşayanlar" olarak tanımlar.

“Göçmen girişimciliği” kavramının temelini ise başka yere yerleşen bireylerin bulunduğu yerde girişimde bulunmalarının oluşturduğu söylenebilmektedir (Koç, Görücü ve Akbıyık, 2015, s.68).

Göçmen girişimciliği, son yıllarda gündemde ön plana çıkmıştır. Göçmenlerin girişimci ruhları, yeni fırsatlar keşfetme istekleri ve sınırları zorlama cesaretleri, iş dünyasında önemli bir etki yaratmaktadır. Göçmen girişimciler, kendi kültürlerinden getirdikleri deneyimleri ve becerileri, yeni ülkelerindeki iş ortamına entegre ederek başarılı işletmeler kurmaktadır. Göçmen girişimciliği, ekonomik büyüme ve istihdam açısından da önemli bir rol oynamaktadır. Göçmenlerin işletmeleri, yerel ekonomilere katkı sağlayarak ekonomik büyümeyi desteklemekte ve yeni iş imkanları yaratmaktadır. Ayrıca, göçmen girişimcilerin başarılı olması, diğer göçmenlere de örnek teşkil ederek, toplumun entegrasyonu ve uyumu açısından da olumlu etki yaratmaktadır. Göçmen girişimcilerin karşılaştığı zorluklar da göz ardı edilmemelidir. Dil bariyerleri, finansal kaynaklara erişimde yaşanan sıkıntılar ve yerel iş ortamına uyum sağlama zorlukları, göçmen girişimcilerin başarıya ulaşmalarını engelleyebilmektedir. Bu nedenle, göçmen girişimcilerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi önemlidir. Devletlerin, göçmen girişimcilere finansal destek sağlaması, eğitim programları düzenlemesi ve iş ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olacak hizmetler sunması gerekmektedir. Sonuç olarak, göçmen girişimciliği hem ekonomik hem de toplumsal açıdan önemli bir konudur. Göçmenlerin girişimci ruhları ve iş dünyasındaki deneyimleri, yeni fırsatlar yaratmakta ve yerel ekonomilere katkı sağlamaktadır. Göçmen girişimcilerin

desteklenmesi ve teşvik edilmesi ise, bu potansiyelin tam anlamıyla ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Göçmen girişimci, bu istekle hareket eden ve farklı bölgelerde gelişen ülkelerde ekonomik atılımlar gerçekleştiren kişidir (Çelik, 2006, s. 467).

Tanımdan başlayarak, kendi ülkesinden ayrıлып başka bir ülkeye göç eden insanların farklı kültürlere, etnik kökenlere ve farklı milletlere ait olma ihtimalini dikkate almamız gerekmektedir. Bu doğrultuda, bu insanların gittikleri ülkelerde hayatta kalmalarını sağlamak için ekonomik inisiyatif almalarının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır ve bu insanlar sizi temin etmektedir.

Göçmen girişimciliği, göçmenlerin kendi işletmelerini kurma ve işletme sürecidir. Göçmen girişimciliği, ekonomiye katkıda bulunur, istihdam yaratır ve göçmenlerin topluma entegrasyonunu teşvik eder. Göçmenler, çeşitli kültürlerden ve deneyimlerden getirdikleri benzersiz bakış açıları ve becerilerle yenilikçi ve başarılı işletmeler kurabilirler.

Göçmen girişimciliğini teşvik etmek ve desteklemek için çeşitli stratejiler ve programlar uygulanabilir:

1. Eğitim ve Mentörlük: Göçmen girişimcilere, iş dünyasına giriş yapmalarını kolaylaştırmak için dil eğitimi, işletme yönetimi ve girişimcilik konularında eğitim ve mentörlük programları sunulabilir.

2. Finansal Destek: Göçmen girişimciler genellikle finansman erişiminde zorluk yaşayabilirler. Bu nedenle, onlara özel kredi programları ve hibe fırsatları sağlanabilir.

3. Ağ Oluşturma: Göçmen girişimcilerin birbirleriyle ve potansiyel yatırımcılarla bağlantı kurmalarına yardımcı olmak için networking etkinlikleri düzenlenebilir.

4. Yasal Destek: Göçmen girişimcilerin iş kurma ve işletme süreçlerinde karşılaşılabilecekleri yasal zorlukları aşmalarına yardımcı olmak için hukuki danışmanlık hizmetleri sunulabilir.

5. Farkındalık ve Tanıtım: Göçmen girişimciliğinin önemini vurgulayan ve başarılı göçmen girişimcileri öne çıkaran kampanyalar düzenlenebilir.

Bu stratejiler, göçmen girişimciliğinin teşvik edilmesi ve desteklenmesi için genellikle etkilidir. Ancak, her göçmenin benzersiz ihtiyaçları ve zorlukları olduğu için, bu stratejilerin her bir göçmenin durumuna uygun şekilde uyarlanması önemlidir.

2.2.4. Çevreci girişimcilik

Büyüyen demografi, gelişen teknolojik dünya ve tüm bunların sonucunda ortaya çıkan yeni iş girişimleri ve yeni sektörler, çevreyi sayısız sancılarla kirletmekte ve tahrip etmektedir. Ancak toplumun tüm yapılarında, bireylerde ve kuruluşlarda sürdürülebilirlik ve çevresel kaygılar artmakta ve küresel kirlilik, kişi ve kuruluşların yaşadığı dünyanın geleceğini tehdit etmektedir. Ortaya çıkan bu kaygılar, çevreyi koruyan, çevre dostu ürünler kullanan ve çevre bilincini ön planda tutan yeni şirketlerin yaratılabileceği fikrini ortaya koymakta ve bu bağlamda yepyeni bir girişimcilik fikirleri yelpazesi yaratmaktadır. Gelişen dünya, hızlı değişim ve küreselleşme, çevre kirliliği ve çevre sorunları insan faaliyetlerini ve yaşamını büyük ölçüde etkileyen faktörlerdir. Çevreci girişimciler, daha iyi bir dünya, sürdürülebilir yaşam ve daha temiz bir çevre için kâr amacı güden işletmeler ve aktivizm yerine, öncelikle hayatta kalmak ve hayatta kalmak için kar elde etmek yerine çevre aktivizmine odaklandılar ve bunun iyi bir hedef olduğu anlaşılmıştır (Gül, 2007, s.11).

Çevreci girişimcilik, çevresel değerleri, yenilikçiliği ve yaratıcılığı önemseyen ve toplum ve bireyler için daha temiz işler yapmak amacıyla yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanarak hareket eden bir kavramdır (Özçalık ve Tezsürücü, 2012, s.32).

Çevresel girişimcilik, çevreye fayda sağlayan faaliyetleri göstermeyi amaçlar. Girişimciler, bu faaliyetleri üstlenirken çevre koruma ve çevre konularını iş hedeflerine dahil etmektedirler. Yürütülen tüm ekonomik ve sosyal faaliyetler, çevre koşullarından taviz verilmeden özenle yürütülmektedir. Kısaca yeşil girişimcilik, mevcut ve gelecek nesillerin sosyal ve çevresel yaşamlarını etkileyen her türlü eylemden kaçınarak öncülük etmektir.

Çevreci girişimcilik, günümüzün en önemli konularından biridir. Doğal kaynakların tükenmesi, çevre kirliliği ve iklim değişikliği gibi sorunlar, girişimcilerin

de ilgi alanına girmiştir. Bu sorunlara çözüm üretmek amacıyla çevreci girişimciler, yenilikçi fikirlerini hayata geçirmektedirler.

Çevreci girişimcilik, sadece çevre dostu ürünlerin üretilmesi değil, aynı zamanda bu ürünlerin satışı ve pazarlaması konusunda da farklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Çevreci girişimciler, ürünlerinin çevreye olan olumlu etkilerini vurgulayarak, tüketicilerin bu ürünlere ilgisini çekmektedirler. Ayrıca, çevreci girişimcilerin ürünleri, sürdürülebilir bir gelecek için önemli bir rol oynamaktadır.

Çevreci girişimcilerin başarılı olabilmesi için, sadece yenilikçi fikirlerinin olması yeterli değildir. Aynı zamanda, finansal kaynaklara erişimleri, iş planlarını doğru şekilde hazırlamaları ve pazarlama stratejilerini iyi belirlemeleri gerekmektedir. Bu noktada, çevreci girişimcilerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır. çevreci girişimcilik, sadece çevre dostu ürünlerin üretilmesi değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir gelecek için de önemlidir. Çevreci girişimcilerin yenilikçi fikirleri sayesinde, doğal kaynakların korunması ve çevre kirliliğinin azaltılması mümkün olacaktır. Bu nedenle, çevreci girişimcilerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir.

Gül (2007, s.9)'un da altını çizdiği gibi: “Doğa ve doğal yaşamın var olması sosyal yaşamla ve insanlık adına hizmet ederek gerçekleşecektir.”

Aykan'ın (2012, s. 197) işaret ettiği gibi çevreye duyarlı ve çevreye duyarlı faaliyetleri ön plana çıkaran bir girişimcilik türü olmaktadır. Yeşil girişimciliğin özü, çevreye duyarlı bir yaklaşımla ürünleri, faaliyetleri, teknolojileri ve süreçleri yönetmek ve çevreci faaliyetlerde bulunmaktır. Bu, yeşil girişimciliğin temel niteliğidir. Toplumun çıkarlarını gözeten ve beklentileri karşılamayı amaçlayan girişimcilik faaliyetleri, kalitenin yanı sıra çevresel olarak sürdürülebilir mal ve hizmetler üreten, çevre odaklı olma eğiliminde olmaktadır. Burada çevresel girişimcilik kavramı ekonomi ile çevreyi uyumlu hale getirmek ve çevreyi ve yeşili korumak ve yaşatmak için yeşil işler yapmak amacına hizmet etmektedir.

Çalışma kapsamında, girişimcilikte istihdama ilişkin ulusal ve uluslararası araştırmalara ilişkin literatür taraması yapılmış ve sonuçlar, girişimcilik tanımları, tarihsel gelişimi ve biçimlerine ilişkin kavramsal bir çerçeveye göre değerlendirilmiştir. Tüm bu çalışmaların kısa bir özeti tabloda ele alınmış ve yorumlanmıştır.

2.3. Girişimci Kavramı

Girişimcilik, bir süreci tanımlarken, bu süreçte yer alan kilit aktörleri ifade eden bir kavramdır. Bu nedenle, girişimcilik ve girişimci kavramları farklıdır ancak birbirleriyle bağlantılıdır. Bu bölümde "Girişimci Kimdir?" konusunda bilgi verilirken, bu kavramın günlük hayatta benzer önem verdiğimiz diğer kavramlardan nasıl ayrıldığı açıklanmaktadır.

2.3.1. Girişimci kimdir?

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte önem kazanan girişimcilik kavramı, Orta Çağ'dan bugüne kadar birçok akademisyen tarafından tanımlanmış, ancak henüz net bir tanıma ulaşamamıştır.

Orta Çağ'da, girişimci terimi, büyük üretim projelerini yöneten kişileri tanımlamak için kullanılıyordu. Bu dönemdeki girişimciler, devlet tarafından sağlanan kaynaklarla büyük ölçekli üretim projelerini yöneten kişilerdi. 17. yüzyılda girişimci, mal ve hizmet üretmek için hükümetle sözleşme yapan kişi olmaktadır. Bu sözleşmede fiyat sabit olduğu için mal veya hizmet üretiminden doğan her türlü kar veya zarar girişimciye aittir (Arıkan, 2004).

Girişimci kavramını iş dünyasında ilk kullanan Fransız iktisatçı Richard Cantillon olmuştur. Cantillon'a göre girişimciler, tüketicileri ve üreticileri birbirine bağlamada koordine edici bir rol oynamaktadır. (Çakıl, 2003). Cantillon, bu bağlamda girişimciyi, üretim araçlarını ve hizmetleri satın alan, bunları üreten ve henüz belirlenmemiş fiyatlarla satan kişi olarak tanımlamaktadır. Cantillon bu tanımla girişimcinin risk alma yeteneğini vurgulamaktadır (İraz, 2005). Girişimcinin diğer tanımlarına bakıldığında, Cantillon'un tanımı gibi her bir tanım, girişimci olmanın veya olmanın farklı bir özelliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda literatürde en sık kullanılan tanımlar şu şekilde özetlenebilmektedir.

Girişimci, ekonomik mal ve hizmetler üretmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren, iş girişimlerini başlatan, finansal kaynakları sağlayan ve üretimin değerlendirildiği pazarları araştıran kişidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004). Başka bir ifadeyle girişimci, bir işi başlatan ve sürdüren kişidir (Tekin, 1999). Girişimci, her zaman bilinmeyen merak eden, geleceği kurcalayan, olasılıklardan olasılıklar yaratan ve kaosu uyuma dönüştüren yaratıcı bir kişiliktir (Gerber, 1997). Girişimci,

bir şirketi soyut (fikir) durumundan somut bir forma dönüştüren kişidir. Girişimci, farklı üretim faktörlerini birleştiren ve risk alan kişidir. Girişimci, hayal eden, fırsatları arayan ve mevcut kaynakların ve becerilerin ötesine ulaşarak onları takip eden kişidir (Top, 2006). Girişimci, pazar fırsatlarını gözlemleyen ve tanıyan, bu fırsatları ve tüketicilerin mevcut isteklerini iş fikirlerine dönüştüren, iş kurmak için kaynakları bir araya getiren ve risk alan kişidir (Arıkan 2004). Diğer bir bakış açısıyla da sorunlardan fırsatları yakalayıp geliştirebilir, inovasyon izlenimi altında şekillendirebilir, pazarlayıp iş haline getirebilir, değer katabilir ve dolayısıyla maddi ve manevi ödüller beklenebilmektedir (Top, 2006).

Girişimcilik teorisine belki de en önemli katkı Joseph Alois Schumpeter'inkidir. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*'da (1912), girişimciyi yenilik öneren kişi olarak tanımlamaktadır (Aidi, 2003). Schumpeter'e göre, girişimciler yeni kombinasyonlar başlatarak eskiyi piyasadan kaldırırlar ve yenilikçilik onun en kritik özelliğidir (Sciascia ve De Vita, 2004). Schumpeter'in tanımına göre, bir girişimcinin işlevi, yeni ürünler yaratmak için yeni buluşları kullanmak veya denenmemiş teknolojileri eski şeyleri yeni şekillerde üretmek için kullanmak, böylece üretim süreçlerinde devrim yapmak veya reform yapmaktır (Ceylan ve Demircan, 2002).

William Baumol'a göre, "girişimci" kelimesi iki farklı anlam içermektedir. İlk olarak, Baumol, girişimciyi yeni bir iş kurup yöneten ve organize eden kişi olarak tanımlar. İkinci olarak ise, girişimciyi buluşları ve fikirleri ticari olarak değerli varlıklara dönüştüren yenilikçi bir kişi olarak nitelendirir. Ying Lowrey ise girişimciyi ekonomik açıdan sürekli başarıya ulaşmaya çalışan bir varlık olarak tanımlar (Lundström ve Stevenson, 2005).

Girişimci ile ilgili yapılan bütün bu tanımlamalara bakıldığında dört temel unsur dikkat çıkmaktadır (Bygrave, 1994):

- Yaratıcı süreçteki yaratıcı hedefler, hem girişimciler hem de kâr bekleyebilecekleri genel halk için değerli olmalıdır.
- Yeni şeyler sunmak zaman ve çaba gerektirir.
- Girişimciler faaliyet alanlarında belirli riskler almak zorundadırlar.

• Girişimci olmanın ödülleri vardır. Öncelikli hedefi kar olan girişimciler için başarının ölçüsü paradır. Ayrıca, bağımsızlık ve kişisel tatmin, girişimciliğin anahtar ödülleri arasındadır. Girişimci, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik açıdan pek çok şekilde tanımlanabilmektedir. Bir ekonomiste göre girişimci, eskisinden daha fazla değer yaratmak için kaynakları, emeği, makineyi, ekipmanı ve diğer varlıkları birleştiren kişidir. Bir psikoloğun bakış açısından, girişimciler bir ihtiyaç hisseden ve başarmak, başarmak, denemek, başarmak ve başkalarından yetki almak için motive olan kişilerdir. Sosyolojik açıdan girişimci, toplumda yüksek itibara, saygıya ve statüye sahip, güvenilir bir kişidir (Top, 2006).

Girişimci tanımındaki tüm bu farklılıklar, girişimcinin gerçek hayat, değişim, zenginlik, iş, toplumsal ve kişisel varoluş, beklentiler, gelecek, öz ve toplumsal benlik olduğunu göstermektedir (Top, 2006).

2.3.2. Girişimci ile ilgili bazı temel ayrımlar

Günümüzde sanayi toplumunda, girişimci terimi sıklıkla kapitalist, tüccar, işveren, patron, yönetici gibi benzer kavramlarla karıştırılmakta ve bu kavramlar arasında eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, girişimci kavramının daha net anlaşılabilmesi için bu benzer kavramların tanımlanması ve girişimciyle olan ilişkisinin açıklanması önemlidir.

2.3.2.1. Sermayedar-Girişimci ayrımı

Kapitalist veya kapitalist terimi, bir iş girişiminde bulunmak için gerekli olan sermayeye sahip olmayı ifade eder, yani mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim araçlarına sahip olmayı içerir. Bu, işletmenin faaliyet gösterebilmesi ve üretim sürecini başlatabilmesi için önemlidir (Arıkan, 2004). Bu kavramlar, girişimci olmak için paraya sahip olmanın tek gerekli ve yeterli koşul olduğu düşünülen girişimcilik ile birbirinin yerine kullanılmaktadır. Sonuç olarak, maddi imkanı olan herkes kendini girişimci olarak görmekte ve yatırım yapmaktadır. Ama çoğu başarısız. Öte yandan bir girişimci, diğer insanların parasına ve diğer insanların parasına değer verebilen kişidir. Burada girişimcinin sosyal bir işlevi de vardır (Arıkan, 2004). Sermayesi olan herkesin girişimci niteliklere sahip olması şartı yoktur. Genel olarak kapitalistler, girişimci niteliklere sahip kişilere sermaye ödünç

vererek ve böylece ortaklıklar kurarak ekonomideki işletmeleri harekete geçirmeye hizmet etmektedirler (Arıkan, 2004).

2.3.2.2. İşveren/Patron-Girişimci ayırımı

İşveren, işçisini çalıştığı işyerinde bedenen veya ruhen çalıştıran ve bu iş ilişkisinden sorumlu olan kişidir. Patron ise işveren kavramını içeren ve sermayenin mülkiyetini ilgilendiren bir kavramdır (Arıkan, 2004). Diğer bir deyişle patron, işletme sermayesinin çoğunluğuna sahip olan kişidir (Muftuoğlu ve Durukan, 2004). Genellikle işveren veya patron olarak bilinen girişimci, başkalarının görmediği bir fırsatı bulan, bunu bir iş fikrine dönüştürebilen ve risk alabilen kişidir.

2.3.2.3. Yönetici-Girişimci ayırımı

En yalın haliyle başkalarını çalıştıran kişi, yönetici, kendi geliştirdiği yönergelerle göre hayal gücü ve vizyona dayalı planlar yapar ve öngörülen hedeflere ulaşmak için bu planları prosedürlere göre yürütür (Muftuoğlu ve Durukan, 2004). . Diğer bir deyişle yönetici, üretim faktörlerini uygun şekilde kullanan ve bunları başkalarının yararına ve riskine göre ekonomik mal ve hizmetler üretmek veya satmak için düzenli olarak bir araya getiren kişidir (Demircan, 2000). Böylece, girişimciler mal veya hizmet üretmek veya satmak için kendilerini veya diğer sermaye kaynaklarını riske atarken, yöneticiler mal veya hizmet üretme veya satma yükümlülüklerini başkalarının riskine girerek yerine getirmektedir (Arıkan, 2004).

Girişimciler ve işletme sahiplerinin ortak sorunları olabilir, ancak çalışan sorunları da vardır. Bazı sorunları çözmek yöneticiler için faydalıdır, ancak girişimciler için daha büyük sorunlar yaratmaktadır. Örneğin değişken bir iş ortamı, yöneticiler için büyük dezavantajlar, ancak girişimciler için yeni fırsatlar anlamına gelebilmektedir (Demircan, 2000).

Yönetim, onun girişimci niteliklerinden biridir. Girişimci, istenirse, şirketin kuruluş sonrası faaliyetlerini yürütmek için murahhas müdür olarak da hareket edebilmektedir. Nitekim girişimci kimliğe sahip bir örgüt oluşturmuş olan bir girişimcinin, örgüt büyüme evresine girerken oluşturduğu örgütü yönetirken daha profesyonel bir yönetici kimliği benimsemesi gerekebilmektedir (Berber, 2000). Ancak bir girişimci, idari işlevleri kendisi yerine getirmek istemiyorsa, bunları

başkalarına devredebilir. Dolayısıyla yönetici denilen kişi şirketin lideri olmaktadır (Arıkan, 2004).

2.4. Girişimciliğin Değişen Doğası ve Artan Önemi

Girişimcilik, tarihsel olarak en köklü faaliyetlerden biridir. Yeni iş olanaklarını keşfetme ve bunları ekonomik fayda sağlayacak şekilde kullanma, insanlık tarihinde her zaman büyük öneme sahip olmuştur. Geçmişe göz attığımızda, girişimcilik faaliyetinin tarih boyunca ne kadar kritik olduğunu açıkça görebiliriz. Ancak, piyasa odaklı ideolojiler lehine siyasi değişimler ve son zamanlarda toplumdaki yapısal değişiklikler girişimciliğe başka bir boyut kazandırmış ve daha da önemli bir konuma yerleştirilmektedir (Landström, 2005).

Girişimciliğin doğası günümüzde hızla değişmekte ve artan bir öneme sahip olmaktadır. Girişimciler, yenilikçi fikirlerini hayata geçirerek iş dünyasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Girişimciliğin artan önemi, ekonomik büyüme ve işsizlik oranlarının düşürülmesi gibi birçok faktöre bağlıdır. Girişimciliğin değişen doğası, teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, girişimciler yeni teknolojileri kullanarak iş fikirlerini hayata geçiriyorlar. Bu da girişimciliğin daha önceki yıllara göre daha hızlı bir şekilde gelişmesine neden oluyor. Girişimcilerin artan önemi ise ekonomik büyüme ve işsizlik oranlarının düşürülmesine bağlıdır. Girişimciler, yeni işletmeler açarak ekonomiye katkı sağlıyorlar. Ayrıca, işsizlik oranlarının düşürülmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Girişimciliğin artan önemi, gençler arasında da giderek popüler hale geliyor. Gençler, girişimci olmak için eğitimler alıyorlar ve kendilerini geliştiriyorlar. Bu da gelecekte girişimciliğin daha da yaygınlaşmasına neden olacaktır. Girişimciliğin değişen doğası ve artan önemi, iş dünyasında önemli bir yere sahip olmaktadır. Girişimciler, yenilikçi fikirleriyle ekonomik büyümeye ve işsizlik oranlarının düşürülmesine katkı sağlamaktadırlar. Bu nedenle, girişimciliğin teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

Bu bölümde günümüzde girişimciliğe başka bir boyut kazandıran itici güçlere odaklanılmakta, girişimciliğin önemine değinilmekte, Avrupa Birliği ve Türkiye'de girişimciliğin gelişimi ve uygulanan politikalar hakkında bilgi verilmektedir.

2.4.1. Girişimciliğin değişen doğası ve değişimin itici güçleri

Girişimcilik, insanlık tarihinde farklı evrelerden ve dönüşümlerden geçerek günümüze kadar gelmiştir. İkel toplumlardan başlayarak, bugünün bilgi çağına kadar olan süreçler, girişimciliğin çeşitli yönlerini her zaman şekillendirmiştir. Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, Fordist üretimden post-Fordist üretim teknolojilerine geçiş ve küreselleşmenin ilerlemesi, girişimciliğin önemini daha da artırmıştır.

2.4.1.1. Tarihsel arka plan

Tarihi insanlık tarihine dayanan girişimciliğin, insanlığın var olduğu tarihten bu yana ekonomik ve sosyal kalkınmada her zaman önemli bir rol oynamaktadır. Eski çağlardan beri insanların birçok ihtiyacını karşılamak için üretim faaliyetleri yürütülmüş ve girişimci bir ruh doğmuştur. Girişimcilikle ilgili gelişim çeşitli aşamalardan geçerek günümüz modern üretim ve yönetim tekniklerine ulaşmıştır (Parlak, 2005).

Tarih boyunca insanların yaşamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları faaliyetlere kısaca işletme denilebilmektedir. Avcılık, tarım, hayvancılık ve ticaret gibi her türlü uğraş, insanların en eski çağlardan beri girişimci ruha sahip olduğunu kanıtlamaktadır.

İnsanlar yaklaşık 40.000 yıl önce, Neolitik veya Hristiyanlık öncesi döneme kadar günümüzün "Homo sapiens" formunda ortaya çıktı. Orada on binlerce avcı-toplayıcı yaşamaktadır. Bu noktada insan sadece tüketicidir ve ürettikleri tek şey hayvanları avlamak ve nefsi müdafaa için ilkel taş silahlar ve soğuktan korunmak için giydikleri ilkel giysilerdir. Yani insan doğaya hiçbir şey katmaz, sadece doğada olanı tüketmektedir (Eğilmez ve Kumcu, 2005). Bununla birlikte, o zamanki ilkel insan, bugünün girişimcilik tanımlarında gördüğümüz bazı özellikleri içermektedir. Örneğin, hayatta kalmak için hayatlarını riske atarak risk almaktadırlar.

İlk ekonomik devrim olan Neolitik Devrim ya da Tarım Devrimi ile birlikte insanlar önce yerleşmeye başlamış, çiftçilik ve hayvancılık yapmaya başlamaktadırlar (Eğilmez ve Kumcu, 2005). Eski çağlarda tüccarlar ve zanaatkarlar ulusların idaresinde, ekonomik ve sosyal düzeninde önemli rol oynamışlardır. Bu anlamda Asur devletinin otoritesinin büyümesinde ve genişlemesinde

müteşebbislerin rolü iyi bilinmektedir. Asur ticaret kolonileri, dönemlerinin en ileri ekonomik ve idari sistemlerini kurmuşlardır (Parlak, 2005).

Kurumsal güç, Orta Çağ boyunca var oldu ve işlemeye devam etti. Özellikle deniz yollarının artan kullanımı, yeni keşifler ve bilimsel buluşlar, girişimciler için her geçen gün daha çeşitli yatırımların kapılarını aralamaktadır. Örneğin Marco Polo, Uzakdoğu ve Batı dünyaları arasında ekonomik bir köprü kurarak, o dönemin normal koşulları olarak kabul edilen doğa koşullarına, yağmacılara, coğrafi engellere, savaşlara ve isyanlara karşı her türlü saldırıyı gerçekleştirmektedir. Ticaret malını satar ve diğer malları alıp değerlendirilmektedir.

Tıpkı feodal düklük ve imparatorluklardan girişimcilerin önceki dönemlere göre daha fazla büyük işletmelere girmesi gibi, ulus-devlet döneminde de feodal döneme göre girişimcilik faaliyetinin ve nüfuzunun arttığını gözlemlemektedir. Ulus devlet çağında girişimcilik olgusu da değişmektedir. Bu dönemde girişimciler, uzun vadeli kar beklentilerini vurguladılar ve yeni hammaddeler aramaya, yeni teknolojiler geliştirmeye ve daha büyük ticari girişimler oluşturmak için örgütlenmeye başlamaktadırlar.

Sanayi Devrimi'nin İngiltere'deki başlangıcıyla birlikte hayat bulan sanayileşme süreci, tamamen yeni bir ekonomik düzenin ortaya çıkmasına ve refahın artmasına yol açmıştır. Bu yeni dönem, girişimcilikte bir devrimin, girişimcilerin tüm dünyada söz sahibi olmasının ve liberal ekonomilerin küresel ekonomi ve siyasette artan bir önem kazanmasının önünü açmaktadır (Parlak, 2005).

2.4.1.2. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş

1769 yılında James Watt'ın patentini aldığı buhar makinesinin kullanılmasıyla ortaya çıktığı söylenen Sanayi Devrimi'nin bir ürünü olan "endüstriyel toplum", günümüzde bilgi ve teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte "bilgi toplumu"na dönüşmektedir. Bir anlamda sanayi çağında birçok kriz ve sorunla karşı karşıya kalan insanoğlu, bu çağı iyi analiz edip sorunlarına etkin çözümler bulamayınca, küreselleşmenin büyük etkisi altında yeni bir çağa ve yapılanmaya girmiştir. Bu da hızlı bir evrim döneminin oluşmasına sebep olmuştur (Gültan, 2003).

Bilgi toplumu, farklı bir tanımı olan bir çağdır. Ancak tüm bu tanımlamalarda bilgi ve erişim önemli bir rol oynamakta ve değişen ekonomik, politik ve sosyal

faktörler bu tanımları etkilemektedir (Geldof, 2005). Kısaca bilgi toplumu, bilgi üretiminin ve iletiminin yaygın olduğu, bilginin önemli bir varlık ve güç olduğu, bilgiyle uğraşanların çoğunluğunun işlerinin ve çalışmalarının bir parçası olduğu bir sosyal yaşam tarzı olarak tanımlanabilmektedir (Nair, 2001).

Bilgi, insanların yaşadığı tüm zamanlarda her zaman ön planda olmuştur. Ancak bilgi hiç bu kadar önemli olmamıştır (Yücel, 1997). Tarım ve sanayi toplumlarında "iktidar", insanlar ve makineler üzerinde gücü olanlarda bulunurken, bilgi toplumunda "iktidar", bilginin gücünden yararlananlarda, yani akıldadır (Tonta ve Küçük, 2005). Daniel Bell (1973), Yoneji Masuda (1981) ve Alvin Toffler (1981) gibi düşünürlere göre bilgi toplumunun simgesi olan bilgi teknolojisi, bilginin simgesi olan buhar makinesine benzer. Endüstriyel toplumlarda insanların fiziksel gücü iki katına çıkmaktadır (Cerrick, 1998).

Bilgi toplumu, bilgi odaklı bir ekonomik yapıyı şekillendirmiştir. Bu ekonomik dönüşümde iki temel güç belirleyici olmuştur. Bunlardan ilki, ekonomik faaliyetlerde bilgi yoğunluğunun artması, diğeri ise ekonomik ilişkilerde küreselleşmenin etkisidir. (Houghton ve Sheehan, 2000).

Geçtiğimiz birkaç on yıl, iş ve sosyal hayatın tüm alanlarında bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin uygulanmasında bir patlama görülmektedir. Bu patlama, bilgi işlem ve iletişim maliyetlerini büyük ölçüde azalttı ve kullanıcı gereksinimleriyle ilgili uygulamaların geliştirilmesini hızlandırmaktadır. Yeni bilgi işlem ve iletişim sistemlerinin (tarama ve görüntüleme teknolojisi, depolama ve depolama teknolojisi dahil) uygulanmasında dijitalleştirme, yazılım ve teknik desteğin geliştirilmesi, bilgi teknolojisi devriminin potansiyelini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Ekonomik açıdan bakıldığında, bilgi teknolojisi devriminin merkezi bir özelliği, büyük miktarda bilgiyi çok düşük maliyetle kullanma, depolama ve iletme yeteneğidir. Bilgiyi kullanmanın, depolamanın ve iletmenin marjinal maliyetinin neredeyse sıfıra yakın olması, bilginin ekonominin her alanında kullanılmasını büyük ölçüde kolaylaştırmış, ekonomik faaliyetlerdeki bilgi yoğunluğunu artırmaktadır. Bu artan bilgi yoğunluğu, hem bireysel mal ve hizmetlerin artan bilgi yoğunluğunu hem de bu mal ve hizmetlerin ekonomide artan önemini içermektedir (Houghton ve Sheehan, 2000).

Bilgiye dayalı ekonominin ortaya çıkmasını sağlayan bir diğer önemli faktör, ekonomik faaliyetin hızla küreselleşmesidir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi artık kendi sanayi toplumunda ürettiği çelik ve enerji miktarıyla değil, bilgi toplumunda mikroelektronik, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojileri gibi bilgi teknolojilerinin potansiyeliyle ölçülmektedir. (Yücel, 1997). Başka bir deyişle, küreselleşmenin giderek daha rekabetçi hale gelen dünyasında hayatta kalmak için tek araç bilgidir. Bu bağlamda şirketler, küresel stratejilerini yeni gerçeklere göre uyarlama ihtiyacını giderek daha fazla hissediyor. Tüm pazarlardaki küresel rekabet, mal ve hizmet üretiminde kullanılan girdilerin giderek çok uluslaşması, dünya ticaretinin sanayiye dönüşmesi ve küreselleşmenin birçok unsuru dünya ekonomisinin dönüşümüne katkıda bulunmuş ve önemi giderek artmaktadır (Houghton ve Sheehan, 2000).

Sanayi çağından bilgi çağına geçişle birlikte, sermaye artık stratejik bir kaynak olmaktan çıkıp yerini enformasyona bırakmaktadır. Peter Drucker, post-kapitalist bir toplumda bilginin değişen dinamiklerini açıklarken, günümüzde tek anlamlı kaynağın bilgi olduğunu açıklamaktadır. Geleneksel üretim faktörleri olan toprak, emek ve sermaye ortadan kalkmadı. Drucker, bilgi mevcut olduğu sürece geleneksel üretim faktörlerinin kolayca mevcut olduğunu belirtmektedir (Printer, 1994).

Artık en önemli kaynak olarak kabul edilen bilgi, endüstriyel çağda faaliyet gösteren diğer tüketime dayalı kaynakların aksine geleneksel anlamda tüketilmek yerine tekrar tekrar kullanılmaktadır.

Bilgi, paylaştıkça artan tek kaynaktır. Bilgi toplumunda, bazı üretim tesislerinin yerini bilgi merkezleri ve dijital platformlar almış, fiziksel emeğin yerini ise entelektüel emek almıştır. (Gültan, 2003).

Bilgi toplumu çeşitli ağlardan oluşur. Bir bilgi toplumunda bir ağ, bir sanayi toplumunda bir yapı (işletme) ile aynı anlama sahiptir. Yapı, toplumun bir merkezi olması ve tüm sosyal ilişkilerin bu merkez etrafında düzenlenmesi demektir. Ağlar ise dağıtık dinamik döngülere dayalıdır (Tonta ve Küçük, 2005). Bilgi ağlarının gelişimi, bilginin uluslararası yönetimini, erişimini ve paylaşımını kolaylaştırmıştır. Günümüzde basılı olsun ya da olmasın her türlü bilgiye bilgi ağları aracılığıyla kolayca ulaşılabilir (Yücel, 1997).

Eski (geleneksel) ekonomide bireycilik/atomculuk hakimiyeti meşrulaştırırken, bilgi ekonomisinde paylaşım tüm tarafların daha fazla kazanmasını sağlamaktadır. Bu nedenle sektörler/firmalar arasındaki karşılıklı bağımlılık, fiziksel girdi/çıktı ilişkileri bağlamında büyümeyi, ancak bilgi ağları bağlamında endüstriyel ekonomilerin rekabetçi anlayışını bozmaktadır. Böyle bir evrende iktisat teorisinin kalbinde yer alan rasyonalite ilkesi boyut değiştirmekte ve mutasyona uğramaktadır. Çünkü eski ekonominin geleneksel rasyonalitesi doğrusallıkla eş tutulurken, yeni ekonominin sinerjistik etkileri doğrusal olmayan sonuçlara yol açabilmektedir. Başka bir deyişle, yeni bilgiye dayalı ekonomide ekonomik karar alma mantığı değişmektedir (Dulupçu ve Küçükkalay, 2001).

Sanayi toplumlarında enerji kullanımı ve makineleşme sayesinde, bilgi toplumunda bilgi ve birikim, ekonomik büyümenin, üretimin ve kârın itici güçlerinin yerini almaktadır. Özetlemek gerekirse, bilgi toplumunda ekonomik büyümeyi besleyen şey, bilginin üretilmesi ve işlenmesidir. Sanayi toplumlarında, pratik bilginin yoğunlaştığı fiziksel üretim alanından farklı olarak, bilgi toplumlarında teorik bilginin üniversiteler ve araştırma merkezleri gibi yerlerde üretilip geliştirilmesi, bilim insanları, araştırmacılar ve profesyoneller için eve dönük bilgi edinme pratiklerini ön plana çıkarıyor (Gultan, 2003).

Bilgi toplumu ve bilgi ekonomisinde inovasyon en önemli değerdir. Çalışanlar sürekli olarak becerilerini geliştirmeli, çeşitlendirmeli ve yaşamları boyunca birden fazla işi yapmaya istekli olmalıdırlar. Bu yaratıcı bireyler, girişimciler olarak nitelendirilebilecek kişilerdir. Onlar, yüksek kaliteli bir eğitim almış olsalar bile, bu yeni ekonomide sürekli olarak yeni şeyler üretmek zorundadırlar; aksi halde sürekli işsizlik tehdidiyle karşı karşıya kalabilirler. Bilgi toplumunda, entelektüel sermaye, fiziksel sermayeden daha büyük bir önem taşır. Başka bir deyişle, fikirler ve beceriler, fabrikalar ve hammaddelerin önüne geçer. Bilgi toplumunun bireyleri için, analiz, sentez, araştırma, girişimcilik, uygulamalı yaratıcı düşünme, problem çözme ve karar verme gibi beceriler kritiktir. (Yücel, 1997).

Bilgi toplumu ile birlikte teknolojinin ilerlemesi ve gelişimi daha da hızlanmaktadır. Günümüzdeki teknolojik ilerlemeyle birlikte, bilgi çağında girişimcilik arasında güçlü bir ilişki olduğuna inanılmaktadır. Teknolojik gelişme bir yandan girişimcilik talebinin itici gücü olarak tasavvur edilirken, diğer yandan küçük

işletmelerde yeniliklerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında kilit rol oynaması beklenmektedir (Verheul vd; 2001).

Modern teknolojik gelişmeler, etkili ölçek ve esnek uzmanlaşma fırsatlarını en aza indirerek, ucuz yatırımla küçük ölçekli üretimi desteklemektedir. Ayrıca, bilgi teknolojisindeki son gelişmeler hem küçük hem de köklü KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmaktadırlar. Bilgi aktarım maliyetleri büyük ölçüde azalır. Sonuç olarak, pazara dayalı koordinasyon, iç koordinasyonu göz ardı ederek firma büyüklüğünde ve çeşitliliğinde bir azalmaya yol açmaktadır. Dahası, teknolojik gelişmeler, kaynakların yeni ürünlere yeniden tahsis edilmesini kolaylaştırarak, girişimcilik için güçlü bir talep yaratmaktadır. Diğer bir deyişle teknolojik gelişme, ürün yaşam döngülerini kısaltarak ekonomide daha fazla dinamizm yaratmaktadır. Teknolojik gelişmenin bu olumlu etkilerinin yanı sıra girişimcilik düzeyi üzerinde olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Teknoloji geliştirme, yüksek Ar-Ge maliyetleri nedeniyle yeni şirketlerin belirli bir pazara girmesine de engel olabilmektedir. (Verheul vd; 2001).

Bilgi ekonomisi kabul görmüş dört temel direk üzerine şekillenmiştir. (Uçkan, 2003).

- Uygun ekonomik teşvik paketlerini ve ekonominin tüm sektörlerinde yerel ve küresel bilginin yaygın ve etkin kullanımını teşvik etmek, girişimciliği teşvik etmek ve bilgi devriminin ürettiği ekonomik ve sosyal dönüşümleri desteklemek ve desteklemek için kurumsal bir çerçeve oluşturmak
- Erişilebilir kaliteli eğitim ve sürekli öğrenme fırsatları, toplumda yetenekli, esnek ve yaratıcı bireylerin gelişimini destekler.
- Toplumun her kesiminin erişebileceği etkin ve rekabetçi bilgi ve iletişim hizmetleri ve araçlarının oluşturulmasına imkan veren, dinamik bir bilişim altyapısı ve tam rekabete açık yenilikçi bir bilişim sektörü oluşturmak,
- Yenilikçilik ve girişimcilik, şirketlere, bilimsel araştırma merkezlerine, üniversitelere, entelektüel üretim merkezlerine ve hızla büyüyen küresel bilgi birikimine katkıda bulunarak, bu yapının yerel ihtiyaçlara uyarlanmasını ve toplumların yaratımlarını kullanmalarını sağlar.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde, girişimciliğin rolü benzersiz bir boyut kazanmıştır. Bu dönüşüm, girişimcileri dünya çapındaki değişimin önemli bir itici gücü haline getirmiştir.

2.4.1.3. Fordizm'den Post – Fordizm'e geçiş

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, verimlilikte artışı sağlarken, Fordist sistemden post-Fordist sisteme geçiş ise üretim ilişkilerinde köklü değişiklikleri beraberinde getirmektedir. (Hira ve şan, 2003).

Fordist üretim süreci, kitlesel üretim ve kitlesel tüketim özellikleriyle bilinirken, bu süreçte işin makineler üzerinde örgütlenmesini ifade eden önemli isimler Adam Smith ve F.W. Taylor'dır. Fordizm ise fabrikalarda makinelerin işleyişi üzerinde yeniden örgütlenmeyi ifade eder. (Narin, 1999).

Fordist üretim tarzının özelliği, aynı türdeki ürünün olabildiğince uzun süre büyük ölçekli üretilmesidir (Göker, 2001). Bu yüzden Fordist üretim sürecine seri üretim sistemi adı da verilmektedir. Bu sistem, aynı üründen büyük miktarlarda üretilerek maliyetleri düşürme ilkesine dayanır. (Narin, 1999).

Fordist üretim sistemi Henry Ford (1863-1947) ile ilişkilidir. Henry Ford, fabrikalarının kısa sürede büyük miktarlarda benzer mallar üretmesini sağlayan bir üretim sistemi başlatmaktadır. Yani üretimde uzmanlaşmaya ve standardizasyona dayalı otomasyon oluşturulmaktadır. Bu sistem sayesinde fabrikanın verimliliği önemli ölçüde arttı. Eskiden bir Model T arabanın şasesinin montajı 12,5 saat sürerken, sistem uygulandıktan sonra bu süre 1,5 saate düşürülmektedir (Narin, 1999).

Fordist formül 1970'lere kadar kullanıldı. Ancak 1970'lerin ortalarında krize girdi. İşte Fordist'in üretim sisteminin neden krizde olduğu aşağıda açıklanmıştır (Eşiyok, 2001).

- Otomobil ve tüketici elektroniği gibi dayanıklı tüketim malları sektörlerinde seri üretim hakimdir ve pazar doygunluğunun getirdiği üretim kısıtlamaları Fordist üretim mantığıyla çelişmektedir.

- Artan refah düzeyine sahip tüketiciler, homojen mallar yerine daha çeşitli mallar talep etmekte ve seri üretim bu aşırı talep farklılaşmasını karşılayamamaktadır.

- Artan piyasa belirsizliği ve artan uluslararası rekabet ve petrol krizinin bir sonucu olarak aşırı stoklar nedeniyle toplam talepte bir daralma.

- Taylorist bilimsel yönetimin çöküşü ve endüstriyel ilişkilerdeki değişimler.

Bu sorunlar, üretim sistemini şekillendiren bir sonraki aşama olan post-Fordist örgütlenme biçiminin ortaya çıkmasına sebep oldu. Post-Fordizm, belirli yönlerden Fordizmin zamanına bir tepki olarak görülebilir..

Post-fordist sistemleri tanımlamaya yönelik üç temel yaklaşım vardır. Bunlar, tekno-ekonomik paradigma teorisi (neo-Shumpeterci), düzenleme teorisi ve esnek uzmanlaşma teorisidir. Bu üç teorinin ortak noktası, Fordizm ve seri üretimin geçerliliğini yitirdiğini ve esnek bir üretim modelinin, post-Fordist bir sistemin Fordizm'in yerini alabileceğini göstermeleridir. Aralarındaki fark, Fordist sistemin başarısızlığına farklı açıklamalar getirmeleridir (Eşiyok, 2001).

Tekno-ekonomik paradigma teorisine göre Fordizmin iflasının sebepleri şunlardır: Kurumsal yapıların teknolojik ve ekonomik gelişmeye uyum sağlayamamasıdır. Değişime cevap vermeyen standart ürünleri toplu olarak üreten seri üretim yerine, çeşitlendirmeyi kolaylaştıran esnek bir üretim sistemi önerilmektedir. Düzenleyici teoriye göre Fordizm, katı ve hantal yapısı nedeniyle yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlayamaz ve tüketici davranışındaki büyük değişikliklere cevap verememektedir. Bu nedenle Fordist üretim sistemi etkinliğini yitirmekte, yerini esnek üretim sistemlerine bırakmaktadır. Esnek iş bölümü teorisine göre Fordist üretim sistemi etkinliğini yitirmiş ve çeşitli üretimi seri üretimden daha önemli hale gelmiştir. Böylece post-Ford üretim sistemi, talepteki dalgalanmalara ve çeşitlenmeye, tüketici zevklerindeki değişimlere ve farklılaşmaya cevap verebilen bir üretim sistemi oluşmuştur (Yavuz, 1995).

Post-Fordist üretim sistemi altı temel bileşen üzerine kuruludur. Post-Fordizmin temel unsurlarından biri çeşitliliklerdir. Buna göre post-Fordist düşünce, fabrikaların tek bir ürün çeşidini değil, birden çok ürün çeşidini üretmesi üzerine kuruludur ve diğer bir bileşen entegrasyondur. Bu, ekip çalışmasının artan öneminin, çalışanların yalnızca bir ürün değil, birden çok ürün türü üretebileceği anlamına gelmektedir. Bu sayede zamanında üretim olgusu ön plana çıkmakta, üretim sürecinin her aşamasında oluşan stok sorunları azaltılmaktadır. Başka bir deyişle, üretim bir arz ve talep sistemi tarafından düzenlenmektedir. Esneklik, başarılı bir post-Fordist üretim sürecinin anahtarlarından biridir. Bu, endüstri çalışanlarının üretim hattının birçok bölümünde çalışabileceği anlamına gelmektedir. Post-Fordist üretim sisteminin dördüncü bileşeni dağıtımdır. Bu, üretim için farklı konumların kullanılmasıdır. Yani yatırım, emeğin ucuz olduğu alanlara kaymaktadır. Teknoloji

yoğun sektörler hızla büyürken, emek yoğun sektörler büyümektedir. Tüm bu koşullar, birçok ürünün üretimini mümkün kılmakta ve üretim optimizasyonunun beşinci bileşenini oluşturmaktadır. Son unsur ademi merkezîyetçiliktir. Yani, sorumlulukların dağıtılması yoluyla yerinden yönetim ilkesidir.

Fordist üretim sisteminden post-Fordist'e geçiş, ekonomik ve toplumsal yapıda bir dizi değişikliğe neden olmuştur. Üretim sistemlerindeki değişikliklerin yol açtığı değişikliklerden biri de ölçek ekonomilerinin öneminin azalması ve alan avantajlarının ön plana çıkmasıdır. Fordist üretim sisteminde şirketler, karlılığı artırmak için ürün karmaşını, üretim kapasitesini, şirket organizasyonunu ve yerini belirlemek için ölçek ekonomilerini takip etmektedir. 1970'lerde Fordist üretim sistemi geriledikçe ölçek ekonomileri yerini kaybetmektedir. Yerel ekonomi, üretim ölçeğinden ziyade üretim alanından elde edilen maliyet tasarruflarına dayanmaktadır. Bu nedenle, kendi bünyesinde üretilen ürünler, ayrı hatlar yerine iki veya daha fazla üretim hattının birleştirilmesiyle üretilmekte, bu da saha tasarrufu ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Eşiyok, 2001).

1970'lerden itibaren Fordist üretim tarzının krizi ve yeni üretim tarzlarının ortaya çıkması nedeniyle bölgenin önemi giderek artmaktadır (Isaksen, 1996). Bu yeni üretim tarzında, bölge, kültürel etkinin faydalarını vurgulamak ve yenilikçi küçük ölçekli girişimcileri tanıtmak için iyi bir boyut olarak görülmektedir (Dijking ve Winnips, 1999).

Post-Fordist üretim süreci, kurumsal örgütlenmeyi seri üretime dayalı fiyat rekabetinden ürün geliştirmeye dayalı rekabetçi bir sisteme dönüştürmektedir. Şirketler bu dönüşüm sürecinde dört aşamadan geçmektedir: verimli şirketler, kalite odaklı şirketler, esnek şirketler ve yenilikçi şirketler (Eşiyok, 2001).

Post-Fordist üretim sisteminin etkilerinden biri, firmaların 'sanayi bölgeleri' adı verilen aynı kırsal yerlerde toplanmasıdır. Fordist üretim sisteminde, kitle pazarına hakim olan büyük şirketler vardır. Bu büyük şirketler, yeni şirketlerin pazara girmesini zorlaştıran olağanüstü ölçek ekonomileri yaratmaktadır. Bu sanayi firmaları, ürünlerin fiyat ve kalitesini belirleme konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Post-Fordist üretim süreçleri ise yüksek kalitede ürünler sunan küçük işletmelerle ilişkilendirilir. Başka bir deyişle, KOBİ'lerin rolü vurgulanmakta ve esnek uzmanlaşmanın gelişimi için coğrafi ve sektörel yakınlıkların önemi

vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, geniş bir faaliyet yelpazesine, her türlü üretime ve iş birliğine açık olan firmalar, coğrafi ve sektörel olarak dağınık faaliyetlere sahip küçük işletmelerden daha esnek bir uzmanlaşmaya sahiptir. (Eşiyok, 2001).

Yenilik, genellikle büyük girişimciler tarafından başlatılır ve doğrusal bir süreç izler. Bu doğrusal model, yenilik sürecini araştırma ve geliştirmeden (Ar-Ge) üretime ve ticarileştirmeye kadar bir dizi adımda tanımlar. İnovasyon süreci, uzmanlık ve ayrıştırma özellikleri taşır. Örneğin, Ar-Ge faaliyetleri üretimden ayrı olarak yürütülür ve üretimle sınırlı iletişim içerir (İsaksen, 1996).

Fordizmden post-Fordizme geçişle birlikte inovasyon süreci değişmiş ve bu süreçte bölgenin önemi artmaktadır. Post-Fordizm'de inovasyon faaliyetlerinin iki özelliği vardır. Birincisi, artımlı yeniliğin önemi doğrusal yenilik modellerine göre artmaktadır (İsaksen, 1996). Daha kısa ürün döngüleri, son derece belirsiz ve değişken pazarlar ve artan rekabet, bilgi ve öğrenmeyi iş dünyasında kilit bir faktör haline getirdi. Ekonomi bir bütün olarak yaparak öğrenir ve kullanarak öğrenilmektedir (Lundvall & Johnson, 1995). Bu nedenle, birçok sektördeki şirketler genellikle hayatta kalmak için yenilik yapmaktadır. İkincisi, yenilik, bölgesel ve ulusal yenilik sistemlerine göre teşvik edilen, firmalar ve dış çevreleri arasındaki etkileşimli öğrenme olarak gerçekleşir. Ağ oluşturma, post-Fordizm'de çok önemlidir. İnovasyon, şirketler ve kurumlar arasında yakın ve uzun vadeli iş birliğini gerektirir. Bu tür bir iş birliği, çoğunlukla şirketlerin güçlerini birleştirdiği bölgesel kümeler şeklinde var olmaktadır (İsaksen, 1996).

Sonuç olarak, Fordizmden post-Fordist üretim sistemine geçiş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin esneklik ve yenilikçilik açısından büyük şirketlere göre önemini artırarak, girişimciliğin yeni bir boyut kazanmasına yol açmıştır.

2.4.1.4. Küreselleşme

Küreselleşme, son yıllarda dünyanın gelişimini anlatmak için kullanılan bir terimdir. Küreselleşme kavramı değişimi sembolize etmekte ve dünyanın, toplumun ve gündelik hayatın artan, derinleşen ve hızlanan bir değişim sürecinden geçtiğini göstermektedir (Bayraç, 2003). Küreselleşme nedeniyle dünya genelinde görülen değişim rüzgarları aslında iki boyutlu olarak esmektedir. Bir yandan, iletişimdeki teknolojik devrimin neden olduğu muazzam hızlanma ve uzay genişlemesi, ekonominin her sektöründe yeni üretim olanakları ve biçimleri yaratmaktadır.

Dünyayı, kolonistlerin deyimiyle "küresel bir köy"e dönüştürecek kadar küçültmek, uzaya açılmaya yeni bir boyut katmaktadır. Öte yandan, serbest piyasa ekonomisi, serbest ticaret ve serbest sermaye hareketi oluşmaktadır (Kazgan, 1997).

Tüm bu açıklamalara rağmen, küreselleşmenin ne olduğu konusunda hala kafa karışıklığı yaşanmaktadır. Bu, küreselleşmenin politik, ekonomik, kültürel, sosyal ve teknolojik boyutlarının karmaşıklığından kaynaklanmaktadır, bu nedenle tanımı ve anlamı kişiden kişiye değişmektedir.

Kısacası, küreselleşme, uluslararası faaliyette, özellikle uluslararası hareketlilikte önemli bir artışı tanımlamak için kullanılır. Başka bir tanıma göre küreselleşme, ulusal sınırlara saygı duymadan bu ürünlere yatırım yapan, üreten ve satan bir dünyaya doğru ilerleme sürecidir (Eroğlu ve Albeni, 2002). Küreselleşme, ulusal ekonomilerin dünya piyasalarıyla bütünleşmesi ve ekonomik karar alma süreçlerinin küresel kapitalist dinamikler tarafından belirlenmesi olarak ifade edilebilir (Yeldan, 2001).

Küreselleşmenin ekonomik boyutu, sermayenin ve üretimin küresel ölçekte yayılması, tüketim alışkanlıklarının benzerleşmesi ve uluslararası ekonomik kuruluşların etkisinin genişlemesi gibi belirgin özelliklere sahiptir.

Tüm bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere, küreselleşme, uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerdeki siyasi, ekonomik, sosyal, ekolojik ve kültürel sistemler arasındaki etkileşimin giderek arttığı geniş bir kavramdır. Bu etkileşimler, küresel düşüncenin "olumlu ve olumsuz" yönlerini daha fazla vurgulamaktadır. "Dünya algısı" olarak adlandırılan olumsuz algılar, gelişmelere karşı bilinçli veya tepkisel bir kültürel tepkinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır." (Gezgingönül, 2005).

Küreselleşme sürecinde kârı maksimize etmek için sermaye ve tamamlayıcı görevi gören girişimciler, 1980'lerden itibaren ekonomik küreselleşmenin ön saflarında yer almış, dünyaya sadece üretim ve kâr değil, aynı zamanda pazar da getirmişlerdir (Dulupçu, 1997). Başka bir deyişle, küreselleşme, özel mülkiyet, girişimci yaratıcı işleyiş ve dinamizm için kurumsal bir çerçeve oluşturmaktadır.

Küreselleşme olgusu bazı temel eğilimleri beraberinde getirmektedir. Bu eğilimler, her alanda küresel ekonomik kararları doğrudan etkilemektedir.

Küreselleşmenin dünya ekonomisine getirdiği ilk eğilim, küresel ölçekte sermayenin, üretimin ve pazarlamanın seferber edilmesidir. Ulaşım ve iletişim teknolojilerinin olanakları, sermayenin serbest dolaşımını sağlayarak getirileri en üst düzeye çıkarır ve sermayenin dünya çapındaki hareketliliğini artırmaktadır. Bu, şirketlerin sınır ötesi maliyet-fayda analizleri yapmalarına, sadece sermayeyi değil, üretim faaliyetlerini de daha karlı bölgelere aktarmalarına olanak tanımaktadır (Dulupçu, 1997). Artık şirketler üretim ve yatırım sermayelerini kendileri için daha iyi olduğunu düşündükleri bölge ve bölgelere kaydırabileceklerdir. Bir ürün veya hizmet bir ülkede tasarlanır ve başka bir ülkede üretilir ve monte edilir, ancak ham maddeler ve gerekli parçalar farklı ülkelerden gelebilmektedirler. Bu aşamalarda elde edilen ürün ve hizmetler diğer ülkelerde satışa sunulacaktır. Bu durumda çalışanlarımız, dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, en kaliteli ürün ve hizmetleri üretebilecek deneyim ve yetkinliğe sahip olmaktadır. Başka bir deyişle, farklı ülkeler ürün ve hizmetlerin tasarımına, üretimine ve pazarlanmasına katkıda bulunabilmekte ve bu koşullar, yüksek kaliteli ürünleri küresel pazarda düşük fiyatlara temin edebilmektedir (Akolaş, 2004). Bu anlamda özellikle 1970'li yıllardan itibaren uluslararası birikim sürecinin hızlanarak tüm dünyayı tek bir pazar haline getirdiğini, elektronik ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişimi geride bıraktığını görülmektedir (Yeldan, 2001). Ayrıca, sermaye seferberliği ile küresel üretim ve pazarlamanın az gelişmiş ülkelere teknoloji transferini hızlandıracağı ve bunun geliştirmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarına fayda sağlayacağı kabul edilmektedir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak yüksek teknolojiye olan talep artmaktadır. İleri teknoloji ve post-Fordist üretim yöntemleri, küreselleşmeyi hızlandırmış ve bilgisayarların yaygın olarak kullanıldığı küçük ölçekli üretimden tasarıma kadar birçok alanda değişimi teşvik etmiştir. Bu tür esnek üretim tarzı ve yüksek teknoloji kullanımı, küreselleşmenin yarattığı kıyasıya rekabet ortamında şirketlerin ve ulusların ayakta kalabilmeleri için vazgeçilmez hale gelirken, aynı zamanda yeni teknolojilerin üretilmesini de zorunlu kılmaktadır (Dulupçu, 1997). Başka bir deyişle, küresel pazarda rekabet avantajı için rekabet etmenin temel faktörlerinden biri olan günümüz pazar ekonomisinin dinamiklerinden biri yenilik yapabilme yeteneğidir. Yenilikçi insanlar rekabet avantajına sahiptir. Bu anlamda inovasyon kapasitesi, bilgiyi kendi başınıza üretebilme, üretilen bilgiyi herkesten daha hızlı ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Porter,

retkenliği artırma yeteneğinin ulusal düzeyde rekabet edebilirlik açısından çok önemli olduğunu söylemektedir ve verimliliğini artırma yeteneği olmaktadır. Bu, rn kalitesini iyileştirmeyi, ürünleri diğerlerinden ayıran ek özelliklerle donatmayı, üretim verimliliğini artırmayı ve yüksek derecede otomasyon elde etmeyi içermektedir. Bütün bunlar inovasyon becerilerinin kazanılmasıyla mümkündür (Göker, 2001)

Küreselleşmenin yarattığı üçüncü bir eğilim, katılım ve yerelleşmedir (yerelleşme). Küreselleşme, kendimizi motive etmek ve yeni ve farklı fikirler oluşturmak için katılım sağlamaktadır. Farklı fikirleri koordine ederek insan merkezli bir dünya görüşünün gelişimini desteklemektedir. İnsanların becerilerinin ve yaratıcı düşünmelerinin sınırsız olması, başarının anahtarının insan olduğu anlamına gelmektedir. Bu anlamda katılım, iş ve hizmet sektörlerinin yaratılmasında, girişimciliğin geliştirilmesinde ve yürütülen ekonomik faaliyetlerden yüksek düzeyde memnuniyet elde edilmesinde olumlu bir rol oynamaktadır (İraz, 2005). Öte yandan, işletmenin faaliyet alanlarının ve düşünce alanlarının genişlemesi, bölgenin ihtiyaçlarını ve gelişmelerini yeterince çözemediği için merkezi yapıyı geçersiz kılmaktadır (Dulupçu, 1997).

Küreselleşme, günümüzde dünya ekonomisi, siyasi ilişkileri, kültürleri ve toplumları üzerinde büyük bir etkiye sahip olan bir kavramdır. Küreselleşme, dünya genelindeki iş birliği, ticaret ve iletişim artışı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin en önemli etkilerinden biri küresel ekonomi üzerindeki etkisidir. Artan ticaret ve yatırım fırsatları, ülkelerin ekonomilerinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olmaktadır. Ancak, küreselleşmenin negatif etkileri de vardır. Özellikle, dünya çapındaki rekabet, bazı ülkelerin ekonomik olarak geri kalmasına neden olabilir. Küreselleşmenin bir diğer önemli etkisi, kültürler arasındaki etkileşimdir. Küreselleşme sayesinde, insanlar farklı kültürleri daha iyi anlamakta ve bu kültürler arasında daha fazla etkileşim yaşamaktadır. Ancak, küreselleşme aynı zamanda kültürlerin kaybolmasına da neden olabilir. Bazı insanlar, küreselleşmenin kültürlerini kaybetmelerine neden olduğunu düşünmektedir. Küreselleşmenin diğer bir etkisi, siyasi ilişkiler üzerindeki etkisidir. Küreselleşme, lkeler arasındaki siyasi ilişkilerin daha da karmaşık hale gelmesine neden olabilir. Ancak, küreselleşme aynı zamanda dünya barışı için de faydalı olabilir. Dünya genelindeki iş birliği sayesinde, uluslararası sorunların çözümüne daha etkili bir Şekilde yaklaşılabilir. Sonuç olarak,

küreselleşme dünya genelinde birçok alanda etkili olan bir kavramdır. Küreselleşmenin pozitif ve negatif etkileri vardır. Bununla birlikte, küreselleşme dünya genelindeki iş birliği ve iletişimin artması sayesinde dünya barışına da katkı sağlayabilir. Bu nedenle, küreselleşmenin etkilerinin dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Küreselleşme, dünyadaki ekonomik ilişkiler ağını güçlendirdi ve derinleştirdi. Küreselleşme sürecinde korumacılık ortadan kalkmakta, yabancı sermaye akımları teşvik edilmekte, dış ticaret kanalları ülkeler arasındaki etkileşimi kolaylaştırmakta ve oldukça yüksek bir rekabet ortamı ortaya çıkmaktadır (Aras ve Müslümov, 2002). Küreselleşmenin yarattığı bu etkileşim ve bütünleşme, şirketleri daha rekabetçi hale getirirken, aynı zamanda onları verimliliği en üst düzeye çıkarmak ve maliyetleri azaltmak için stratejik iş birlikleri ve ortak girişimlerde bulunmaya zorlamaktadır. Küreselleşme ile birlikte bilgi bollaşmaya başladı, ancak aynı zamanda hızla eskimeye başlamaktadır. Aynı zamanda, yeni bilgi ve yeni teknolojilerin hızla geliştirilmesi ve kullanılması, ürünlerin ömrünü kısaltmıştır. Bir ürünün ömrü, kısa sürede daha iyi ürünlerin ortaya çıkmasıyla sona ermektedir (Tekin ve Ömürbek, 2004). Buda bilginin üretimdeki rolünü daha önemli hale getirmiştir.

Küreselleşme, devletin ekonomideki rolünü dönüştürmüştür; artık daha çok arabulucu bir konumda bulunmaktadır. Devlet, ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesinde anahtar bir rol oynar ve piyasa aktörlerinin belirlenen kurallara uymasını sağlar. Devletin ekonomideki bu yeni rolü, girişimciliğin ortaya çıkışını tetikleyen yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (İraz, 2005). Başka bir deyişle, küreselleşmenin, özel mülkiyetin, girişimci yaratıcı işleyişin ve dinamizmin kurumsal çerçevesini oluşturmaktadır. Potansiyel fırsatların sürekli olarak yeniden şekillendiği küresel bir ortamda, riskleri, belirsizlikleri ve dış koşulları izleyerek ve en aza indirerek karları ve pazar fırsatlarını değerlendirerek inovasyon ve Ar-Ge eksenini geliştirebilmektedir. Bu nedenle, küresel pazarlara açılma bağlamında işletmeler ve destek bağlamında devletler, girişimci ruhlarıyla proaktif ve proaktif hareket etmelidir. Şirket kültürü, küreselleşmenin bir parçasıdır çünkü küreselleşmede kaybedilen fırsatları geri kazanmak genellikle çok zor olmaktadır (Dulupçu, 1997).

Günümüz küresel çağında, küresel ekonomideki hızlı değişimler, ekonomideki en küçük aktör olan girişimcinin gücünü artırarak, onu küresel

ekonominin şekillenmesinde en güçlü aktör haline getirmektedir (Naisbitt, 1994). Başka bir deyişle, küreselleşmenin getirdiği rekabet ve yeni fırsatlar bilgi teknolojilerinin kullanımını ve önemini arttırmış, girişimciliği yeniden yapılanmaya zorlamaktadır (Akolaş, 2004). Bu ihtiyaçla karşı karşıya kalan, özellikle büyük firmalar merkezileşmeden uzaklaşıyor ve kendilerini girişimci ağlar olarak yeniden kuruyorlar (Naisbitt, 1994). Başka bir deyişle, büyük şirketler hayatta kalabilmek için işlevsel olarak parçalanmaktadır. Girişimci küçük işletmelerden oluşan bir koalisyon olun. Dolayısıyla küresel ekonomi büyüdükçe ekonomik yapı taşları küçülmekte, küçük işletmelerin önemini artırarak girişimciliğe yeni bir boyut kazandırmayı tercih etmektedir (Naisbitt, 1994).

Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkisi, karmaşık bir yapıya sahiptir ve hem olumlu hem de olumsuz etkileri içerir. Küreselleşme, dünya pazarlarını entegre ederek işletmelere çeşitli fırsatlar sunar. Dahası, küreselleşme, ticaret engellerinin kaldırılmasıyla birlikte gelir ve irili ufaklı tüm işletmeler için yeni fırsatlar yaratır. Artan rekabetin bir sonucu olarak, uluslararası piyasalar firmaların hayatta kalması üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Verheul ve diğerleri; 2001).

Öte yandan, yoğunlaşan uluslararası rekabet ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar satışlarda dalgalanma riski oluşturmaktadır. Bu, KOBİ'lerin pazar talebindeki hızlı değişikliklere cevap verebilecek üretim tekniklerini benimsemesine olanak tanımaktadır. Son tartışma, küreselleşme ve bilgi teknolojisi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi, girişimcilerin yeni üretim teknolojilerinden yararlanmaları nedeniyle KOBİ'ler için de fırsatlar yaratan küreselleşmeyi mümkün kılmaktadır (Verheul vd; 2001).

Dahası, küreselleşmenin kendisinin de vurguladığı gibi, uluslar arasındaki artan rekabet ve artan kültürler arası alışveriş, insanların sundukları ürün ve hizmet türleri aracılığıyla diğer kültürlerin varlığından ve bu kültürlerin özelliklerinden giderek daha fazla haberdar olmalarını sağlamaktadır. İnsanların yabancı ürünlerle ilgili farkındalığı yeni küresel istekler ve ihtiyaçlar yarattı ve tüketici talepleri oldukça çeşitlenmektedir. Özellikle son on yılda tüketici zevkleri çeşitlenmiş, bireysel mal ve hizmetlere olan talep artmaktadır. Bu talep, artan uluslararası rekabet, kültürler arası etkileşim ve küreselleşme süreci ile çeşitlenmekte ve artan refaha dayanmaktadır. Bu nedenle yeni girişimciler için fırsatlar sunan birçok uygun yer yaratılmaktadır. Birçok profesyonel şirket pazara girmektedir. Ayrıca, esnek

uzmanlıkları, değişen tüketiciler taleplerine uygun şekilde yanıt vermelerine olanak tanımaktadır (Verheul ve diğerleri; 2001).

Sonuç olarak, küreselleşme, girişimciliğe yeni boyutlar ve bakış açıları getirerek, girişimcileri küresel dünyanın işleyişini sağlamada kilit bir oyuncu haline getirmektedir.

2.4.2. Girişimciliğin önemi

Bilgi toplumuna geçiş, girişimciliği daha da kritik hale getiriyor. Geleneksel sanayi anlayışından uzaklaştıkça, bilgi temelli ekonomide girişimciliğin rolü artıyor. Bu dönüşüm sürecinde, inovasyon, yaratıcılık ve etkili yönetim pratikleriyle birlikte girişimciliğin değeri daha da artıyor. Ayrıca, bilgi çağının getirdiği yeniliklerle birlikte üretim, iletişim ve yönetim gibi alanlarda yaşanan ilerlemeler, küresel ekonomide ivme kazandırarak girişimciliği hayati bir unsur haline getiriyor. (Demirel, 2003). Tarihsel olarak, girişimci insanların sadece kendi şirketlerinin başarısında değil, yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmada da aktif rol oynadığı gösterilmektedir (İraz, 2005). Bu anlamda, bu bölüm girişimciliğin bireysel, kurumsal, bölgesel, ulusal ve küresel düzeydeki önemine değinmektedir. Girişimciliğin önemi, günümüz dünyasında giderek artan bir şekilde fark edilmektedir. Girişimciler, yaratıcılıkları ve yenilikçi fikirleri ile iş dünyasına yeni bir soluk getirmekte ve ekonomik büyümeyi sağlamaktadır. Girişimciler, işletme dünyasında önemli bir rol oynamakta ve işletmelerin başarısı için kritik bir faktör haline gelmektedir. Girişimciler, sadece yeni işletmeler kurmakla kalmazlar, aynı zamanda mevcut işletmeleri de geliştirirler. Yenilikçi fikirleri ve cesaretleri sayesinde, işletmelerin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olurlar. Ayrıca, girişimciler, işletmelerin rekabet gücünü artırmak için yeni pazarlar ve ürünler keşfederler. Girişimciliğin önemi, ekonomik büyüme ve istihdam yaratma açısından da büyük bir öneme sahiptir. Girişimciler, yeni işletmeler kurarak, ekonomik büyümeyi sağlamakta ve istihdam yaratmaktadır. Ayrıca, girişimciler, inovasyon ve teknolojik gelişmeler sayesinde işletmelerin verimliliğini artırarak, ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır. Girişimciliğin önemi sadece ekonomik açıdan değil, toplumsal açıdan da büyük bir öneme sahiptir. Girişimciler, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler ve hizmetler sunarak, toplumsal refahın artmasına katkıda bulunurlar. Ayrıca, girişimciler, toplumsal sorunlara çözüm

sunacak projeler geliştirerek, toplumsal fayda sağlamaktadır. Girişimciler, yaratıcılıkları ve yenilikçi fikirleri ile işletmeleri geliştirerek, ekonomik büyümeye katkıda bulunmakta ve toplumsal fayda sağlamaktadır. Bu nedenle, girişimciliğin teşvik edilmesi ve desteklenmesi büyük önem taşımaktadır.

2.4.2.1. Bireysel boyutta önemi

Girişimcilik, insanların yeteneklerini ve arzularını gerçekleştirme fırsatı sunar. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre, insanlar belirli ihtiyaçlarını karşılamak için farklı yollar izlerler. Bu hiyerarşi, temel fizyolojik gereksinimlerden sosyal kabul arayışına, kişisel ifade ve kendini gerçekleştirme isteğine kadar çeşitli düzeyleri kapsar. Bağımsızlık ve kişisel ifade gibi gereksinimler, girişimcilik yolunda insanları yönlendiren itici güçler arasında yer alır (Döm, 2006).

Kişisel düzeyde girişimci veya girişimci olmanın birçok faydası vardır. Bu faydalar (Döm, 2006):

- **Bağımsızlık:** Bağımsız olma ve kendi kaderini tayin etme özgürlüğü, birçok girişimcinin girişimci olmasının ana nedenidir. Kendi işinizin sahibi olmak ve kendi işinizin patronu olmak girişimciliği teşvik eden faktörlerdir. Bağımsız olmak ve iş kararları verme gücüne sahip olmak girişimcileri motive eder.
- **Başarma Duygusu:** Kendi işinin sahibi olan ve kendi işini kuran girişimciler, kararlarının ve faaliyetlerinin sonuçlarının tüm sorumluluğunu üstlenirler. Başarı ve zafer sevinci, bireyleri kendi işlerini kurmaya teşvik eder.
- **Kar Elde Etme:** Girişimcilik, bireylerin iş kurarak ve kişisel gelirlerini artırarak yoksulluğa düşmelerini ve toplumun sosyal dışlanma tehlikeleri tarafından tehdit edilmesini önlemektedir.
- **Saygınlık Elde Etme:** Başarılı bir işletme sahibi, başkalarının saygısını ve hayranlığını kazanır. Girişimciler için kendi iş fikirlerinin başarısı ve karın kendilerine geri dönüşü, bireysel gelir seviyelerini yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal tanınma yoluyla başarı duygularını ve kişisel tatminlerini de artırır.
- **Kişisel Gelişime Olan Katkılar:** Girişimciler işletmenin çeşitli faaliyetlerine katılarak yeteneklerini kullanma ve potansiyellerini geliştirme fırsatı bulurlar. Yani, potansiyelini gerçekleştirme fırsatı yakalamıştır.

- **Diğer:** Girişimciler, diğer insanlar için iş yaratmak ve onların gelişimine katkıda bulunmak gibi olumlu deneyimlerden de mutlu olurlar.

2.4.2.2. Kurumsal boyutta önemi

Girişimciler, ekonomik kaynakları daha az verimli alanlardan daha verimli alanlara kaydırma sürecinde kilit oyuncular olmaktadır. Çünkü girişimci kendisinin veya bir başkasının yarattığı yenilikleri ekonomiye kazandıran kişidir. Küçük yenilikler bile gelişmiş üretim süreçlerine ve artan üretkenliğe yol açabilmektedir. İnovasyon düzeyi arttıkça hem işletmelere hem de ekonomiye katkısı artmaktadır. İnovasyon, girişimcilerin öngörülemeyen durumlarda ortaya çıkan sorunları çözmelerini sağlayarak bir şirketin büyüme aşamasına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Yenilik ve icat, girişimcilik faaliyetinin temel unsurları arasında yer alır ve yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını, yeni işletmelerin doğmasını ve mevcut işletmelerin pazarda daha rekabetçi ve güçlü hale gelmesini sağlar (Özkan vd; 2003).

Rekabet, girişimcilerin tüketici ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde üretim yapmasına ve yatırım yapmasına olanak tanır, böylece ekonomik kaynakları etkin bir şekilde tahsis etmektedir. Dolayısıyla rekabet arttıkça şirketler daha verimli hale gelmektedir. Firmalar, rekabetin yoğun olduğu ortamda daha iyi ve daha kaliteli ürünleri daha düşük maliyetlerle üretme amacındadır. Bir ülkede artan girişimcilik, rekabetin artmasına neden olur, bu nedenle şirketlerin daha verimli ve etkin hale gelmeleri gerekir (Döm, 2006). Başka bir ifadeyle, yeni girişimler, pazardaki rekabeti artırarak diğer şirketleri yenilik yapmaya ve verimliliği arttırmaya teşvik etmektedir (Şahin, 2006).

Girişimciliğin üretim sürecinde firmalara olan katkısı başlıca üç yönde olabilir:

- Girişimcilik faaliyeti, üretim araçlarını farklı yollarla birleştirir ve kullanılmayan üretim faktörlerini kullanılabilir hale getirir.
- Üretim araçlarını ve mevcut girdileri farklı şekillerde kullanarak üretimi artırır.
- Girişimciler, yeni fikirlerin yaratılmasını, yayılmasını ve uygulanmasını harekete geçirir. Bir girişimcinin eylemleriyle elde edilen başarılar veya

başarısızlıklar, diğer girişimciler- diğer şirketler için rol modelleri ve yönelimlerdir.

2.4.2.3. Bölgesel boyutta önemi

Girişimci niteliklere sahip kişiler, topluluklarının ve kendi şirketlerinin ekonomik başarısına katkıda bulunmaktadır.

Yerel veri ve analizlere dayanarak, girişimciliğin yerel kalkınma için bir strateji olarak teşvik edilmesi gerektiği sonucuna varılabilmektedir. Anahtar bölgesel kalkınma stratejilerinden biri, yatırım çekme çabaları aracılığıyla girişimciliği teşvik etmektir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler, bölgesel gelişmişlik farklılıklarıyla mücadele etmenin önemli zorluklarından biriyle karşı karşıyadır. Girişimcilik, yeşil alanları canlandırmanın tek yolu olarak görülüyor. Sıfırdan alanlara gelince, sermayeyi bu alanlara kaydırarak yatırımın gelişmeye ve büyümeye uygun olması için bu alanları cazip hale getirmemiz gerekmektedir. Bu bölgelerdeki girişimcilik faaliyetlerini artırmak için devletler ve uluslararası kuruluşlar gerekli altyapı yatırımlarını teşvik etmeli ve desteklemektedirler.

Girişimcilik faaliyeti, bölgede yeni işletmelerin ortaya çıkmasını sağlar. Yeni işletmelerin ortaya çıkmasının bölgesel ekonomik kalkınma üzerindeki etkisi aşağıdaki gibidir:

- **İstihdamın ve Gelirin Büyümesi:** Yeni iş yaratmaya yapılan yatırım, yöneticiler ve işçiler için istihdam ve gelir yaratır. Başka bir deyişle, artan girişimcilik, yerel istihdam düzeylerini yükseltmekte ve insanların gelir düzeylerini yükseltmektedir. Bu gelir, yerel topluluk için bir gelir çarpanı etkisi yaratarak, diğerleri için gelir seviyelerini yükseltir. Ayrıca bu bölgede kurulan bu şirketler büyük bir pazara satış yaparak diğer bölgelerden elde edilen gelirlerin buldukları bölgeye akmasını sağlamaktadır.
- **Vergi Gelirlerinin Yükselmesi:** Girişimci faaliyetin bir sonucu olarak, artan kişisel gelir, şirket kârları, tüketim ve zenginlik nedeniyle bölgenin vergi tabanı genişlemektedir.
- **Hizmet Sağlamanın Geliştirilmesi ve Bölgesel Gelirlerin Tutulması:** Yeni iş yaratma, aşağıdakiler gibi yerel hizmetlerin sağlanmasını artıracaktır: Ek olarak, yerel malzemeler yerel gelirin sürdürülmesine yardımcı olur.

- **Canlandırma ve Motivasyon Etkisi:** Üretken girişimcilerdeki artış, yoksul mahalleler üzerinde canlandırıcı bir etkiye sahiptir ve insanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.
- **Cazibe Merkezi Olma:** Yerel düzeyde girişimciliğin önemli bir etkisi de bölgeyi bir cazibe merkezi haline getirmesidir. Bir bölgede yoğun girişimcilik faaliyeti, o bölgenin yeni yatırımlar için gerekli altyapıya sahip olduğunu gösterir. Bu durum, diğer bölgelerden sermayenin o bölgeye yönlendirilmesine olanak tanır. Dolayısıyla, bölgeye yatırım çekmede girişimciliğin büyük bir rolü bulunmaktadır.

2.4.2.4. Ulusal boyutta önemi

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru evrildiğimizde, yeni iş süreçleri ve üretim teknolojileri gibi yeniliklerin tüm sektörleri ve şirketleri etkilediğini gözlemliyoruz. Bu yapısal dönüşüm, sadece yeni teknolojiye dayanmıyor. Aynı zamanda, farklı iş modelleri ve üretim yapılarının gelişiminde öncü rol oynayan girişimcileri de içeriyor. Hızla değişen dünyamızda, bu değişim sürecinde fırsatları gören, onları ekonomiye kazandırmak için projeler geliştiren ve bunları hayata geçirmek için çaba gösteren girişimciler ortaya çıkıyor.

Girişimcilik, bir toplumun gelir düzeyinin en önemli belirleyicilerinden biridir. Ancak girişimcilik sadece bir toplumun gelir düzeyini temsil etmez. Aynı zamanda değişim için bir güçtür. Yani yeni fikirlerin yaratılmasını, yayılmasını ve uygulanmasını hızlandırmaktadır. Aynı zamanda yeni endüstrilerin ortaya çıkmasına yol açarak üretkenliği artırmak için rekabet baskısı yaratır ve hızlı büyüyen endüstriler yaratır, böylece ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır.

Girişimciliğin önemi, girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını fark edip bunları yatırımlara ve nihayetinde toplumsal refaha dönüştürmelerinde yatmaktadır. Yatırımlar, bireylerin ve bir bütün olarak toplumun istihdam, gelir ve refah düzeyini yükseltir. Aslında, Dünya Girişimcilik İzleme Örgütü'nün (GEM) 2001'de 29 ülkeyi kapsayan bir anketi, yüksek düzeyde girişimcilik faaliyetine sahip ülkelerin ortalama ekonomik büyümeden daha iyi performans gösterdiğini göstermiştir.

Girişimcilerin başlattığı yatırım projeleri, ulusal geliri artırırken yeni iş fırsatları yaratıyor, istihdamı artırıyor ve pazara yeni ürünler ve hizmetler sunarak rekabeti artırıyor ve çeşitliliği ve kaliteyi artırıyor.

Girişimcilik faaliyetinin bir sonucu olarak yeni girişimlerin ortaya çıkması, ürün pazarlarındaki rekabet düzeyini artırarak kaynakların verimli kullanılması için temel bir itici güçtür. Girişimcilerin amansız fırsat arayışı, kaynakların verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, ekonomik kaynaklar düşük verimli sektörlerden yüksek verimli sektörler kayacaktır. Başka bir deyişle, girişimcilik çabaları, kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesini geliştirmektedir.

Yurtiçi ve uluslararası ekonomik rekabette liderler girişimciler olmaktadır. Diğer bir deyişle, girişimciler ekonomik rekabeti kazanmada veya kaybetmede belirleyici faktör olmaktadır. Bu amaçla, ülkedeki tüm insanların refahını sağlamak, sosyal ve kültürel kalkınmayı sağlamak için bir girişimci geliştirme modelinin uygulanması gerekmektedir.

Günümüzde, ülkelerin en büyük zorluklarından biri olan işsizlik sorunu, istihdam konusunda ciddi bir endişeye neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, girişimciliğin Amerika Birleşik Devletleri'nde istihdamın artmasına önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

Drucker'ın 1985 araştırmasına göre, 1965 ile 1985 yılları arasında ABD nüfusu 129 milyondan 180 milyona, çalışan Amerikalıların sayısı ise 71 milyondan 100 milyona, 6 milyona yükselmiştir. 20 yılda kurum bünyesinde yaratılan 34 milyon istihdamın 24 milyonu sadece 1974-1984 döneminde yaratılan yeni istihdamlardan sağlanmıştır. Drucker'a göre girişimcilik, bu meslekte büyümenin en büyük itici gücüdür. Bu istihdam yaratan "girişimci ekonomi", 1993 ile 1996 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde 8 milyon yeni iş yaratmıştır. Yeni işletmeler, yaratılan bu işlerin sadece %5'ini oluşturmaktadır.

Bu girişimci ekonomi, istihdam yaratarak yeni iş alanlarının oluşmasını sağlayarak ekonomiye ivme kazandırmaktadır. İstihdam ekleyen bu yeni şirketlerin çoğu küçük işletmeler veya küçük işletmelerdir. KOBİ'ler esnek yapılara sahiptir, bu da onları son derece üretken ve kolay işe alınabilen işletmeler haline getirmektedir. Girişimcilik, üretim sürecini hızlandırır ve yeniliklerin kullanımını ve yayılmasını teşvik eder. Bu yenilik süreci, gelişmiş büyümenin temelini oluşturur. Araştırmalar, özellikle küçük girişimci firmaların inovasyon faaliyetinin anahtar bir itici güç olduğunu ortaya koymaktadır. KOBİ girişimciliği, bilginin zenginliğini ve diğer şirketlere, diğer sektörler ve diğer bölgelere yayılmasını sağlayan mekanizmalardan

biri olmaktadır. Girişimcilik faaliyeti bu nedenle bilginin yayılmasını teşvik eder ve ekonomik büyümeye katkıda bulunur. Girişimciler de bilim ve teknolojidten yararlanarak ve kaynakları bu alanlara aktararak teknolojik gelişmelere öncülük etmektedirler.

Girişimcilik, iş ve gelir yaratarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktan fazlasını yapar. Ayrıca, girişimciliğin önemi, toplumun ihtiyaçlarını belirleyerek ve bu ihtiyaçları karşılamak için yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulunarak bir bütün olarak toplumun refah düzeyini artırmaya da yansımaktadır.

Hızla değişen bilgi dünyasında, sunulan tekliflerin çeşitliliği nedeniyle bireylerin ihtiyaçları sürekli artmaktadır. Artan girişimcilik, bireylerin bu ihtiyaçlarını yerli işletmelerden karşılamasını ve milli gelirin ülke içinde kalmasını sağlamakta, altyapının yatırım için çok uygun olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, girişimcilik faaliyeti yabancı sermayenin ülkeye çekilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, girişimci bireyler toplumda kendilerini gerekleştirebildiklerinde ve gizli güçlerini en üst düzeyde kullanabildiklerinde, bir ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınması daha kısa sürede sağlanmaktadır.

3. KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE KOBİ'LERİN TANIMI

3.1. Girişimci, Girişimcilik ve İç girişimcilik Kavramları

Richard Cantillon, girişimci kavramını ilk kez 18. yüzyılda tartışmaktadır. Girişimci, kurumların üretim faktörleri, emek, doğa ve sermayeyi bir araya getirerek risk alan kişiler olarak tanımlanırken biz de girişimcileri yatırım yapanlar olarak tanımlamaktadır. Kâr için yatırım yapın ve bu yatırımdan sonra tüm riskleri alınmaktadır (Coulter, 2001:6). Cantillon Girişimcilikte risk faktörlerine odaklanırken, Schumpeter girişimcilerin dinamik ve yenilikçi doğasını vurgulamıştır. Schumpeter'in dinamik ve yenilikçi girişimci tanımı, girişimci ruhu ön plana çıkarırken, farklı bakış açıları gelişmeye başlamıştır (Morrison, 2006).

Hisrich ve Peters'a (1995:24) Girişimci ise şirketini kurum için çok çalışan, zamanını ayıran, şirketiyle ilgili tüm riskleri kabul eden ve belirli bir sürecin sonunda yeni bir şey yaratan biri olarak görmektedir. Girişimci, karlı fırsatlardan yararlanarak veya kendisi için yeni fırsatlar yaratarak yenilik yapan, bu yenilikte doğabilecek tüm riskleri alarak ekonomik kaynakları verimliliğe yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır.

Dolgan'a (2003:4) Girişimcilere göre, kâr hedefi, çeşitli riskleri göz önünde bulundurarak üretim faktörlerini bir araya getiren ve mal ve hizmet üretim kurumları için gerekli ortamı sağlayan kişidir. Başka bir tanımla, bir girişimci. Satış sonrası oluşacak kar veya zararı üstlenerek, ürün ve hizmetleri üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirmek için en son teknoloji, yöntem ve bilgileri kullanmak veya üretilen ürün ve hizmetleri kâr amacıyla pazarlamak karlı bir yatırımcı olarak kabul edilir. Risk alıyor ve ticari gelişmeyi hedeflemektedir.

Fırsatları takip eden ve değerlendiren, proaktif davranan, ürün ve hizmet inovasyonu sergileyen ve inovasyonu hedefleyen örgütler girişimci olarak adlandırılmaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006). Gözü kimsenin görmediği fırsatlara dikilmiş girişimciler, fırsat olmasa bile fırsatları kendileri yaratacak, bu fırsatları iş fikirlerine dönüştürecek ve çeşitli girdilerle hayata geçireceklerdir. Girişimciler

sürekli iyileştirmeye odaklanırlar ve ürün, teknoloji, pazarlama ve yönetimin tüm alanlarında yenilik yaratmaya çalışılmaktadır. Zira yenilikçi fikirleri yönetir, gerekli kaynakları sağlar ve bu fikirleri hayata geçirir (Dilsiz ve Kölük, 2008: 3). Girişimciler tanımlanırken sürekli yatırım yaptıkları ifade edildiğinden, girişimciler giderek daha fazla kurumsal yatırımcı olarak görülmektedir. Ancak bu iki kavram ayrıdır. Yatırımcılar yalnızca yatırım konusuna odaklanır ve kendi finansal çıkarlarının yanı sıra ilgili tüm tarafların ekonomik çıkarlarını da dikkate alınmaktadır. Girişimcilik daha geniş bir risk alma boyutuna sahip olmaktadır. Bir yatırımcının risk toleransı sadece yatırdığı sermaye ile ilgiliyken, bir girişimcinin riski tüm paydaşların beklentilerini karşılamaktır. Yatırımın sadece ekonomik boyutu olduğu düşünülürken, girişimcilik hem sosyal hem de ekonomik yönleri olan bir kavramdır. Bu yüzden, "girişimcilik, sosyo-ekonomik zenginlik yaratan bir faaliyet" ifadesinin kullanılması yanlış olmaz (Wickham, 2006: 5).

Çevresel değişimlere cevap verebilme yeteneği ve bir kurum için girişimcilik fikrine sahip olma ihtiyacı, girişimcilik olgusuna başka bir boyut kazandırmış, sürdürmek, büyümek, gelişmek, rakipleri geçmek ve rekabet edebilmek için vazgeçilmez bir kavram haline gelmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006).

Küreselleşmenin dünyanın büyük bir bölümünü kapsadığı günümüz dünyasında, bir şirketin rekabet avantajı, girişimcilik potansiyelini gerçekleştirme yeteneğine bağlı olmaktadır. Yenilik yapma yeteneği, iş sürdürülebilirliğini sağlamada en önemli faktör olarak görülüyor, ancak bu yeniliği mümkün kılan bir şirketin girişimci ruhunun gücüdür. Girişimcilik topluma yeni uygulamalar, kaynaklar ve teknolojiler kazandırarak uluslara, ekonomilere ve istihdam oranlarına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle girişimcilik, işlerini geliştirmekte olan ülkelere veya daha iyi konuma taşımak isteyenler için ayrılmaz bir bütün haline gelmektedir.

Girişimcilik, değer yaratmak için her türlü riski alma süreci olmaktadır. Girişimcilik uzun vadede kendini gösterebilen bir süreçtir, dolayısıyla gerekli zaman ve emek harcanmalıdır. Gerekli riskleri almak, girişimciliğin en önemli özelliklerinden biri olmaktadır. Girişimlerin her zaman başarıya götürmesi beklenmemektedir (Atasoy, 2012:8) Geçmişte sadece kendi işini kurmak ve küçük işletme sahibi olmak olarak tanımlanan girişimcilik, günümüzde kavramın önemi arttıkça anlamı da evrilmiştir. Daha sonra yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni üretim yöntemleri ve şirketler geliştirilmektedir. (Thompson, 1999). Böylece girişimciliği

yeni bir şekilde ele alabilir, kendi işinizi kurabilir veya mevcut bir iş kolunu geliştirebilir ve başkalarının göremediği fırsatları görülebilmektedir. Genel anlamda, mevcut piyasa koşulları en karlı ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesini desteklerken, yatırılan sermaye de üretim sürecine katılmaktadır (Okur, 2002: 11).

Klaus Reiner Kirchoff, girişimciliği toplumsal kalkınma için kritik bir unsurlar olarak tanımlarken, John Kao gelecekteki fırsatları fark etme yeteneği üzerinde durmaktadır. Girişimcilik aynı zamanda şirketin gelişimi açısından bir şirketin gelişimini artıran bir dizi görev olarak tanımlanmaktadır (Döm, 2008: 4; Gürol, 2006: 12). Girişimcilik, “girişimcinin kaynaklarına veya konumuna bakılmaksızın, yeni veya mevcut organizasyonel kurumlarda yaratıcılık ve yenilikçilik yoluyla değer yaratmak için fırsatları keşfetme, geliştirme ve kullanma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Ağca ve Yörük 2006).

Girişimciliğin en temel unsuru olan girişimciliğin temeli üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; risk alma, saldırganlık ve yenilikçiliktir. Girişimcilikte risk, kaynakların başarısız olma olasılığı olan fırsatlara transferini ifade ederken, proaktivite bir kurumun başarısızlığı önleme konusundaki uyumu, arzusu ve çabasını ifade etmektedir. İnovasyon bir yandan yeni ürün, fikir ve uygulamaların yaratılmasını çağrıştırırken diğer yandan da ortaya çıkabilecek problemlerin mevcut ihtiyaçlarına çeşitli yaratıcı çözümler getirmeyi amaçlamaktadır (Çetin, 2012:18). Bir firmanın yenilikçiliği, saldırganlığı, risk alma yönleri ve girişimci faaliyetlerde bulunma yeteneği, stratejik yönetimi ile ilgilidir. Bir şirkette iyi stratejik İK uygulamalarının olması, girişimcilik için ayrı bir alan yaratmakta ve girişimciliğin bu üç temel unsur altında ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Aynı zamanda girişimcilik, işsizliğe bir çözüm olarak değerlendirilmektedir. Piyasaya yeni ürünler sunan ve yeni pazarlar oluşturan girişimcilik faaliyetleri, istihdamın artmasına katkı sağlar. Girişimcilik sonucu ortaya çıkan işletmeler, dernekler, sivil toplum kuruluşları, vakıflar gibi yapılar ve girişimcilik faaliyetlerinden kaynaklanan yeni işler, toplumun büyümesi, gelişmesi ve ekonomik büyümesi için temel teşkil etmektedir. Bu, girişimciliğin önemini dikkate almakta ve mevcut önemini artırmaktadır (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

İşletmelerin toplumsal değişimlere uyum sağlayabilmesi için üretkenliklerini artırmaları ve çalışanlarının becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda,

kurumlarda çalışanların yeni fikirlere açık olması ve yeni yöntem, uygulama ve fikirlere olumlu yaklaşım sergilemesi önemlidir. Özellikle günümüzde şirketler, kuruluşların rekabet avantajı elde etmesine ve hayatta kalmasına yardımcı olmak için yenilikler yapmakta ve bu yeniliği desteklemek için birçok atılım yapılmaktadır. Bunlardan biri de şirketlerde var olan girişimci ruhu destekleyen “iç girişimcilik” kavramıdır. Bilindiği üzere inovasyonu gerçekleştirmede etkili olan kavramlar girişimcilik ve iç girişimciliktir (G. Yurtsever, Atış, Ş. Yurtsever, 2006:10). Şirketlerin giderek küreselleşen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için sürekli yenilik anlayışına güvenmeleri gerektiğine uzun zamandır inanılmaktadır. Bu nedenle, birçok araştırmacı, yazar ve akademisyen, daha fazla bağımsızlık yoluyla yenilik yapmak ve bu yenilikçi fikirleri uygulamak için çalışanlara şirket yapıları içinde daha fazla özerklik, özgürlük ve kaynak kullanımı vermeyi savunmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007).

Günümüz iş hayatı koşulları, girişimciliğin sınırlarını zorlamayı mümkün kılmaktadır. Zamanla girişimcilik, hem örgütsel hem de bireysel düzeyde ele alınması gereken bir kavram haline gelmiştir. Bireysel girişimcilik zamanla yaygınlaşmış, şirketler işletme içi girişimciliğe dönüşmüş ve işletme içi girişimcilik kavramı ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik, mevcut bir işletmenin dışındaki girişimci çabaları ifade ederken, ticari kurumlar içindeki girişimci çabalara iç girişimcilik denir. Kurumsal girişimciliği tanımlamak için çeşitli kavramlar kullanılmıştır. Kurumsal Girişim, Kurumsal Girişimcilik, Şirket İçi Girişimcilik, Şirket İçi Girişimcilik, Kurumsal Girişimcilik, Sürekli Girişimcilik, Kurumsal Düzeyde Girişimcilik'tir (Antoncic ve Hisrich 2004: 520).

İç girişimcilik terimi, ilk kez Gifford Pinchot tarafından 1985 yılında İngilizce'den dilimize kazandırılan bir kelime olarak kullanılmaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010).

İç girişimcilik olgusu, 1980'lerin sonlarından itibaren bilimsel literatürde artan bir önem kazanmış ve pek çok araştırmacının çalışmalarında yer bulan bir kavram haline gelmektedir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009).

Basitçe söylemek gerekirse, iç girişimcilik, ticari organizasyonlar içinde ortaya çıkan girişimcilik kavramıdır. Naktiyök ve Kök'e (2006) göre işletme içi girişimcilik, mevcut bir ticari kurum içinde klasik bir girişimci gibi davranma eylemi

veya teşvikidir. Aynı zamanda işletme içi girişimcilik, imalat veya hizmet sektöründe kar amacı güden veya gütmeyen bir işletmede girişimci olma durumu olarak da ifade edilmektedir (İkiz, 2011). İç girişimcilik, risk alma, yenilikçilik, saldırganlık, agresif rekabet ve satış yoluyla mevcut işletmeleri harekete geçirir ve canlandırır, işin temel düşüncesini yeniler ve şirketleri yenilikçi organizasyonlara dönüştürmektedir (Soyşekerci, 2012: 219).

Girişimcilik terimi çoğunlukla özel sektörle ilişkilendirilirken, iç girişimcilik yalnızca özel sektöre ait bir kavram değildir. Girişimcilik bir şirket içinde kendini gösterdiğinde, insanlar şirket içi girişimcilikten bahsedilmektedir. Girişimcilik, kurumsal bir yapı içerisinde yeni iş birimlerinin geliştirilmesini, yeni mal ve hizmetlerin pazarlanmasını ve mevcut kaynakların kurum için kullanılmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iç girişimciliğin bireysel girişimciliğin sağlayamadığı araç ve kaynakları sağlaması iç girişimciliğe verilen önemi artırmaktadır (Ahmad, Iraj, Yousef ve Mahmood, 2008; Naktiyok ve Kök, 2006).

Günümüzde iş dünyasındaki pek çok şirket, rekabetçi, yenilikçi ve yaratıcı olabilmek için iş organizasyonlarında girişimci bir ruhun gerekli olduğunun bilincindedir. Araştırmacılar, yeni ürün yeniliğinin iç girişimciliğin temel bir uygulaması olduğunu göstermektedir. (Srivastava ve Lee, 2005).

Şirketlerin iç girişimciliğe izin veren bir organizasyon kültürü oluşturması gerekmektedir. Çalışan yaratıcılığının ortaya çıkarılabileceği, var olan yaratıcılığın geliştirilebileceği, fikirlerin kolayca ifade edilebileceği ve iş stratejisine entegre edilebileceği bir ortam yaratmanız gerekmektedir. Şirketler, çalışanları risk almaya teşvik ederek ve ödüllendirerek fikirleri desteklemektedir. Aynı zamanda iş inovasyonu, değişimi bir tehditten ziyade bir fırsat olarak görülmektedir. Çünkü girişimcilik temelde işletmeleri yenilikçi bakış açılarıyla dönüştürme, işletmeleri canlandırma ve risk almayı teşvik etme sürecidir (Durmaz, 2011).

Gördüğümüz gibi iç girişimcilik, bir şirket üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olan, iç ve dış pazarda varlığını gösteren, performansı artıran, canlılık ve dinamizm kazandıran, durgunluğu kıran ve her şeyden önce yeni yetenekler kazandıran bir süreçtir. Strateji rekabet avantajı kazanır ve sürdürülebilirliği sağlar (Naktiyok, 2006: 38-40).

Tüm bu tanımlardan hareketle işletme içi girişimciler, iş kurmuş olsun ya da olmasın, işletme içinde rekabet gücünü artırmak ve karlılığı artırmak için kurumsal girişimci özelliklerini taşımaktadır sahip olması gereken kişi olarak tanımlanabilir gibi görünmektedir. Kurumun imkanlarını ve şirketin sürekli gelişimini sağlar, rekabet avantajı elde eder ve bunu kurum fikirlerinden uygulamaya yansıyan fikirlerin hayata geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. (Öğüt, 2014:694).

Sonuç olarak, kurum içi girişimcilik, örgütlerin yenilenmesi ve canlanmasında, rekabet avantajı elde etmesinde, dinamiklerini geliştirmesinde, hem iç hem de dış pazarlara açılmasında ve sürdürülebilirlik sağlamasında önemli bir rol oynamaktadır (Naktiyök, 2004: 39).

Kurum içi girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar, otellerde kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin yetersiz olduğunu ve aynı zamanda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi değişkenlere göre çalışanların çalışanlara yönelik algılarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Şirketler iç girişimciliğe büyük önem vermektedirler (İkiz, 2011). Hançer, Öztürk ve Ayyıldız (2009) tarafından otel tesislerine de odaklanan bir araştırma, orta düzey otelciler arasında risk iştahı ile kurum içi girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Bu durumun ortaya çıkmasının ana nedeni budur. Çeşitli nedenlerle orta düzey yönetim için riskten kaçınmamalıdır.

Buna karşılık, kurum içi girişimcilik kavramı, çalışanlara daha fazla otonomi, özgürlük, kaynaklarını kullanma ve yaratıcılıklarını yenilikçi olma yönünde çalışmak için kullanma fırsatı vermenin bir yolu olmaktadır. Enerji (Öğüt, 2014:694). Firma içi girişimciliği 'yenilikçilik, saldırganlık, özerklik, risk alma ve ödül' boyutlarıyla ölçen bir başka çalışmada ise firma içi girişimciliğin organik organizasyon yapısına sahip örgütlerde daha fazla olduğu bulunmuştur (Öğüt, 2014:707) Kaya ve Arkan (2005) tarafından yapılan bir araştırma, çalışan yaratıcılığı, karar verme inisiyatifi ve çalışan motivasyonu için yeterli zaman ayırmanın iç girişimciliği daha da artırabileceğini buldu. Aynı zamanda, diğer araştırmalar, kurumsal girişimcilikte risk alma istekliliğinin, çalışanların adalet algılarından olumsuz etkilendiğini göstermektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010).

İç girişimciliğin örgütler için taşıdığı önemi göz önüne aldığımızda, yenilikçilik ve yeni ürün, uygulama ve teknolojilerin erken geliştirilmesinin iç

girişimciliğin temel itici güçlerinden biri olduğu ve bu faktörlerin örgütler ortalamasında en yüksek düzeyde bulunduğu görülmektedir (Naktiyök ve Kök, 2006). Ayrıca, girişimcilikte finansmanın önemi üzerine yapılan araştırmalar, 'insan' faktörünün paradan daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Uyar ve Deniz, 2012). Brizek ve Khan (2008), yönetsel performans ile kurum içi girişimcilik uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bir çalışmada, yiyecek içecek sektöründeki yöneticilerden toplanan verileri analiz etmiş ve analiz ettikleri ücret, iş tatmini gibi faktörlerin iş tatmini gibi faktörler olduğu sonucuna varmışlardır ve yenilik desteği şirket içi girişimciliği desteklemektedir.

3.2. Kurum İçi Girişimciliğin Önemi

Şirket içi girişimcilik, şirketlerin kendilerini içinde buldukları dinamik ortama uyum sağlamaları için çok önemlidir. Bir şirket içinde ne kadar girişimci faaliyet varsa, o kadar sürdürülebilir olacak ve rakipleriyle o kadar rekabetçi olacaktır. Küreselleşme ile artan rekabet ortamında şirketlerin daha dinamik hareket etmesi ve farklı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Girişimciliğin kişisel alandan kurumsal alana kayması şirketlere rekabet avantajı sağladı. Bu nedenle şirket içi girişimcilik, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler için önemlidir (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002).

Kurum içi girişimcilik hem ekonomik büyüme ve karlılık hem de iş geliştirme açısından belirleyici bir faktördür. Naktiyök ve Kök (2006), işletme içi girişimciliğin, firmanın ekonomik büyümesi ve karlılığının yanı sıra mevcut hizmetlerin geliştirilmesi ve böylelikle yeni pazar alanlarının oluşturulması üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Çünkü her şirketin temel hedeflerinden biri, rekabet avantajı elde etme arzusunun içerir ve iç girişimcilik bu hedefe ulaşmada önemli bir araç olarak kabul edilir. Girişimci bir ruhla düşünebilen şirketler, yenilikçi beceri ve yetenekler edinme yeteneklerini artırır, mevcut yenilikçi fikirleri geliştirir ve şirkete yeni stratejik yön vermeye başlamaktadır. Bu karlı şirketler, rekabet avantajı elde ederek rakiplerine karşı avantaj elde etme şansına sahiptir.

Akademisyenler, uygulayıcılar ve şirket yöneticileri, 1980'lerin başından beri kurumsal girişimciliğe özel ilgi göstermiştir. Çünkü firmaları daha rekabetçi kılar, firmaların canlanmasını sağlar ve firmaların performansına fayda sağlamaktadır

(Antoncic ve Hisrich, 2001). Bir şirketin girişimci ruhu, başarısı için kritik öneme sahip olmaktadır. İç girişimcilik, şirketlerde önemli bir yenilik olarak da adlandırılmaktadır. Şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik, gelişme, kâr ve kendini yenileme açısından değerlendirdiği bir kavramdır (Ahmad, Iraj, Yousef & Mahmood, 2008). Diğer bir yorumlama şekli ise kurum içi girişimciliği desteklemek ve pazarda rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda girişimcinin bireysel yenilik ve değişim arzusunu KOBİ'lere yönlendirmek, imkânlar sınırlıdır. İş sınırsız kaynaklar, şirketin kendi avantajına olmasını sağlamak için sağlamaktadır (Durmaz, 2011).

John Naisbitt'in 1986'da yayımlanan "Megatrends" adlı eserinde, şirket içi girişimciliği, bir organizasyonun yeni pazarlar keşfetme ve bunlardan yararlanma sürecinde önemli bir araç olarak tanımladı. Benzer şekilde, Rosabeth Moss Kanter'ın 1990'da yayımlanan "When Giants Learn to Dance" adlı kitabında da, kuruluşlar içinde girişimciliğin varlığının ve teşvik edilmesinin, bir şirketin rekabet avantajını sürdürmek için kritik bir faktör olduğu vurgulanmıştır (Onay ve Çavuşoğlu 2010).

3.3. Kurum İçi Girişimciliğin Boyutları

İç girişimcilik literatüründe, iç girişimciliğin boyutları genellikle iki ana yaklaşıma dayanmaktadır. Birincisi, yenilikçilik, risk alımı, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi saldırganlık gibi unsurlara odaklanan "girişimcilik odaklı yaklaşım"; ikincisi ise inovasyon, girişimcilik ve stratejik yenilikçilik gibi kavramlara odaklanan "girişimcilik odaklı yaklaşım" olarak bilinmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010; Erkocaoğlu ve Özgen, 2009).

Miller ve Friesen (1983), girişimci yönetim yaklaşımını ilk defa öne süren isimler olarak bilinmektedir. Bu yaklaşımda üç boyut tanımlanmıştır: yeni ürün geliştirme, risk alma ve proaktif davranıştır. Lumpkin ve Dess (1996) trend girişimciliği yeniden adlandırdı ve iki boyutu özerklik olarak tanımladı ve biz bunu rekabetçi saldırganlık olarak ekledik ve diğer yönlerimizi de eklenmektedir (Antoncic ve Hisrich 2003: 16; Kozak ve Yılmaz, 2010; Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008; Lumpkin ve Dess, 2001).

İç girişimciliğin boyutları çok sayıda akademik çalışmanın konusu olmuş ve farklı bakış açılarından farklı şekilde ele alınmaktadır. Bulut ve diğerleri (2008), iç girişimciliğin üç boyuta (yenilikçilik, risk alma ve saldırganlık) odaklandığını, Ağca

ve Kurt'un (2007) araştırmalarının da daha önceki çalışmalarla desteklendiğini ve i girişimcilik'e odaklandığını bulmuşlardır. Bunlar; risk alma, yenilikçilik, saldırganlık, özerklik, girişimler, kendini yenileme/stratejik yenilik, rekabetçi girişimlerdir. Kozak ve Yılmaz (2010) çalışmasında bu yönleri yedi farklı kategoride değerlendirirken, Erkocaoğlan ve Özgen (2009) ise bu yönleri yeni iş girişimleri, ürün/süreç ve hizmet yeniliği, kendini yenileme, risk alma, saldırganlık ve rekabetçi saldırganlık olarak tanımlamıştır. Bu temel üzerine, kurumsal girişimcilik'i anlamak için öne çıkan üç yönü - yenilikçilik, risk alma ve saldırganlık - araştırmacılar özellikle vurgulamıştır ve sonrasında Lumpkin ve Dess (1996) tarafından eklenen saldırganlık, beşinci boyut olarak ele alınmış ve incelenmiştir..

3.3.1. Proaktiflik boyutu

Olumlu yön, şirketlerin yeni fırsatları yakalamak ve yeni pazarlara girmek için giriştiği girişimlere atıfta bulunmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). "Proaktif" kelimesi, bir olay meydana gelmeden önce olasılıkları düşünmek ve sistematik olarak hareket etmek anlamına gelmektedir (Ağca ve Kurt, 2007; Koçel, 2005: 324). Antoncic ve Hisrich'e (2001) göre proaktif yön, rakiplerin yaptıklarını izlemek veya taklit etmek için değil, daha çok yeni ürün ve hizmetler üretmek, yeni yönetim teknikleri geliştirmek için kullanılmaktadır. Rakiplere uygulamada, strateji kararlarında yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Örgüt yapılarını dönüştürmek, liderlik etmek ve lider olmak demektir. Kısacası, iş hakkında olumlu olmanın "yönlendirmek, yönlendirmek" anlamına geldiği söylenebilmektedir.

Bir kurumun yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, organizasyon yapıları ve stratejiler geliştirmesi, pazarda liderlik rolü üstlenmesi ve rakipleri için bir örnek olması, olumlu bir yön olarak kabul edilebilir (Kozak ve Yılmaz, 2010). Aynı zamanda, proaktif taraf, başarısızlık olasılığına karşı istekli ve uyum sağlamayı gerektirmektedir. Başka bir deyişle, çevremizin gelecekteki taleplerini rakiplerimizden önce proaktif olarak öngörebilir ve bu talepleri karşılayabilecek büyük firmaların davranışlarını rakiplerimizden önce belirleyebilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007). Proaktif yön, risk alma ve yenilikçilik yönleriyle etkileşime girer, ancak iş performansı üzerinde daha olumlu bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, tüm şirketler agresif hareket ederek hem mevcut hem de yeni pazarlarda, sahip oldukları ve ürettikleri her türlü yeniliği kullanarak rakiplerine karşı rekabet edebilmek için ilk

olma yolunda ilerlemektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001; Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005).

3.3.2. Özerlik boyutu

Kurumsal girişimciliğin temel yönlerinden biri olarak kabul edilen özerklik yönü şirketler için önemlidir. Bireylere ve ekiplere yeni fikirleri oluşturmaları ve uygulamaları için özerklik verilmelidir (Kozak ve Yılmaz, 2010). Özellikle yeni fikirleri hayata geçirirken bu fikirleri geliştiren kişilerin kurum içinde ticari baskılar olmaksızın uygulama sürecini etkileyen kararlar almaları hem bireysel hem de şirket yaratıcılığına ve girişimciliğine fayda sağlamaktadır. Özerkliğin birincil anlamı, bireylerin veya ekiplerin fikir ve vizyon önermek ve uygulamak için bağımsız hareket etmesidir (Lumpkin ve Dess, 1996, Zeren, 2012). Şirketler, çalışanlarının daha girişimci ve üretken olmalarını, yani şirket içi girişimcilik uygulamalarını istiyorlarsa, hiyerarşileri yıkmaları ve çalışanlara daha fazla güç vermeleri gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlara işlerinde daha özgürce karar verme, kendilerini değerlendirme ve yeteneklerini keşfetme fırsatı tanınmaktadır. Çünkü katı kurallara bağlı olmayan şirketler, organizasyon içinde daha aktif bir şekilde faaliyet göstermekte ve çeşitli yeni fikirler geliştirip bunları girişimci bir yaklaşımla hayata geçirmektedir (Ağca ve Kurt, 2007).

3.3.3. Yenilikçilik/İnovasyon boyutu

Günümüzün küresel rekabet ortamında başarılı olmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için şirketlerin teknolojik değişimlere uyum sağlayıp inovasyon odaklı stratejilere yönelmeleri gerekmektedir. İnovasyon, kurum içi girişimciliğin temel taşıdır ve işletmelerin rekabetçi olabilmesi için önemlidir. İnovasyon, literatürde çeşitli iç girişimcilik biçimlerinin temel unsuru olarak sunulmuş ve tüm iç girişimcilik türleri için ortak bir terim olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, inovasyon hem iç girişimciliğin bir yönü olarak hem de bağımsız bir kavram olarak önem kazanmaktadır (Covin & Miles, 1999). Aynı zamanda firma içi girişimciliğin merkezinde ve belirleyici özelliği olarak inovasyonu görmek mümkündür. (Ağca ve Kurt, 2007). Girişimci kişilik özelliklerine atfedilen en çok üzerinde anlaşılan yön yeniliktir. Literatürde inovasyon, “yeni fikirlerin iş faaliyetine dönüştürülmesi” olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2001:25-44; Elko Kaoran ve Özgen, 2009). Ayrıca, bir organizasyonun yeni teknolojiler, uygulamalar, ürünler,

hizmetler, süreçler ve yaratmayı içeren işlemleri olarak da ifade edilebilir. (Agca ve Kurt, 2007; Zeren, 2012).

Daha geniş bir bakış açısıyla, iç girişimcilik bağlamında inovasyon, yeni ürünler oluşturmayı, mevcut ürünleri iyileştirmeyi, yeni yöntemler keşfetmeyi ve yeni stratejiler belirlemeyi içerir (Antoncic ve Hisrich 2001). Bu yenilikler kasıtlı veya radikal olabilmektedir. Her iki tür inovasyon kurumu da şirketler tarafından desteklenmektedir. Çünkü iş dünyası tarafından desteklenmeyen yenilikler iyidir, ancak uygulanması zor olmaktadır. Bu nedenle kurumsal yeniliğin desteklenmesi, yenilik için daha fazla fırsat yaratmak, şirketlere fayda sağlamak ve performansı artırmak olarak görülmelidir (Muftuoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2005:75; Bulut ve diğerleri, 2007). Ayrıca, rekabet avantajını sürdürmek ve ayakta kalmak isteyen şirketler, yenilikçi fikirlerin gelişebileceği bir ortamı teşvik etmeli ve oluşturmalıdır (Antoncic ve Hisrich, 2004).

3.3.4. Risk alma boyutu

İç girişimcilik bağlamında, kuruluşların rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak ve bunu devam ettirebilmek için mantıklı riskler alması gerekmektedir. Bu faaliyetler yenilikçi adımlar atmak ve pazarda öne çıkmak için gereklidir. Girişimciliğin en önemli unsurlarından biri ortaya çıkabilecek riskleri almaktır. Risk veya kayıp olasılığı, bir şirketin yenilikçi davranışının, yeni girişimler başlatma eğiliminin ve saldırganlığının (öncülük) ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Ağır borçlanan, tüm sermayesini yatıran ve pazardaki daha fazla fırsattan yararlanmak için büyük kaynaklar tahsis eden girişimci şirketlerin risk almaya daha yatkın olduğunu gösterilmektedir. Bu bağlamda, kurumsal risk iştahı, pazardaki fırsatları değerlendirmeyi, hızlı tepki vermeyi ve aynı zamanda alışılmadık ve cesur hamleler yapmayı gerektirir. Özellikle yeni ürün ve fikirleri uygulamada gösterilen cesaret ve risk alma, kurumsal girişimciliğin belirgin özellikleri arasında kabul edilir (Antoncic ve Hisrich, 2003). Risk almak, yeni fikirler, uygulamalar, süreç sonunda kayıplar meydana geldiğinde vazgeçmemek, rekabette önde olmak, şirketin kayıpları ve bunlar üzerinden hesaplanan kayıpları kabul etmesi anlamına gelmektedir (Bulut ve diğerleri, 2008).

Ağca ve Kurt (2007) tarafından belirtildiği üzere, şirket düzeyinde risk almak, olası kayıplara rağmen yeni fırsatları keşfetmeyi, yatırım kararları vermeyi ve

kurumsal belirsizlik ortamında stratejik adımlar atmaya cesaret etmeyi ifade eder. Girişimciliği aktif olarak kullanan şirketlerde yönetim, çalışan girişimciliğini risk almaya teşvik etmelidir. İş dünyasının liderleri, çalışanlara güven ve risk alma isteği aşılayarak hem şirketlerine olan bağlılıklarını hem de işlerinden aldıkları zevki artırabilmektedir. Risk almaya teşvik edilen çalışanlar daha agresif çalışır, kayıplardan vazgeçmez, daha fazla deneyimle hareket eder ve yeni girişimlerde bulunmaktadır. Bu, şirketlere uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002). Bir işletme veya bir iç girişimci olarak risk almanın temel nedeni yenilik yapma arzusu olmaktadır. Çalışan risk davranışı şirket liderleri tarafından desteklenir, Şirket için gerekli bilgileri topladıktan ve analizleri doğruladıktan sonra şirkete fayda sağlayabilecek proje ve uygulamalarla ilgili şirket içi veya ortaya çıkan fırsatları yakalayabileceğine inanılır ve bir şirketin yenilik yapma eğilimini ve performansını geliştirdiğine inanılmaktadır (Ergün, Bulut, Alpkan ve Çakar, 2004).

3.3.5. Rekabetçi agresiflik boyutu

İş dünyası liderleri, çalışanlara risk alma konusunda güven ve cesaret aşılayarak hem kuruluşlarına olan bağlılıklarını hem de işlerinden aldıkları zevki artırabilmektedir. Risk almaya teşvik edilen çalışanlar daha agresif çalışır, kayıplardan vazgeçmez, daha fazla deneyimle hareket eder ve yeni girişimlerde bulunur. Bu, şirketlere uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002). Bir işletme veya bir iç girişimci olarak risk almanın temel nedeni yenilik yapma arzusudur. Çalışan risk davranışı şirket liderleri tarafından desteklenir, Şirket için gerekli bilgileri topladıktan ve analizleri doğruladıktan sonra şirkete fayda sağlayabilecek proje ve uygulamalarla ilgili şirket içi veya ortaya çıkan fırsatları yakalayabileceğine inanılır ve bir şirketin yenilik yapma eğilimini ve performansını geliştirdiğine inanılmaktadır (Demirci, 2006).

Bu boyut genellikle pozitif boyut ile karıştırılır. Proaktiflik, pazara ilk giren olmayı, pazar fırsatlarını değerlendirmede rakiplerin önünde hareket etmede öncü olmayı ifade ederken, rekabetçi proaktivite, bir kuruluş içindeki rakiplerle proaktif olarak ilişki kurmayı ifade eder. Saldırgan örgütsel ilişkileri ifade etmektedir. Kısacası, saldırganlık fırsata verilen bir yanıtken, rekabetçi saldırganlık tehdide verilen bir yanıt olmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007; Lumpkin ve Dess, 1996). Bir iş

organizasyonunda rekabetçi saldırganlık kültürünün tanıtılması, rakipleri tanıyan ve hareketlerine karşı onları silahlandıran bir ortam yaratarak, bir şirketin giderek daha rekabetçi hale gelen bir ortamda hayatta kalma şansını artırabilmektedir.

3.4. İç Girişimciliğin Etkileyen Faktörler

İç girişimcilik, bir organizasyonun içindeki çalışanların yenilikçi fikirlerini hayata geçirerek işletmeye katkı sağlamasıdır. Bu kavramın başarılı bir şekilde uygulanması için çeşitli faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İlk olarak, organizasyonun liderliği ve yönetimi, iç girişimciliği teşvik etmek için uygun bir ortam yaratmalıdır. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir kültürün oluşturulması ve bu fikirlerin değerlendirilmesi için bir sürecin belirlenmesi önemlidir. İkinci olarak, çalışanların yetenekleri ve becerileri de iç girişimciliği etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. İşletme içindeki eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve yenilikçi fikirler üretmelerine yardımcı olacaktır. Üçüncü olarak, organizasyonun kaynakları da iç girişimciliği desteklemek için önemlidir. Finansal kaynakların yanı sıra, teknolojik altyapı ve diğer kaynakların da çalışanların fikirlerini hayata geçirmelerinde kullanılabilir olması gerekmektedir. Son olarak, organizasyonun kültürü de iç girişimciliği etkileyen bir faktördür. İşletmenin yenilikçi bir kültüre sahip olması, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerine ve bu fikirleri hayata geçirmelerine olanak tanıyacaktır.

Tüm bu faktörlerin bir arada düşünülmesi ve organizasyonun iç girişimciliği teşvik eden bir yaklaşım benimsemesi, işletmenin başarısını artıracaktır. İç girişimcilik, yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesiyle sadece işletmeye değil, çalışanlara da fayda sağlayacaktır.

3.4.1. İç girişimliliği etkileyen çevresel faktörler

Çevre, işletmelerin potansiyel olarak ve gerçekte etkileyebilecek tüm faktörleri içerir. Esasen, işletmeler, amaçlarına ulaşmak için iş çevresinden farklı girdiler alır ve bu girdileri sonuçlara dönüştürmeye çalışır; bu da onları açık bir sistem olarak tanımlar. Bu yüzden, sürekli olarak çevresiyle etkileşim halinde olan şirketler için çevresel faktörler büyük öneme sahiptir. Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve uzun vadeli başarısını sürdürebilmesi, mevcut çevresel koşullara

uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Çünkü sürekli değişen çevre, belirsizlik yaratarak işletmeleri çevresel faktörlere daha duyarlı hale getirir ve bu değişikliklere uyum sağlama gerekliliğini artırır. (Naktiyok ve Kök, 2006). İç girişimciliğin ortaya çıkışında mevcut piyasa koşulları, ulusal ve ekonomik yapılar gibi çevresel faktörler etkilidir (Çelik ve Akgemchi, 1998). Dış ortamda meydana gelen gelişmeler ve engeller şirket içi girişimcilik için önemlidir. Korkmaz (2000), ekonomik koşullar, risk sermayesinin mevcudiyeti, girişimcilik örnekleri ve mevcut danışmanlık hizmetlerinin mevcudiyeti gibi bir şirket içinde girişimciliği etkileyebilecek çevresel faktörleri ve odak tüketicinin karlılığı gibi faktörleri listelemektedir. Antoncic ve Hisrich (2001) bu faktörleri yoğunlaşma olarak anılan mevcut sektördeki köklü değişiklikler, sektördeki güçlü düzenleyici engeller, pazar fırsatlarının eksikliği, mevcut pazar ve ürün belirsizliği ve rakipler arasında artan rekabet olarak tanımlanmaktadır.

Bir ülkenin yasal, politik ve idari ortamının girişimcilik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bir ülkede girişimcilik ve/veya iç girişimcilik konusunda olumsuz bir yargı veya şüphe varsa, bu şüphesiz o ülkenin yönetimini, siyasi durumunu ve mevzuatını etkiler ve girişimciliği daha az zaman alıcı hale getirmektedir. Zaman içinde getirdiğiniz yeni girişimlerin sayısını azaltır ve girişimleri olumsuz etkilemektedir (İraz, 2010). Ayrıca, girişimcilik ve/veya iç girişimcilik için önemli bir çevresel faktör de finansal ortamdır. Mali politika, iç girişimciliği önemli ölçüde etkileyebilir. Ekonomik kurumlar ne kadar yenilikçi fikir ve girişimler sunarsa sunsun, eğer bu girişimler devlet tarafından desteklenmez ve ülke içinde girişimciliği teşvik edecek bir mali çerçeve oluşturulmazsa, girişimcilik ruhu gerçekleşemez (Özdemir ve Mazgal, 2012). Girişimcilik faaliyeti, şirketlerde çalışan bireyler tarafından oluşturulur, ancak bazı büyük ölçekli girişimcilik faaliyetleri ülkeye katkıda bulunuyor olarak görülür ve bu nedenle devlet tarafından finansal olarak desteklenmelidir. Aksi takdirde bilim adamları, mühendisler, araştırmacılar ve teknisyenler girişimlerinin devlet tarafından desteklenmediğini görecektir ve giderek azalacak, patent sayıları azalacak ve tabii ki önce şirketler sonra sıradaki ülkeler etkilenecektir.

Devlet tarafından gerekli yasal tedbirlerin alınması, ekonomi politikalarının düzenlenmesi, büyük ölçekli girişimcilik projelerine mali destek sağlanması ve girişimcilerin yeni fikir, girişim ve uygulamalar geliştirmeleri için kurum içi

teşviklerin sağlanması İnsanları bu yönde teşvik etmek hem yurt içinde hem de yurt dışında girişimciliği artırmaktadır. Şirket büyümeye devam edecek ve ülke gelir elde edilecektir.

Sonuç olarak, önceki araştırmalar, çevresel değişikliklerin girişimciliği nasıl etkilediğini göstermektedir. Miller ve Friesen (1983), çevresel değişimin yenilikçi davranış ve rekabet isteği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu durum, çoğunlukla olumsuz çevresel koşullarda işletmelerin en iyi performansı sergilediği şeklinde gözlemlenmiştir. Araştırmalar, işletmelerin tehlikesiz bir ortamda faaliyet gösterme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

3.4.2. İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler

Girişimciliği etkileyen diğer bir dış faktör ise tamamen şirketin iç yapısıyla alakalıdır. Bunlar arasında coğrafi konum, sahip olunan bilgi ve deneyim, beceriler, akran ilişkileri ve motivasyon da yer almaktadır. (Korkmaz, 2000). Kısaca şirketin örgüt kültürü ve o örgütün liderlik tarzıdır. Kurumsal girişimciliği etkileyen faktörler, kurumsal girişimcilik ve yaklaşıma bağlı olarak etkinleştiren veya engelleyen faktörler olarak ortaya çıkabilmektedir. Yeniliği özendiren, başarıları takdir eden ve ödüllendiren bir yönetim yaklaşımı, yeni ürün gelişimini teşvik eder ve destekler. Bu, kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkiler ve şirket için karlı sonuçlar doğurur. (Durmaz, 2011). Kaya (2005), araştırması sonucunda işleme firmalarının performansını destekleyen ve firmalar için daha iyi sonuçlar üreten altı ana faktörün olduğunu vurgulamaktadır. Bu faktörler, karar vermede çalışan inisiyatifini tanır, çalışanları ödüllendirir, çalışanların şirket içinde girişimci faaliyetlerde bulunmalarını engelleyen kısıtlamaları kaldırır ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmelerini teşvik eder Yeterli zaman sağlayan ve çalışanları motive eden bir liderlik desteği olarak tanımlanır. Ayrıca, kurum içinde sunulan eğitimler, bireylerin girişimcilik potansiyelini zayıflatmaktan çok, doğru verildiğinde çalışanların mevcut yaratıcılığını daha da geliştirerek şirketlerin daha ileriye yönelik bir bakış açısına sahip olmalarını sağlayabilir. Bu eğitimler, bireylere sonuçlara ulaşmaları ve kendi kararlarını almaları için gereken özgürlüğü sağlayabilir.

İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler oldukça önemlidir. Bu faktörler, bir organizasyonun iç yapısını ve çalışma kültürünü belirleyerek, çalışanların girişimci ruhunu ortaya çıkarmasına veya baskı altında hissetmelerine neden olabilir.

Bu nedenle, iç girişimciliği teşvik etmek isteyen organizasyonlar, bu faktörleri dikkate almalıdır. Öncelikle, liderlik tarzı iç girişimciliği etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Liderler, çalışanlarına güven veren ve onların fikirlerini dinleyen bir yaklaşım sergilemelidir. Ayrıca, liderlerin yenilikçi fikirlere açık olması ve risk almaktan çekinmemesi de önemlidir. Organizasyonun kültürü de iç girişimciliği etkileyen bir başka faktördür. İnovasyon ve değişime açık bir kültür, çalışanların yeni fikirler üretmelerini teşvik ederken, statükoya bağlı bir kültür ise çalışanların yenilikçi fikirlerini paylaşmalarını engeller. Bunun yanı sıra, organizasyonun yapısı da iç girişimciliği etkileyen faktörler arasındadır. Esnek bir yapı, çalışanların fikirlerini hayata geçirmelerine ve yeni projelere imza atmalarına olanak tanırken, katı bir yapı ise çalışanların yaratıcılıklarını kısıtlamaktadır. Son olarak, çalışanların yetenekleri ve motivasyonu da iç girişimciliği etkileyen önemli faktörler arasındadır. Yetenekli ve motive çalışanlar, organizasyonun yenilikçi projelerine katkı sağlayarak, iç girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunurlar. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, iç girişimciliği teşvik etmek isteyen organizasyonlar, liderlik tarzlarını değiştirmek, kültürlerini yenilikçi bir yapıya dönüştürmek ve esnek yapılar oluşturmak gibi adımlar atabilirler. Böylece, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına ve organizasyonun inovasyon potansiyelini arttırmalarına yardımcı olabilirler. Firmalarda hızlı bir süreçle giderilemeyen girişimci bilgi eksikliği, girişimci çalışanların girişimciliğe yönelmelerini engellemektedir. Stratejik yetenek yönetimi bu nedenle şirketler için kurum içi girişimciliğe etkisi açısından önemli olmaktadır. Çünkü kötü İK politikaları, çalışanlarınızın girişimcilik potansiyelini baltalayabilmektedir (İrmiş, Durak, Özdemir, 2010:41; Durmaz, 2011). Girişimciliği olumlu etkileyen faktörlerin yanı sıra olumsuz etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Bazı şirketler risk almayı, yenilikçi fikirleri desteklemeyi ve girişimciliği teşvik etmeyi amaçlarken, bu kavramlar diğerleri arasında daha az popülerdir. Girişimcilik kültürü olmayan şirketler, girişimcilik kavramının aşağıdakiler gibi temel unsurlarını benimseme konusunda hala istekli olmamaktadır. Bu da şirketlerde girişimciliğin ortaya çıkmasına engel olarak görülür (İraz, 2010). Genel olarak değerlendirdiğimizde,

- İş organizasyonu içindeki mevcut iletişimler;
- Yönetimin girişimci ruhunun farkındalığı;
- Çalışanları risk almaya teşvik edin veya caydırın.

- Şirketin yeniliğe karşı tutumu (ceza, ödül, takdir, vb.);
- Girişimci çalışanlar için yeni fikirlerin ve girişimci faaliyetlerin uygulanması için kurumların mali desteği;
- Girişimcilik bilgi eksikliğini gidermek için tüm şirket departmanlarının ne sıklıkta ve nasıl girişimcilik eğitimi aldığı.
- Çalışanlara mevcut kurumsal yapı içinde yeni fikirler üretmeleri için verilen süre.
- Şirket çalışanlarının yeni fikir üretme ve karar verme konusundaki bağımsızlık derecesi ve şirketin iç kurallarının sınırları,

Gibi faktörler kurum içi girişimciliği etkileyen organizasyonel faktörler olarak görülebilmektedir. Firmaların bu faktörleri ne kadar ve nasıl kullandığı, girişimcilik açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açabilir. Olumlu iş sonuçları elde etmek için girişimciliği aktif olarak kullanmak, günümüzde şirketleri rekabet avantajı, sürdürülebilirlik ve karlılık açısından lider konuma getirmek için artan bir öneme sahipken, girişimciğe yönelik olumsuz yargılar ve tutumlar tam tersi bir etkiye sahiptir.

3.5. Firma Açısından Kurum İçi Girişimcilik

Bir şirket içinde girişimcilik, kendiliğinden oluşan bir kavram değildir. İç girişimcilik, iş fikirlerinin iş planının bir parçası olarak değerlendirilmesi ve uygulanmasıyla mümkün olur. Bu sadece yeni üretim fikirleri önermek değil, aynı zamanda girişimler başlatmaktadır. Böyle bir sistem ancak bir ücretlendirme sistemi ve yönetim desteği ile oluşturulabilmektedir. Şirket içi girişimcilerinize ihtiyaç duydukları kaynakları vererek organizasyon şemanızı yeniden tanımlamanız gerekmektedir. Ayrıca, iç girişimciler gibi üst düzey yöneticiler risk ve başarısızlık olasılığını kabul etmeye istekli olmamaktadır.

Kurum içi girişimciliği teşvik etmek için kurum içi bir sistem geliştirmek gerekmektedir. Kurum içi girişimcilik programının hedefleri üç ana başlık altında belirlenmiştir:

- Mevcut sistemlerin, yapıların ve uygulamaların yenilik için gereken hızlı hareketi ve esnekliği engellemediğinden emin olun.

- Girişimcilik projeleri için gerekli araçları ve dlleri sağlayın.
- İş alanları arasında sinerji yaratılması.

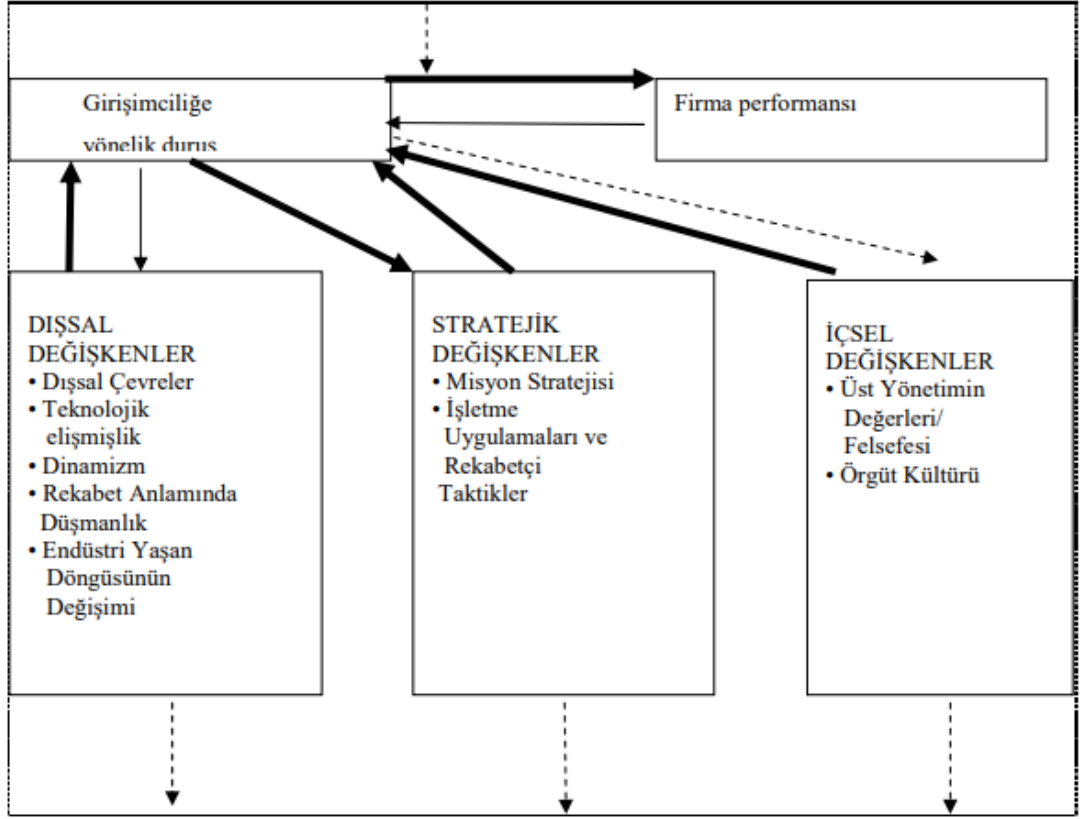
3.6. Kurum İçi Girişimcilik Modelleri

İ girişimcilik alanında dört farklı model bulunmaktadır. Bu modeller; Covin ve Slevin, Lumpkin ve Dess, Shaker A. Zahra ve Guth ile Ginsberg'in ortaya koydukları modellerdir.

3.6.1. Jeffrey g. Covin ve Dennis P. Slevin'e ait model

- Girişimcilikle ilgili kurumsal tutumlar, bir firmanın çevresi, stratejisi, i faktörleri ve kurumsal performansı arasındaki ilişkiyi entegre bir Şekilde ele alır..
- Girişimcilik, işletme düzeyinde girişimciliğe odaklanır.
- Girişimciliğe yol açan eylem ve kurumsal düzeydeki faaliyetler arasındaki ilişki, girişimcilik tutarlılığı açısından dikkate değerdir; çünkü girişimcilik üzerindeki etkisi zayıfken, kurumsal performansla ilişkisi güçlüdür.
- Şirket performansı girişimci yöneliminden daha düşüktür.
- Dış evre, stratejik ve i değişkenler, Şirket yönü ve Şirket performansı arasındaki ilişkiyi orta derecede etkiler.

Covin ve Slevin modeli Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Covin ve Slevin'in İç Girişimcilğe Yönelik Örgütlerdeki Davranış Seviyesini Gösteren Modeli

3.6.2. Lumpkin ve Dess'in iç girişimcilik modeli

Girişimcilik yönelimini; "Otonomi", "Yenilikçilik", "Risk Alma", "Proaktiflik" ve "Rekabetçi Agresiflik" olmak üzere beş boyutla açıklamışlardır.

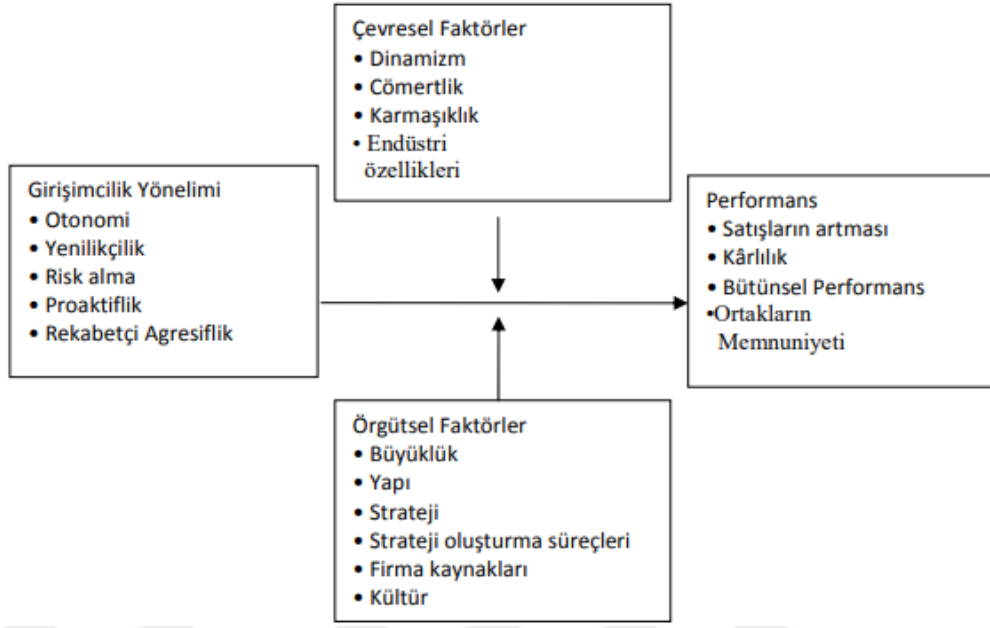
- Girişimci iş birliği, yeni bir şirkete yol açan süreç, uygulama ve karar verme faaliyetlerinin bütünüdür.

- Yeni şirket, iç girişimciliğin temelini oluşturur.

- Girişimci yönelimi belirleyen temel unsurlar arasında "bağımsız hareket etme eğilimi", "yenilik yapma arzusu", "risk alma isteği", "rakiplere karşı agresiflik" ve "pazardaki fırsatları değerlendirme" bulunmaktadır.

- Covin ve Slevin'in modeli, girişimciliğin dinamik yapısını vurgulayarak çeşitli ilişkilerden gelen geri bildirimleri özetlerken, Lumpkin ve Dess'in modeli ise girişimcilik ile çevresel ve organizasyonel faktörler arasında geri bildirim olmayan, statik bir kurumsal imajı ortaya koyar.

Lumpkin ve Dess modeli, Şekil 3.2'de gösterilmektedir.



Şekil 3.2: Girişimcilik Yönelimi – Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli

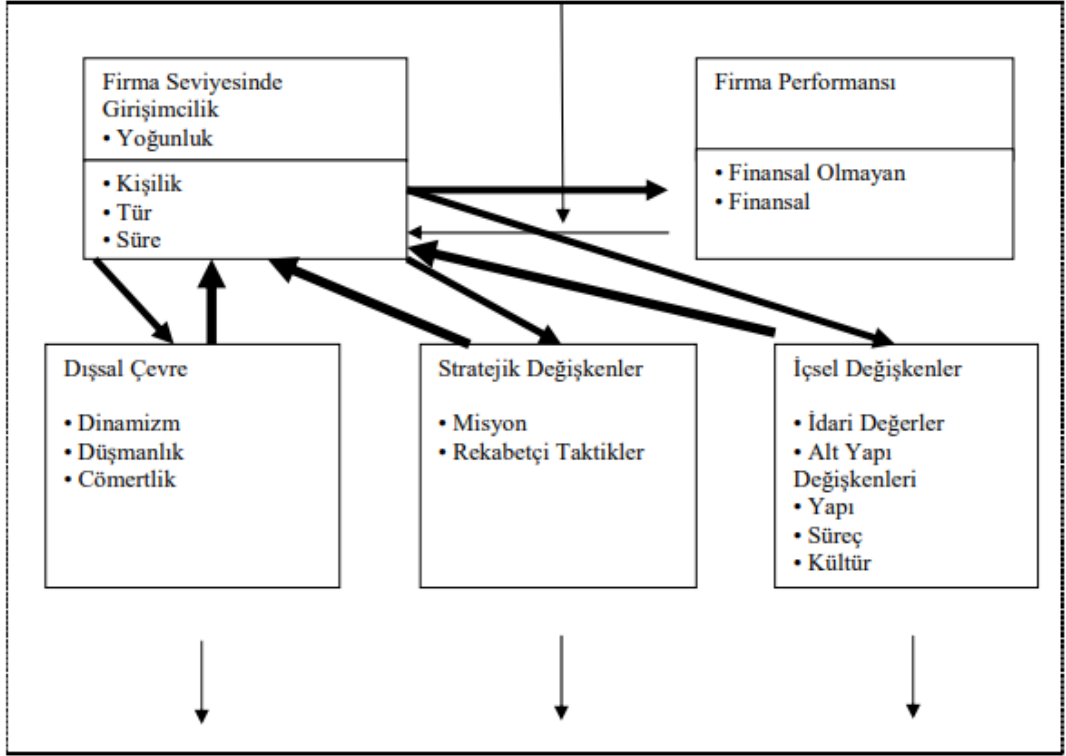
3.6.3. Shaker A. Zahra'ya ait model

- İç girişimcilik, büyük kuruluşların yenilik yapma, rekabet gücünü artırma, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırma, finansal performansını iyileştirme ve iş riskini azaltma yeteneğini yeniden canlandırmanın bir yolu olarak tanımlanmaktadır.

- Endüstrideki fırsatların çeşitliliğine atıfta bulunur ve endüstri yaşam döngüsünün tüm yönlerini karakterize eden kapsayıcı bir konseptin kullanılmasını önerir.

- Yerli girişimcilik kadar uluslararası girişimcilik de dikkate alınmalıdır.

Shaker A. Zahra modeli Şekil 3.3.'de gösterilmiştir.

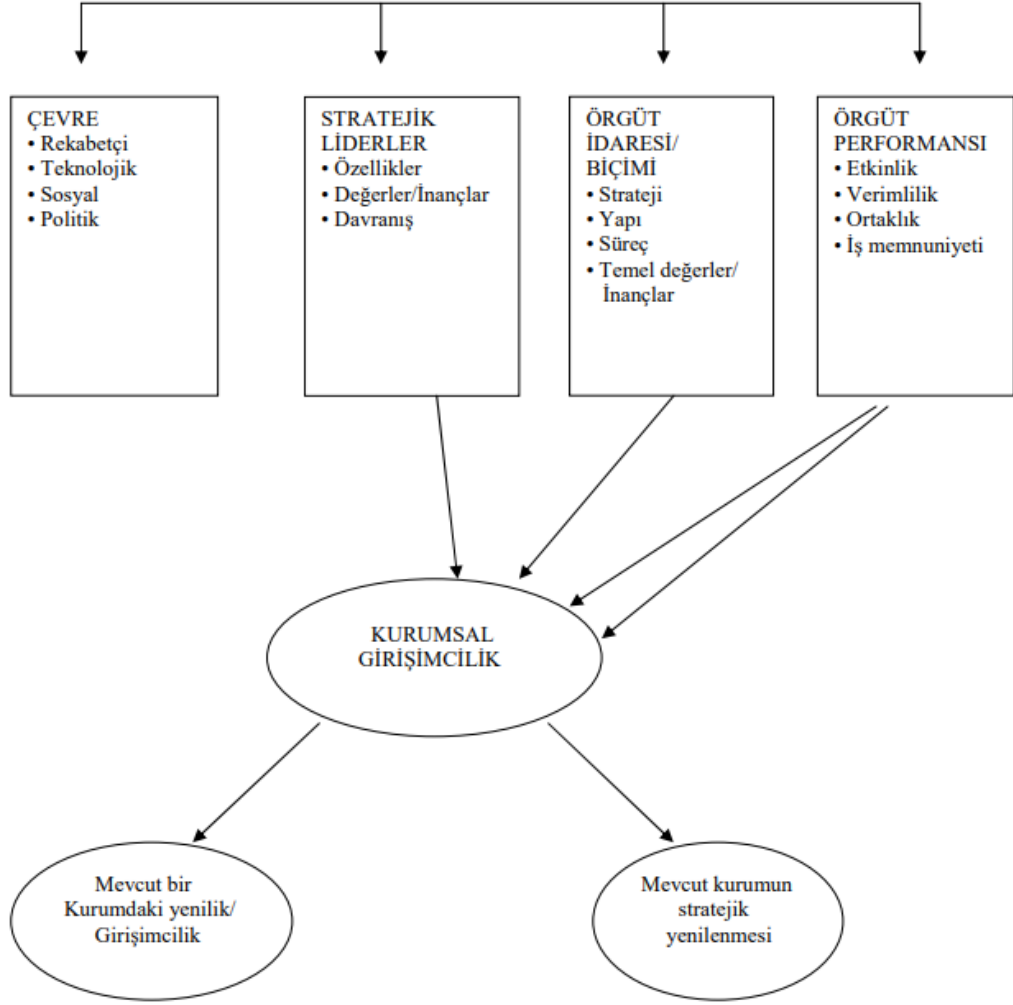


Şekil 3.3: Zahra'nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Modelin Kavramsal Çerçevesi

3.6.4. Guth ve Ginsberg'in iç girişimcilik modeli

İç girişimciliği şu şekilde tanımlamışlardır:

- Mevcut bir şirkette yeni bir şirket oluşturmak,
- Şirketlerde yenilikçi yaklaşımları benimseyerek organizasyonel yenilenme;
- "Kurumsal girişimcilik, kuruluşları girişimci davranışlarda bulunma konusunda güçlendirir, girişimin erişimini genişletmeye odaklanır ve işletmeyi yeni alanlara taşır. Yeni kombinasyonlar içerdiği ve endüstriler yarattığı için girişimcidir.",



Şekil 3.4: Kurumsal Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Model

3.7. Kurum İçi Girişimciliğin Önemi

Modern iş dünyasının evrimi, başarının büyük ölçüde etkili bir şekilde yenilik yapma yeteneğine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bir şirket büyüdükçe, sabit bir büyüme hızını sürdürme yeteneği azalır ve ana faaliyet alanında aradığı fırsatlar azalmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler ve örgüt teorisyenleri arasında iç girişimcilik uygulamasının örgütsel etkililiği geliştirmede kilit bir faktör olduğu konusunda artan bir fikir birliği vardır. Örgütsel etkinliğin artırılmasında ve şirketlere rekabet avantajı sağlanmasında içsel girişimciliğin öneminin anlaşılması, hangi faktörlerin onu şekillendirdiği literatürde önemli bir araştırma konusu haline gelmektedir.

Şirket içi girişimcilik, işletmelerin karlı olması, büyümesi ve hepsinden önemlisi hayatta kalması için kritik öneme sahiptir. Bir şirketin operasyonları

boyunca hesaplanmış riskler alma ve yenilik peşinde koşma sorumluluğunu üstlenme cesaretini göstermektedir.

Kurum içi girişimciliğin önemi günümüz iş dünyasında oldukça artmıştır. Kurumlar, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda ayakta kalabilmek için sürekli olarak yenilikçi fikirler üretmek zorundadır. Bu noktada, kurum içi girişimcilerin varlığı büyük bir avantaj sağlamaktadır. Kurum içi girişimciler, kurumun içinde yeni fikirler üreten ve bu fikirleri hayata geçirmek için çaba sarf eden kişilerdir. Bu kişiler, kurumun sınırlarını zorlayarak yenilikçi projeler geliştirirler ve bu projeler sayesinde kurumun rekabet gücü artar. Aynı zamanda, kurum içi girişimciler sayesinde kurumun müşteri memnuniyeti de artar ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verilebilir. Kurum içi girişimciliğin önemi sadece yenilikçi fikirler üretmekle sınırlı değildir. Bu kavram aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artırır ve onları daha yaratıcı hale getirir. Kurum içi girişimciler, çalışanların potansiyellerini keşfetmelerine ve kendi fikirlerini hayata geçirmelerine yardımcı olurlar. Bu da çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve kuruma daha bağlı olmalarına neden olur. Sonuç olarak, kurum içi girişimciliğin önemi günümüz iş dünyasında giderek artmaktadır. Kurumlar, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda ayakta kalabilmek için sürekli olarak yenilikçi fikirler üretmek zorundadır. Bu noktada, kurum içi girişimcilerin varlığı büyük bir avantaj sağlamaktadır. Kurum içi girişimciler sayesinde kurumlar daha rekabetçi hale gelir, müşteri memnuniyeti artar ve çalışanların motivasyonu yükselir. Bu nedenle, kurumlar kurum içi girişimciliği teşvik etmelidirler ve bu alanda yetenekli çalışanları desteklemelidirler. Artık birçok şirket kurum içi girişimciliğin çok önemli olduğunu farkında. Şirketlerin içsel girişimciliğe değer vermelerinin nedeni, rekabet ortamı, şirkete faydalı olan çalışanların emekli olup kendi işlerini kurma, adeta rakip olma, daha verimli olma ve etkinliklerini artırma istekleridir. Bu durum firmaların yenilik yapmasını ve günümüzün değişen ekonomik koşullarına uyum sağlamasını gerektirmektedir. İç girişimcilik, mevcut organizasyonlarda karlılığı, stratejik yenilenmeyi, yenilgiyi, bilgi edinmeyi ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi vurgulamaktadır. Bu, şirket içi girişimciliğin rekabet avantajı elde etmek için önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Girişimci bir ruhtan doğan yeni stratejik yön, yenilikçi beceriler ve yetkinlikler edinme yeteneğimizi güçlendirmeye ve geliştirmeye odaklanılmaktadır.

Rekabet avantajı elde etmek, günümüz koşullarıyla başa çıkmak için kritik ve gereklidir. Bu rekabet avantajını gerçekleştirmenin önemli bir aracı da “İçsel Girişimcilik”tir. Çünkü ulusal ve uluslararası başarı için rekabet avantajı, organizasyonel karlılık, stratejik tazeleme, yenilikçilik, bilgi toplama ve paylaşma, aksiyon yaratmak önemli olmaktadır.

Rekabet avantajı yaratmada en önemli faktörlerden biri yenilik olarak görülebilmektedir. İnovasyon, belirsiz ve karmaşık ortamlarda ilerlememizi sağlar. Yenilikçi şirketler, pazar değişikliklerine hızla uyum sağlayabilir ve müşteri sadakati yaratabilmektedir. Özellikle, değişime hızlı yanıt vermek, pazarda net bir liderlik elde etmenize yardımcı olacaktır. Örgütsel bir bakış açısıyla, iç girişimcilik bir örgütün yenilikçi girişimlerini desteklemektedir. İnovasyon ve farklılaşmanın temel rekabet gereksinimleri haline gelmesiyle öne çıkan intra-girişimcilik, girişimciliğin yerleşik örgütler içinde devamını sağlamayı amaçlayan bir kavramdır. Araştırmalar, fırsatları belirleme konusunda yapılan çalışmaların iç girişimciliğin önemini giderek artırdığını göstermektedir. Kurum içi girişimciliğin nasıl oluşturulacağı ve etkin bir şekilde yönetileceği konusu ise gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır.

3.8. Kurum İçi Girişimciliğin Önündeki Engeller

Günümüzde birçok şirketin iç girişimciliğin önemini kabul ettiği görülmektedir. İşletme içi girişimciliğe olan bu artan ilgi, hızla çoğalan rakipler, geleneksel yönetim yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların şirketten ayrılarak kendi küçük işletmelerini kurma eğilimleri ve uluslararası rekabetin artması gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu engeller genellikle yeni şirketin geliştirme aşamasında verimsiz yönetim uygulamalarının uygulanmasından oluşmaktadır. Geleneksel liderlik stilleri, çalışanların iç girişimcilik çabaları üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilmektedir.

Aşağıdaki Çizelge 3.1, geleneksel yönetim uygulamalarını ve bunların olumsuz etkilerini ve bunları ortadan kaldırma stratejilerini göstermektedir.

Çizelge 3.1: Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıran Çözüm Stratejileri

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

Bunların yanında iç girişimciliğin önünde başka engeller de bulunmaktadır. Bunlar:

- Üst yönetimden gelen tutarsız ve süreksiz uyarılar çalışan girişimciliğini öldürebilir.
- Şirketteki insanlar yeni fikirlerin kendilerine karşı geldiğini hissettiklerinde, yeni fikirler bulmak için risk almayı bırakırlar.
- Kötü personel politikaları nedeniyle yüksek çalışan devri, iç girişimcilik sürecini baltalayabilir. Bazı şirketler hatalarını kabul etme ve çalışanlarını cezalandırma cesaretinden yoksundur.
- Yetersiz ödüller,
- Departmanlar arası zayıf koordinasyon, departmanlar arası olumsuz rekabet ve şirket içindeki yetersiz iş politikaları, çalışanların yenilikçi gücünü yok eder.
- Bazı yöneticiler ait oldukları daha büyük (ya da en önemli) bütünü gözden kaçıır, “işte benim/bizim sözlerim” demek için daha küçük alanlar belirleyip, o alanları tanımlar, ana enerjinizi onları korumak ve karşı çıkmak için harcarsınız.

- Eski düşünce biçimlerini bırakamaz,
- En alttan gelen fikirler en tepeye ulaşamadığı için, aşırı merkezi ve formalize edilmiş organizasyon yapıları yenilikçiliği ve girişimciliği engelleyebilir.
- Yeni fikirlerin onaylanması ve uygulanmasına yönelik çok katı kurallar ve bürokratik prosedürler, çalışanların şirket içi girişimcilik faaliyetlerinden kaçınmasına neden olabilir.
- Kurumsal liderler, çalışanları inovasyondan sorumlu tutar, ancak çalışanları bu sorumluluğu yerine getirme konusunda yetkilendirmemek iç girişimciliği olumsuz etkiler.
- Deneyle için finansman eksikliği,
- İç girişimciler için bilgi eksikliği, zayıf iletişim, iç girişimciler her zaman iç girişimci olarak öğrenemezler,
- Rutin işler dışında zaman eksikliği;
- Üst yönetimden gerçek bir destek eksikliği vardır.
- Kuruluş içinde şirket içi davranışların teşvik edilmemesi ve ödüllendirilmemesi düşük performansa yol açar. Yöneticiler kuruluş içindeki maliyetleri kontrol etmeye istekliyse harcamaları azaltabilirler. Çalışanlar yaratıcılığı ve yeniliği bastırabilir.
- Değişime dirençli, mevcut durumu korumaya yönelik bir örgüt kültürünü benimsemiş iş insanlarının varlığı şirket içi girişimciliği engellemektedir.
- Girişimcilik becerilerinin eksikliği;
- Yönetim kaynaklarının eksikliği;
- Yeniliğin algılanan yüksek maliyeti,
- Yeni ve özgün fikirlere sahip çalışanlar karar verici pozisyonlara getirilmez ve değer görmezler.

Bu nedenle, iç girişimcilerin bir kuruluş içinde çalışması için doğru ortamı sağlayan örgütsel araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu noktada kuruluşlar öncelikle kurum içi girişimcilerin özelliklerine dikkat etmelidir. Luchsinger ve Bagby (1987:11); "Bu potansiyele sahip insanlar hırslı, rekabetçi, eylemden çok sonuca odaklı, statükoya

meydan okuyan, sorunları çözmek için motive olmuş ve değişmeye ve yenilik yapmaya isteklidir”.

3.9. Kurum İçi Girişimcilik Stratejisinin Unsurları

İç girişimcilik stratejisinin oluşmasına çalışılırken işletmeler şunlara dikkat etmelidir (Odabaşı v.d., 2011: 73-74):

1. Kişisel gelişimi teşvik eden şirketler, en yetenekli çalışanları kendilerine çekebilir.
2. 1990'lardaki zorluk, liderleri eğitmenler, eğitmenler ve akıl hocaları yapmaktı. Günümüzde kurum içi girişimci olmak önemlidir.
3. En iyi çalışanlar, şirketleriyle ortak olma fırsatlarını ararlar. Bu talebi karşılamanın yolları ise çıkar birlikleri ve doğrudan sendikalar oluşturmaktır.
4. Otoriter hükümetlerin yerini artık yatay iş birliği ve destek sistemleri alıyor. 5. Kurum içi girişimcilik, şirketten ayrılma riski olmadan çalışan fikirlerini geliştirmenin memnuniyetini sağlar.
6. Büyük şirketler, küçük şirketlerin deneyimlerinden nasıl esnek olunacağını, yeniliği teşvik edeceğini ve yaratıcı yapılar inşa edeceğini öğrenir.

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulabilmesi için dikkate alınması gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır.

3.9.1. Vizyonun geliştirilmesi

Bir iç girişimcilik stratejisi oluşturmanın ilk adımı, iş liderlerinin inovasyon vizyonlarını paylaşmalarıdır. İç girişimcilik, bir şirket içindeki çalışanların yaratıcı çabalarının bir sonucudur, dolayısıyla işverenlerin bu konuda bilgi edinmesi ve vizyonunu anlaması gerekmektedir. Bu çevre gösterimi, belirli hedeflerin tanımlanmasını ve bu hedeflere ulaşmak için programların belirlenmesini gerektirmektedir (Kayış, 2010:93). Bu hedefler ve programlar Çizelge 3.2'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.2: İç Girişimcilik Stratejisinde Amaçlar ve Programlar

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

3.9.2. Yeniliklerin özendirilmesi

İnovasyon çabaları ve fikirleri, bir örgüt içinde girişimcilik faaliyetinin gelişmesi ve devam etmesi için en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Örgütsel bir bakış açısıyla, her inovasyon planı, bir iç girişimcilik stratejisi geliştirmek için kritik öneme sahiptir. İnovasyon sistematik olarak planlanabilir veya kendiliğinden olabilir. İnovasyonun türü veya nasıl üretildiği fark etmeksizin, daha fazla fikrin daha fazla inovasyona dönüştürülmesi için desteklenmesi önemli olmaktadır (Göçmen, 2007:64).

İnovasyon temel olarak radikal inovasyon ve artımlı inovasyon olarak ikiye ayrılabilir. Her iki yenilik türü de vizyon ve destek gerektirmektedir. Bu inovasyonları desteklemek önemlidir çünkü inovasyon için daha fazla fikir ve fırsat anlamına gelir. Kilit bir örnek, çalışanlarını teşvik etmek için yeniliği teşvik eden son derece başarılı kuruluşlar tarafından kullanılan öncül kural olmaktadır.

3.9.3. İç Girişimciler için uygun ortamın yaratılması

İç girişimcilik için doğru ortamı yaratmanın ilk adımı zorlama yerine teşvik yoluyla bu yöndeki çabaları artırmaktır. Yöneticiler, iç girişimciliği teşvik etmek için katı kurallar yerine finansal ödüller gibi teşvikler kullanılmaktadır. Özellikle yöneticiler, şirketin faaliyet gösterdiği sektörü tanımlayacak kadar uzun süre aynı rolü sürdürmelidir. Rotasyon sistemi belirli görevler için belirli şekillerde kullanılmamaktadır. Bu uygulama, yöneticilerin bir şirket içinde bir iş kurmak için ihtiyaç duydukları bilgileri vermeleri için önemli bir unsur olmaktadır. Üçüncü önemli adım, şirket içi girişimcilik projeleri için uzun vadeli desteğin sağlanmasının

gerekliliğidir. Hatalar herhangi bir aşamada ortaya çıkabilir, ancak bu hataların öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu unutmamak önemlidir. Son ve en kritik adım ise analiz ya da kişiler için değil, bireyler için risk almaktır. Analiz, zorunlu olmaktan ziyade ikincil bir öneme sahip olmalıdır. Şirket içi girişimlerde, kişisel yaratıcılık ve güvenin önemli olduğunu akılda tutmak gerekir (Odabaşı v.d., 2011: 75).

3.9.4. Takımların oluşturulması

Ekip çalışması sadece iç girişimciliğin gelişmesi için değil, aynı zamanda organizasyonun bir bütün olarak gelişmesi ve başarısı için de gerekli olmaktadır. Takım çalışması, yaratıcılığa ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına rehberlik etmektedir. Bir projenin ömrü boyunca birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olan farklı özellik ve becerilere sahip çalışanların olması iç girişimciliğin oluşmasında faydalı olmaktadır (Göçmen, 2007: 65).

3.10. Kurum İçi Girişimciliğin Başarı Şartları

Başarı Şartları İç girişimciliğin başarısı bazı şartların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu şartları aşağıdaki maddelerle ifade etmek mümkündür:

3.10.1. Üst düzey yönetimin tam desteği

Üst yönetim kurum içi girişimciliğin değerini anlamalı ve programdan nefret etmektedir. Bu taahhüt olmadan, devam etmenin bir anlamı yoktur. Yeni fikirler ve ürünler, iş liderleri yeni fikirleri benimsediğinde ve başarılı olsalar da olmasalar da insanların inisiyatiflerine saygı duyduklarında bir organizasyon içinde yayılır. İşlem ilk başta yavaş olabilmektedir. Ancak idari destek ile zaman içinde hızlanılmaktadır. Yöneticiler programa gerçek bir ilgi göstermezlerse, çalışanları yenilik yapmayı bırakacaktır.

3.10.2. Program için bazı parametreler oluşturmak

Şirketler iç girişimcilik çabalarında kendi yollarını bulmalı ve hedefler, fonlar veya eylem planları şeklinde farklı parametreler geliştirilmektedir. Bazı durumlarda, projeyi tamamlamak için şirket içi girişimciye esnek çalışma saatleri teklif etmek mümkün olmaktadır.

3.10.3. Şirketteki potansiyel iç girişimcileri bulmak ve onları teşvik etmek

Pek çok örgüt çalışanın iyi fikirleri ve niyetleri bulunmasına rağmen, sadece az bir kısmı bu fikirleri hayata geçirmektedir. Bu kişileri belirlemek ve onları harekete geçmeye teşvik etmek gereklidir.

3.10.4. Yönetmel becerileri geliştirmek

Daha önce de belirtildiği gibi, organizasyonda iyi fikirleri olan birçok insan vardır. Yöneticilerin bu insanları bulmak ve beslemek için ihtiyaç duydukları becerileri geliştirmeleri gerekmektedir.

3.10.5. İç girişimcilerden oluşan bir ekip oluşturmak

Ekip çalışmasının önemini kavramış yöneticiler ile kurum içi girişimcilerden oluşan bir ekip kurarak, bu girişimler daha hızlı ilerleyebilir ve daha verimli sonuçlar elde edebilir.

3.10.6. İç girişimcilere kaynak sağlamak

İç girişimcilere, projelerini piyasaya sürmek için ihtiyaç duydukları eğitim ve kaynakları sağlamak, bir iç girişimci programının temel başarı gerekliliklerinden ve gerekliliklerinden biri olmaktadır.

3.10.7. İç girişimcilere fırsatlar sunmak

İç girişimcilere deneme, keşfetme ve başarısız olduklarında tekrar deneme fırsatı vermek gerekli ve önemli olmaktadır.

3.10.8. İç girişimciler için uygun bir örgütsel iklim yaratmak

İç girişimcileri içsel ve teknik zorluklardan koruyan olumlu bir örgüt kültürü oluşturmak, iç girişimcilik programının en önemli gereksinimlerinden biridir.

3.10.9. Destek mekanizmaları oluşturmak

Şirket içi girişimcilik programları, şirketler içinde uzun vadeli şirket içi girişimciliği teşvik etmek için destek mekanizmaları sağlanılmaktadır.

3.11. İç Girişimcilik ile İlgili Yanlılar

- Kurum içi girişimcilerin temel amacı zenginlik ve para sağlamaktır.

İç girişimciler için temel motivasyon yenilik yaratmaktır. Özellikle yenilik ve özgürlük ana motivasyonlardır. Para sadece başarının bir simgesidir.

- Kurum içi girişimciler yüksek riskli oyunculardır.

Şirket içi girişimciler orta derecede risklidir. Yüksek başarı arzunuzu ölçebilen ve analiz edebilen riskler almanızı sağlar.

- Şirket içi girişimciler analitik becerilerden yoksundur ve şansa güvenirlir. Kurum içi girişimciler gelişmiş analitik becerilere sahiptir. Hedeflerine ulaşacak kadar şanslılar çünkü iyi hazırlanmışlar ve pazarın neye ihtiyacı olduğunu iyi anlamaktır.

- Kurum içi girişimcilerin güçlü başarılı olma istekleri, ahlaki ve etik değerlerinin düşük olduğu anlamına gelir. Başarının nasıl geldiği onlar için önemli değildir. Günümüzün eğitilmiş ve talepkâr toplumunda, iç girişimciler aynı zamanda yüksek etik ve ahlaki değerlere sahiptir. Bu beklentiyi karşılamazlarsa hayatta kalamayacaklarını bilmektedirler.

- Şirket içi girişimciler güç arar ve imparatorluklar kurmaya çalışır.

Daha fazla iç girişimci özelliğe sahip olan şirketler, genellikle daha küçük ve daha muhafazakar yapıya sahiptir. Bu şirketler, gücün yerine kâra daha fazla önem verirler.

3.12. KOBİ Tanımı ve Genel Özellikleri

KOBİ'lerin tüm dünya ülkeleri tarafından kabul edilen bir tanımı yoktur. Her ülke kendi ekonomik durumunu, firmaların dağılımını, ekonomideki verilerini ve çeşitli kriterleri tanımlamaktadır. Bu sınıflandırmalar nitelik ve nicelik olarak farklılık gösterebilmekte ve çalışma durumu, sermaye durumu, işin icra edildiği sektör gibi verilere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde standart bir KOBİ tanımı yoktur ve şirketler faaliyet gösterdikleri bölgelere (sektörlere) göre personel sayısı ve gelir verilerine göre değerlendirilmektedir. Ayrıca, bir şirketin küçük işletme olarak sınıflandırılabilmesi

için ticari olarak bağımsız olması ve kendi alanında hâkim şirket olmaması gerekmektedir. Bu konuda örnek olarak Küçük İşletmeler İdaresi (SBA) üretim yapan KOBİ'ler için maksimum çalışan sayısının üretilmekte olan ürünün cinsine göre 500-1500 aralığında olması gerektiğini belirtmektedir. Perakende ve toptan satış yapan işletmelerde bu çalışan sayısı 100 ile 500 arasında değişebilmektedir. USA-SBA'nın gelire dayalı sınıflandırmasında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin yıllık gelirlerinin, verilen hizmetlere bağlı olarak 2,5 milyon ABD Doları ile 21,5 milyon ABD Doları aralığını geçmemesi gerekmektedir. Perakende, inşaat ve tarım sektörlerindeki şirketler için bu yıllık gelir aralıkları sırasıyla 5-21 milyon \$, 13.5-17 milyon \$ ve 5-9 milyon \$'a eşittir.

Türkiye'deki KOBİ sınıflandırmasına bakıldığında, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018'de belirtildiği gibi, KOBİ'ler ana sektör gruplarına göre tarım, sanayi, ticaret ve diğer kalemlere ayrılmaktadır. Sektör faaliyeti yapılan sınıflandırmalara bağlı olmaktadır. Bu sektörlerden ticaret sektöründe yer alan işletmeler, piyasaya sundukları ürünlerin toptan ve perakende satışı gibi faaliyetleri yürüten ve tedarik zincirinde ürünleri nihai tüketiciye ulaştıran araçlar olarak bilinmektedir. Bu tür bir iş, az sayıda çalışan gerektirdiği ve büyük miktarda sermaye gerektirmediği için popülerdir. Diğer bir grup olan hizmet sektörü ise KOBİ'lerin temel faaliyet alanlarından biridir. Uzmanlık alanlarında belirli bir uzmanlık düzeyine sahip insan ve teknik elemanların istihdam edildiği hizmet sektörü, KOBİ faaliyetlerinin önemli bir parçasıdır. İmalat sektöründeki küçük işletmeler ise genellikle taşeron olarak veya doğrudan müşteri erişimi olan daha küçük alanlarda faaliyet gösterir. Bu durumu, birçok parçadan oluşan ürünlerin alt parçalarını ve ana ürünleri üreten firmalara taşeron olarak çalışan küçük ve orta ölçekli işletmeler ile müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde doğrudan kendi teknolojisi ile ürün tasarlayanlar olarak ayırmak mümkündür ve mobilya üreticilerinde bulunmaktadır (Dane, 2010: 18).

KOBİ'ler dünyadaki hemen hemen her ekonominin en önemli itici gücüdür, ancak literatürde KOBİ'lerin tek tip bir tanımı yoktur. KOBİ'leri tanımlamak için pek çok kriter kullanılmaktadır. Kabul edilen tanım, her ülkenin ekonomik durumuna bağlı olacaktır. KOBİ tanımı bu nedenle ekonomik çıkarımları olan değerlere göre şekillenmektedir. Üretilen mallar gibi bu ekonomik değerleri oluşturan temel unsurlar KOBİ tanımını etkileyen temel unsurlardır.

KOBİ'lerin tanımı araştırmacılar arasında farklılık gösterebilir, ancak farklı ülkelerdeki çeşitli kurumlar ve yasalar arasında da anlaşmazlıklar vardır. Bu tanımlara genel bir bakış, KOBİ kavramının tanımlanmasında ekonomik değerın ön plana çıktığını göstermektedir. Farklı faaliyet alanları göz önüne alındığında, farklı ülke ve ekonomilerin KOBİ'leri farklı tanımlamaları anlaşılabilir. Bu tanımlamalarda çalışan sayısı, yıllık ciro ve mali bilanço değeri ana kriterlerden biridir. Örneğin, Avrupa Birliği'nde 'mikro ölçekli' bir KOBİ olmak için bir şirketin 10'dan az çalışanı ve yıllık cirosu ve mali bilançosu 2 milyon Euro'nun altında olmalıdır. Öte yandan, "küçük" bir KOBİ'nin 50'den az çalışanı ve yıllık cirosu 10 milyon Euro'dan az olmalıdır. En büyük KOBİ olan orta büyüklükteki şirketin 250'den az çalışanı, yıllık cirosu 50 milyon Euro'nun altında ve mali bilançosu 43 milyon Euro'nun altındadır.

Türkiye'de bu mikro, küçük ve orta ölçekli işletme tanımları AB içindeki sınırlara göre değişmektedir. Oluşturulan sınıflandırmaya göre bir şirketin mikro KOBİ olarak sınıflandırılabilmesi için 10 ve üzeri çalışanı olması ve yıllık cirosu veya mali bilançosunun 1 milyon TL'yi geçmemesi gerekiyor. "Küçük" bir KOBİ'nin 10 ila 49 çalışanı ve yıllık cirosu veya mali dengesi 8 milyon TL'yi geçmemelidir. Orta büyüklük şartı, şirketin 250'den az çalışanı olması ve yıllık cirosu veya mali bilançosunun 40 milyon Türk Lirası'nın altında olmasıdır. Bir üst skalaya geçmek için burada hem yıllık cironun hem de mali dengenin belirlenen limiti aşp aşmadığına bakılırken, belirlenen limiti aşan çalışan sayısı KOBİ'nin büyüklüğünü azaltacaktır.

3.12.1. KOBİ'lerin önemi

1970'li yıllara kadar ülkeler büyük işletmeleri ekonomik kalkınmalarının temeli olarak görmüşler, politikalarını ve kalkınma faaliyetlerini bu işletmelere yöneltmişlerdir. Ancak 1970'li yıllardan itibaren özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta akademik çevrelerde ilginin artması ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük şirketlere göre daha kolay yönetilmesinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanınmasına yol açmıştır ve ölçekli işletmeler büyük şirketlere göre daha avantajlı hale gelmektedir. Bu nedenle, birçok ülkede önemli bir endişe, KOBİ'lerin büyüme ve rekabet gücünün motorlarından biri olabileceği algısıdır. KOBİ'lerin öneminin artmasının bir diğer önemli nedeni de 1970 ekonomik krizinin

ardından yaşananlardır. “Ölçek ekonomileri” kavramı, özellikle büyük şirketlerde pirinç tarlasında üretim artarken bile sabit maliyetleri sabit tutarak birim fiyatları düşürmek olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'ler, istihdama ve kaynak verimliliğine katkı sağladıkları için birçok ekonomik politika konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2018: 4).

Tüm bu gelişmeler sonucunda Avrupa Birliği, uluslararası rekabetin zorluğunu dikkate alarak “Önce Küçük Düşün!” sloganını benimsemiştir (Yardımcı, 1998:28).

Sadece Türkiye'de değil birçok ülkede işletmelerin yüzde 1'inden fazlasını KOBİ'lerin oluşturduğunu gösterilmektedir. Ayrıca araştırmalar, KOBİ'lerin yenilikçi ürün ve hizmetler yaratmada kilit bir rol oynadığını göstermektedir. KOBİ'ler ülke için değer yaratma, istihdam verileri, ihracat vb. açılardan hayati öneme sahiptir. Aşağıdaki Çizelge ülkelere göre KOBİ'lerin ekonomideki payını göstermektedir.

Çizelge 3.3: Ünelere Göre KOBİ'lerin Bazı Göstergeleri

Ülke	Referans Yıl	KOBİ Sayısı	KOBİ'lerde İstihdam (Milyon Kişi)	KOBİ'ler Tarafından Oluşturulan Gayri Safi Katma Değer (Milyon Avro)
AB28	2013	21,571 Milyon	88,844	3.667
ABD	2011	18,2 Milyon	48,7	3.300
Japonya	2012	3,9 Milyon	33,5	-
İsrail	2011	370 Bin	1,2	45
İtalya	2013	3,7 Milyon	11,5	459
İspanya	2013	2,4 Milyon	7,6	281
Hollanda	2013	802 Bin	3,6	189
Norveç	2013	282 Bin	1	156,2
Brezilya	2011	4,2 Milyon	23,3	600
Rusya	2011	1,7 Milyon	11,4	700
Hindistan ¹	2011	24,5 Milyon	73	-
G. Kore*	2012	3,35 Milyon	13,06	-

Ekonomik gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun tüm ülkelerdeki KOBİ'ler, ülkenin büyüme potansiyelini ve rekabet gücünü artırmak için bel kemiğini oluşturmaktadır. Çizelge 3.3'de listelenen ülkelerin çoğunda hemen hemen tüm şirketler KOBİ'dir. KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki öneminin anlaşılmasının temel göstergeleri, istihdama katkıları ve ürettikleri katma değerdir. Çizelge 3.3'de gösterildiği gibi, Hindistan'da 73 milyon kişi var ve 28 AB Üye Devletindeki

KOBİ'lerde 88,8 milyon kişi çalışmaktadır. Ayrıca, Avrupa Birliği'nin 28 üye ülkesindeki KOBİ'lerin toplam katma değeri, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 3,3 milyar Euro'ya kıyasla yaklaşık 3,6 milyar Euro'dur. Bu durum KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki önemini açıkça göstermektedir (Akgemci, 2001: 12).

Ekonomik sistemlerin öncelikle ticari rekabetle şekillendiği ülkelerde, bu sistemlerin doğru işlemesi ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu sistemler içindeki potansiyeli arasında güçlü bir ilişki vardır. KOBİ'ler, büyük şirketlerin yapması zor olan bazı işlevleri yerine getirebildikleri için bu ekonomik yapıya olumlu katkı sağlamaktadırlar. Bazı şirketler bir iş gereği olarak küçük işletme statüsünü korurken, diğerleri bu boyutta kalmayı ve kişisel olarak devam etmeyi tercih etmektedir. Bu nedenle, rekabetçi piyasa koşullarında ekonominin değişken yapısı ve gücü, KOBİ'lerin bu ekonomideki etkinliği ve rekabet gücü ile doğrudan ilişkilidir (Gültekin, 1999: 8-9).

Dünyanın çeşitli ülkeleri ve Türkiye ekonomisi ağır krizlerden düşük oranda etkilenmiştir ve bu krizlerin daha kolay atlatılmasında önemli rol oynayan KOBİ'ler ekonomideki bu kazanımlardan ancak yararlanabilecek, sosyal yaşamda önemli bir rol oynamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke geneline yaygın bir şekilde dağılmış olmaları bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde ve homojen bir yapıya kavuşturulmasında önemli rol oynamakta ve bu da gelir dağılımının dağılımında önemli rol oynamaktadır (Sarıaslan, 1996:23).

Ülkeler, KOBİ'lerin bu ekonomik ve sosyal kapasitelerinin farkında olup, bu KOBİ'leri daha rekabetçi hale getirmek ve teknolojik altyapılarını zenginleştirmek için stratejiler geliştirmeye önem vermektedirler. Dolayısıyla KOBİ'lerin rekabet gücü ve yapısı, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin küresel rekabete uyum sağlamalarında etkili olmaktadır (Yılmaz, 2015: 15).

Çizelge 3.4: Türkiye’de Sektör ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı

Sektör (Nace Rev.2)	Çalışan Sayısına Göre Girişim Sayısı				
	0-9	10-49	50-249	0-249	> 250
A Tarım, Ormanlık ve Balıkçılık	28.619	1.537	211	30.367	22
B Madencilik ve Taş Ocakçılığı	5.475	1.437	352	7.264	60
C İmalat	371.608	44.668	8.882	425.158	1.627
D Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım	3.931	418	167	4.516	62
E Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3.044	384	103	3.531	81
F İnşaat	210.095	36.027	7.115	253.237	510
G Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı	1.189.401	47.583	4.272	1.241.256	472
H Ulaştırma ve Depolama	548.578	10.929	1.387	560.894	219
I Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	290.907	12.715	1.597	305.219	307
J Bilgi ve İletişim	37.877	2.401	426	40.704	86
K Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.702	1.026	161	25.889	75
L Gayrimenkul Faaliyetleri	49.662	1.562	160	51.384	15
M Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	182.344	9.697	738	192.779	117
N İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	39.727	5.382	2.840	47.949	876
P Eğitim	21.307	6.284	885	28.476	345
Q İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	37.682	3.995	870	42.547	291
R Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	33.470	837	138	34.445	13
S Diğer Hizmet Faaliyetleri	224.781	3.672	263	228.716	32
TOPLAM	3.303.210	190.554	30.567	3.524.331	5.210
Ölçeklerine Göre İşletmelerin Dağılımı	%93,6	%5,4	%0,9	%99,9	%0,1

Yukarıdaki gelişmiş ülkelerde olduğu gibi KOBİ'ler de Türkiye ekonomisi için çok önemlidir. Çizelge 3.4'deki veriler üzerinden yapılan değerlendirmede KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri net olarak görülmektedir. Çizelge 4'e göre tüm sektörlerde çalışan sayısına göre işletmelerin %93,6'sı mikro işletme olup, bu oran küçük işletmelerde %5,4, orta ve büyük işletmelerde %0,9 ve %0,01'dir. Bu da şube çalışan sayısına göre KOBİ'lerin yoğunluğunu göstermektedir. Genel orana bakıldığında, 0 ila 249 çalışanı olan şirket sayısının toplam şirket sayısına oranı %99,9'a tekabül etmektedir. Bu oranlar KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yerini açıkça göstermektedir.

KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde Türkiye'nin sosyal ve ekonomik yapısındaki değişim ve gelişmelere kolayca uyum sağlayabildikleri ve teknolojik dalgalanmalara büyük şirketlerden daha kolay uyum sağlayabildikleri için konumlarını korumaya devam edeceklerdir. Ayrıca KOBİ'ler kişisel sermaye ve tasarrufların ekonomiye kazandırılmasında aktif rol oynamakta ve böylece sermaye oluşum sürecine katkıda bulunmaktadır (Özcan, 1995:22).

KOBİ'lerin bir ülkenin sürdürülebilir yerel kalkınma süreci üzerindeki etkisi şüphesiz çok büyüktür. Bu özellikleri ile faaliyet gösterdikleri bölgelerin yenilikçi ve

yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarabilen KOBİ'ler, ekonomik kalkınmanın hızlandırılmasında katalizör görevi görmektedir. Uygulama, yenilikçi ve farklı fikirlerin geliştirilmesi, toplum tabanına yaygınlaştırılması ve tüm kesimlerin katılımı ile olacaktır (Yapar, 2015: 8).

Bunlar, toplumun her kesiminden insan sınıflarıyla aktif olarak etkileşime girerek, irili ufaklı tüm yerleşim yerlerini kapsayan küçük işletmelerdir. Bu nedenle ülkelerin ve bölgelerin kalkınmasını gerçekleştirebilmek için toplumda küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi ve onları tetikleyecek fırsatların yaratılması elzemdir. Bölgesel gelişmişlik açıkları olan ülkelerde bu gelişmişlik açıklarını kapatmanın en doğru yollarından biri küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulmasını ve gelişmesini desteklemektir (Sarıaslan, 1996: 23).

3.12.2. KOBİ'lerin üstün ve zayıf yönleri

KOBİ'ler kendilerine has özellikleri nedeniyle diğer büyük şirketlere göre birçok avantaj ve dezavantaja sahiptir. Bu güçlü ve zayıf yönler iki ana başlık altında incelenmektedir.

3.12.2.1. KOBİ'lerin üstün yönleri

Küçük ölçekli ve esnek yapıya sahip orta ölçekli bir şirket, büyük bir şirkete göre değişen pazar koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Bu şirketler faaliyet gösterdikleri pazarlara sundukları hizmet ve ürünlerle ilgili müşteri tercihlerindeki farklılıkları tespit edebilmekte ve olası kayıpları önlemek için gerekli adımları atabilmektedir. Faaliyet gösterdikleri sektörün uzmanlaşmış araştırma altyapısına sahip değildirler, ancak o sektöre ait pazarın bir alt bileşenidirler. Bu durum, rekabetçi bir piyasada arz ve talep dengesinden kaynaklanan aksaklıklar ve bu aksaklıkları öngörme ve bunlara cevap verme yeteneği konusunda müşteri beklentilerini yükseltmektedir. Pazar talep boşlukları sadece yeni ürün tasarımları ve sunumları olarak algılanmamalıdır (Yılmaz, 2015: 19).

Bir ürün veya hizmetin bir pazardaki müşteriler arasındaki konumu, ilk oluşturulduğunda değil, daha sonra müşteri seçiciliğinin yarattığı talebe göre tasarlanmaktadır. Bu nedenle, mevcut ürünlerde yapılan iyileştirmeler ve modifikasyonlar sayesinde ürün ve hizmetlerin pazar payı artmaya devam etmektedir. Bu açıdan bakıldığında günümüzün büyük şirketlerinin aslında küçük

işletmeler olarak yola çıktıklarını ve daha sonra büyüdüklerini söyleyebilmektedirler. Gelişmekte olan yeni sektörlerle gelince, KOBİ'ler bu nedenle ekonomiye dinamizm ve likidite getirmede kilit bir rol oynamaktadır (Dane, 2010:12).

KOBİ'lerin en önemli güçlerinden biri yenilik yapma yetenekleridir. Esnek ve dinamik yapıları sayesinde, faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki müşteri gruplarına yakın olup, değişen talepleri doğru bir şekilde anlayarak bu durumu kendi avantajlarına dönüştürebilirler. İşle doğrudan bağlantılı bilgi altyapısının geliştirilmesi hızlanmıştır Nakit sermayenin yanı sıra beşeri sermayenin önemidir. Bu durumun KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerine büyük katkı sağladığını doğrulamaktadır (Yalçın, 2006: 24-26).

Büyük miktarlarda sermayeye ve gelişmiş altyapıya sahip insan kaynağına sahip büyük şirketlerin ileri düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütme kapasitesine sahip olmasına rağmen, 2017 OECD raporu “KOBİ'lerin dijital ekonomiye yaptığı küresel ve artan katkı, hizmet ve ürünlerle yapılmaktadır ve küçük şirketlerle mümkündür. Rapora göre, Avrupa Birliği ülkelerinde biyoteknoloji sektöründe yenilik ölçüsü olarak kabul edilen patentlerin yaklaşık yarısı KOBİ'ler tarafından alınmaktadır (OECD Report, 2017: 7).

Küçük işletmeler, büyük şirketlere kıyasla daha küçük bir yapıya sahiptir, bu da doğrudan iletişimi teşvik eder ve bürokratik ilişkilerin getirdiği maliyetleri azaltır. Bu, kaynakların verimli kullanılmasını sağlamanın yanı sıra küçük işletmelerin önemli avantajlarından biridir. Çalışanlar ile işverenler arasındaki yakın bilgi ve deneyim paylaşımı, çalışanların işyerine uyum sürecini hızlandırır ve daha etkili çalışmalarını sağlamaktadır. Artan maliyetler veya azalan kar marjları nedeniyle büyük şirketler tarafından tercih edilmeyen bazı faaliyetler, küçük işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu, azalan üretim kapasitesinin ve kaynakların verimsiz kullanımının önlenmesine yardımcı olmaktadır (Sarıaslan, 1996:71).

Genel başlıklara bakıldığında küçük işletmelerin büyük şirketlere göre başlıca avantajlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Değişen ekonomik koşullara daha kolay uyum sağlamaktadır.
- 2- Dinamik yapısı nedeniyle ülke ekonomik dinamikleri için bir atılımdır.
- 3- İnovasyon ve girişimcilik potansiyeli yüksektir

4-İstihdama katkıları sayesinde işsizliğin çözümünde önemli rol oynamaktadırlar.

5- Yeniliklere esnek bir şekilde cevap verebilen esnek bir yapıdır.

6- Bölgesel kalkınmaya ve toplumsal kalkınmaya katkıda bulunmaktadır.

7- Başarma azmiyle girişimcilerin yuvasıdır.

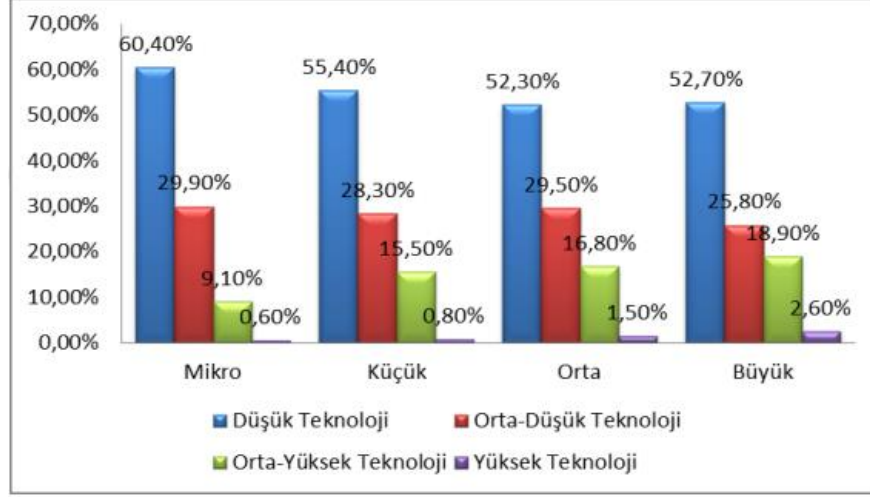
8- Aktif sermaye oranımızın yüksek olması bizi finansal krizlere karşı daha dirençli kılmaktadır.

3.12.2.2. KOBİ'lerin zayıf yönleri

KOBİ'lerin temel zayıflıklarından biri yönetim ve organizasyondur. Büyük şirketlerde olduğu gibi KOBİ'lerde de belirli görev dağılımına dayalı yönetim ve organizasyon yapıları yoktur. Faaliyetlerin dar yapısı nedeniyle, faaliyetleri bir bütün olarak yürütmek için görevleri ayrı birimlerden ayırmaya gerek yoktur. Bu nedenle pazarlama, satış, muhasebe, üretim vb. işletmenin ana fonksiyonel birimleri olup, çeşitli işletme fonksiyonlarında uzmanlaşmamıştır ve dolayısıyla bu faaliyetler beklenen düzeyde etkin bir şekilde yürütülememektedir (Yılmaz, 2015: 13).

KOBİ'lerin teknolojik değişimlere ayak uydurmakta zorlanmaları, önemli bir zayıflık olarak kabul edilir. Bilgi çağında gerçekleşen teknolojik gelişmelere adapte olmaları, genellikle sınırlı sermaye ve nitelikli personel istihdamı açısından zorlayıcıdır (Çevik, 2018:54). Faaliyetlerin birim maliyetlerini düşürebilen ölçek ekonomileri, genellikle yüksek başlangıç sermayesi gerektirir ve genellikle büyük firmalarda bulunur. Bu nedenle, KOBİ'lerin teknoloji alanındaki kavramlara hakim olmaları ve bu teknolojileri uygulamaları genellikle zordur.(Yalçın, 2006:29).

Teknoloji gelişimini gerektiği gibi takip edememe ve adapte edememe, KOBİ'lerin Ar-Ge araştırmalarına hak ettikleri önemi verememeleriyle el ele gider. Ar-Ge araştırmalarının son derece belirsiz olması ve sonuçlarının ancak uzun vadeli çabaların sonucu olarak gösterilmesi, firmalara yenilikçi ürünler yaratma konusunda farklı bir algı verirken, üretim odaklı faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu kaynak transferi gerçekleştirilememektedir. Bu durum, Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili amaçlanan sonuçların yüksek risk ve belirsizliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, bu faaliyetler sınırlı sermayeli KOBİ'ler için kısa vadeli kârsız faaliyetler olarak kabul edilmektedir (Kılıçlı, 2016: 34).



Şekil 3.5: Türkiye’de İşletme Ölçeğine Göre Teknoloji Yoğunluğu

Şekil 3.5'te görülebileceği gibi, TÜİK'in 2013 yılı teknoloji yoğunluğu verileri sınıflandırmasına göre, çoğu KOBİ'nin ve büyük şirketin düşük teknoloji sektörlerde faaliyet gösterdiği varsayılmaktadır. Daha yakından bakıldığında, mikro işletmelerin (1-9 çalışan) yalnızca %0,6'sı yüksek teknoloji sektöründe, yalnızca %9,1'i orta ve yüksek teknoloji sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu oranlar KOBİ'ler için sırasıyla %0,8-%1,5 yüksek teknoloji ve %15,5-16,8 orta teknoloji olarak gösterilmektedir. Her büyüklükteki KOBİ'de, %50'nin üzerindeki şirketler düşük teknoloji sektöründe faaliyet göstermektedir.

Genellikle küçük, düşük talepli pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler, sınırlı finansal kaynakları nedeniyle ölçek ekonomilerinden kaynaklanan maliyet avantajlarından yararlanamamaktadır. Yüksek maliyetli yeni üretim teknolojileri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin mevcut teknoloji seviyelerini sürdürmelerine neden olur. Sonuç olarak, bu durum, yüksek birim maliyetlerine ve düşük kaliteli ürünlerin üretilmesine yol açabilir. (Yalçın, 2006:33).

KOBİ'lerin üretim faaliyetlerindeki zayıflıklar, pazarlama aktivitelerine de etki eder. Yönetim ve Organizasyon Faaliyetlerindeki Zayıf Yönler adlı çalışmada belirtildiği gibi, KOBİ'ler genellikle bu faaliyetler için özel birimlere veya uzman pazarlama ekibine sahip değildir (Çevik, 2018:54). Satış ve pazarlama faaliyetleri, genellikle işletme sahipleri veya yöneticileri tarafından yürütülür. Bu yüzden, reklam ve fuar katılımı gibi büyük potansiyel müşterilere ulaşmanın ana araçları, belirli bir olgunluğa erişmiş sınırlı sayıda KOBİ'de bulunur. (Dane, 2010: 29).

KOBİ'lerin büyük şirketlere göre zayıf yönlerinden biri, sınırlı eğitim fırsatlarıdır. Büyük şirketlerde çalışanlar, iş bilgisi ve becerilerini artırma fırsatları bulabilirler ve şirketin sektöründeki gelişmeleri takip etme imkanına sahiptirler. Bu durum, sadece büyük şirketlerin insan kaynaklarını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda bilgi birikiminin artmasına da katkı sağlar. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için ise kurumsal eğitimler genellikle belli bir kalıbı aşmayan bir “usta-usta-çırak” ilişkisi çerçevesinde yürütülmektedir. Dolayısıyla şirketin yeniden canlanması için gerekli bilgi ve deneyim altyapısı yerinde olmadığı için şirket eski düzenin dışına çıkma mücadelesi vermektedir. Bu güncelleme durumunun zorunlu olduğu bir durumda eski kalıplara saplanmış şirketlerin faaliyetlerinin askıya alınmasına yol açabilmektedir (Dane, 2010: 20).

KOBİ'lerin eğitim faaliyetlerindeki zayıflığı, zayıf rekabet gücü anlamına gelmektedir. Düşük teknoloji bir üretim altyapısında faaliyet göstermek KOBİ'lerin ürünlerinin birim fiyatını yükseltmekte ve pazardaki seçici talebi karşılayabilecek nitelikte olmayan ürünlere yol açmaktadır. Bu durum fiyatlama politikaları ve kalite açısından KOBİ'lerin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir (Çevik, 2018:55). Bu etkenlere ek olarak, satış sonrası hizmetin kısmen sınırlandırılması KOBİ'lerin rekabet gücünü olumsuz etkilemekte ve KOBİ'lerin zafiyetlerinin temel konularından biridir (Yalçın, 2006:36).

KOBİ'lerin büyük şirketlere göre bazı temel zayıflıkları şu ana başlıklar altında sıralanabilir:

1- Ar-Ge ve teknolojinin etkin kullanımı konusunda bilinç ve bilgi eksikliğidir.

2- Bankalar firmalara sağladıkları kredilerden yeterince kar elde etmezler. Bunun temel sebebi garanti ve kefalet vermenin zorluğudur.

3- Temel işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlamada uzmanlaşma eksikliği, modern pazarlama tekniklerinin kullanılmamasına yol açmaktadır.

4 Yüksek kaliteli, düşük maliyetli ürünlerin üretimi halen sınırlıdır.

5- Küçük işletme sahiplerinin ve çalışanlarının yönetim ve organizasyon becerileri çok düşük seviyededir.

6- Sınırlı sermaye kaynakları, ileri teknolojiye yapılan yatırımların nadiren rekabet avantajı sağladığı anlamına gelir.

3.12.2.3. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri

Türkiye'de faaliyet gösteren firma sayısı ve toplam istihdamı oluşturan unsurlar dikkate alındığında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomide çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. KOBİ'lerin ülkemizdeki ekonomik durumunu açıklamadan önce ülkemizdeki KOBİ'lerin tarihsel gelişimini kısaca anlatmak gerekmektedir.

KOBİ'nin tarihsel gelişimi, ilk kez Mahmut Ali Evran tarafından oluşturulan Ahilik sistemine kadar dayanmaktadır. Temel görevi sosyal güvenlik ve eğitim hizmetleri gibi faaliyetler olan teşkilat, ticaretle uğraşan birçok insanı dayanışma içinde birleştiren bir yapı konumuna gelmiştir. Bu sistem daha sonra yerini çeşitli sektörlerdeki sorunlarla ilgilenmek için oluşturulan lonca teşkilatlarına bırakmaktadır (Kılıçlı, 2016:24).

Bu yapı, günümüzde yaygın Ahilik sistemi ve üretim kooperatiflerinin yürüttüğü faaliyetlere benzer şekilde, yüksek kaliteli ürünler ve standart üretim seviyeleri sağlamak için faaliyetler de üstlenmiştir (KOSGEB, KOBİ Ekonomisi Tarihi Gelişimi, 2003: 3).

Türkiye'de özellikle 15. ve 16. yüzyıllarda bireysel becerilere dayalı temel faaliyet alanı zanaat ve zanaatlar olan sektör, diğer ülkelere göre yüksek bir düzeye ulaşmaktadır. 17. yüzyıldan itibaren Avrupa'da başlayan sanayi devriminden sonra makineleşme ve seri üretim faaliyetleri hızlanmış, ülke ekonomisi küçük ve orta ölçekli işletmelere daha az bağımlı hale gelmektedir. Bu durum ışığında orta ölçekli firmaların önemi eskiye göre önemli ölçüde azalmaktadır. 18. yüzyılın sonunda, küçük imalat faaliyetleri büyük firmalarla tamamen rekabet edemez hale gelmektedir. Bu, küçük işletmelerin kendini savunma sistemlerini organize etme ve inşa etme ihtiyacını yaratmaktadır. Geçmişte çeşitli isimler altında kurulan bu teşkilatlar özellikle Tanzimat döneminde çıkarılan kanunlarla desteklenmektedir (Çevik, 2018: 59).

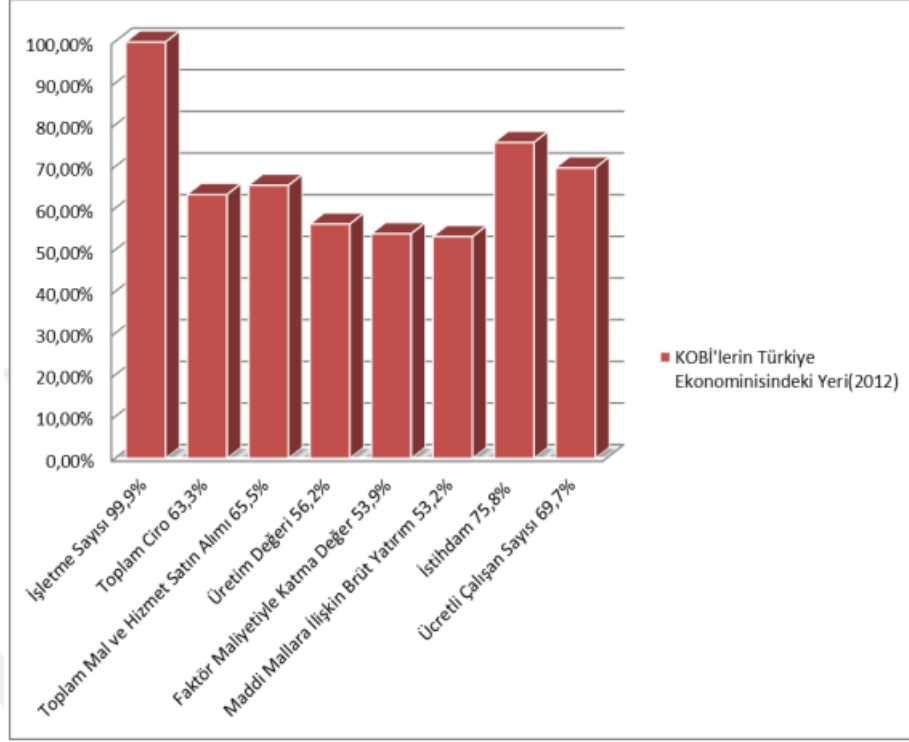
1929'da küresel çapta yaşanan ekonomik krizin, Cumhuriyet döneminden sonra 1933-1938 arasında en az zararla atlatılabilmesi için çeşitli tedbirler içeren bir

kalkınma planının uygulanmasına yol açtı. Bu planın temel amacı, ekonomide arz ve talep dengesini sağlamaktır. Bu dönemde kamu sektörü işletmeleri (KİT'ler) ve genellikle kamu kontrolündeki büyük işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmelerden daha büyük bir önem kazandı. II. Dünya Savaşı'nın ardından, 1950'lere kadar Türkiye ve diğer ülkelerde ekonomik büyüme durgunlaşmıştır (Çevik, 2018: 60).

1950-1963 yılları arasında çok partili sisteme geçilmesiyle birlikte özel şirketlere yönelik desteklerin arttığı görülmektedir. Bu dönemde küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısında önemli bir artışa ve beş yıllık kalkınma planlarına ve aynı zamanda kalkınma planlarına yol açmıştır ve küçük-orta ölçekli işletmelere yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Tüm bu faaliyetlere ek olarak, bu dönemlerde oluşturulan kalkınma planlarında KOBİ'lerin net bir şekilde tanımlanmamış olması, uygulanan politikaların tatmin edici bir düzeye ulaşmadığı anlamına gelmektedir (Çevik, 2018: 60).

Avrupa Birliği'ne uyum sürecinden sonra başlatılan üyelik süreci, KOBİ'lere yönelik faaliyetlere daha fazla odaklanacak ve KOBİ'lerin AB'deki politikalara uyum sağlamalarına yardımcı olacak düzenlemelere yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Bu gelişmenin somut bir örneği, Türkiye'nin 2002'de Avrupa KOBİ Şartnamesi'ni imzalaması ve AB ile ortak programların KOBİ'lere yönelik özel hale getirilmesi kararıdır. Bu adımlardan biri de, 2005 yılında Bakanlar Kurulu tarafından alınan kararla "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılmasına İlişkin Yönetmelik" ile gerçekleştirilmiştir. Bu yönetmelik, KOBİ'leri tanımlayan endüstri gruplarını ve sınırlarını netleştirmektedir. (Kılıçlı, 2016: 25-26).

Türkiye'de KOBİ'lerin ilk ortaya çıkışından 2005 yılına kadar olan tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, o döneme göre KOBİ'ler için hazırlanan veya hazırlanacak olan kılavuzların olduğu görülmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki öneminin temel göstergelerinden biridir.



Şekil 3.6: Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomisindeki Yeri

3.12.3. KOBİ’lerin özellikleri

3.12.3.1. İşletme sahibine özgü özellikler

Şirket sahipleri girişimci bir ruhla düşünmelidir. Bu nedenle şirket sahipleri yeniliklere açık, büyümek isteyen, risk alan, sorumluluk sahibi, cesur, girişimci ve güçlü liderler olmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısının anahtarı, yöneticilerin tutum ve eylemlerinde yatmaktadır. Şirket sahipliği, şirket sahipliğinin yalnızca yasal bir niteliğidir, ancak girişimcilik ve yöneticilik ekonomik, yönetsel, finansal, sosyal ve yasal nitelikler gerektirmektedir. Bu nitelikleri elde etmek için işletme sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik eğitimi almaları zorunlu olmaktadır. Küçük işletmelerde profesyonel yöneticiler yerine şirket sahipleri bu rolü kendileri üstlenmektedirler.

İşletme sahipleri, şirketi yönetirken belirli risklerle karşılaşır. Bu riskler, işletme sahiplerini profesyonel yöneticilerden ayıran önemli bir farklılık oluşturur. Profesyonel yöneticiler genellikle risk almaktan kaçınırlar ve başvurularının başarısız olması durumunda zarar görmek istemezler. Ancak, bir şirket sahibi işletmenin kontrolünü devraldığında, maddi ve manevi kayıplara uğrama riski kaçınılmazdır. Bu

nedenle, küçük işletme sahipleri işlerini yürütürken büyük riskler almak durumunda kalabilirler.

3.12.3.2. Yönetim tarzına özgü özellikler

Küçük işletmeler genellikle sahipleri tarafından yönetilirken, daha büyük kuruluşların üretim ve hizmet operasyonlarında profesyonel yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu nedenle küçük işletmelerin yetenekli bir iş gücüne ve atık yönetimi yaklaşımına ihtiyacı vardır. Küçük bir işletmenin başarısı, çeşitli pazar dinamiklerini ve veri akışlarını anlık olarak izleyerek pozisyon doldurma, planlama yeteneği, nitelikli işe alma ve hedeflere odaklanma gibi kriterlere bağlı olmaktadır.

3.12.3.3. İşletme finansmanına özgü özellikler

Genel olarak KOBİ'lerin karşılaştığı en temel sorun finansman sorunudur. Şirketin büyüklüğüne bağlı olarak finansal durum ve fonlama seçenekleri de farklılık göstermektedir. Ayrıca, küçük işletmelerin bir finans departmanına ihtiyacı yoktur, ancak küçük işletmelerin sahipleri ya mali durumlarını ve finansmanlarını kendileri yönetir ya da bir muhasebeci tutmaktadır. Orta ölçekli firmalar bu konularda uzman istihdam etmektedir. Daha büyük şirketlerin ise kendi finans departmanları vardır ve finans uzmanları da istihdam etmektedir.

3.12.3.4. Pazarlama & Satış açısından özellikler

Firmalar boyut olarak büyüdükçe yapısal değişiklikler gösterilir. Şirket büyüdükçe çeşitli bölümlere ayrılır. Kurumsal faaliyet alanlarından görülen pazarlama fonksiyonlarının özellikleri;

- KOBİ'lerin sahipleri merkezden yönetildiği için pazarlama işlerini kendileri yapar, orta ölçekli firmalar pazarlama işini uzmanlara emanet ederken, büyük firmalar kendi departmanlarını kurarak bu işi yürütürler.

- KOBİ'ler, finansman zorlukları nedeniyle genellikle pazarlama unsurlarından (reklamlar, satış sonrası hizmetler, kredili satışlar) yararlanamazlar ve büyük pazarlara ulaşamazlar. Büyük şirketler ise genellikle pazarlama araçlarıyla büyük pazarlara erişebilirler.

- KOBİ'ler tarafından yapılan pazar araştırmaları, yöneticilerin değerlendirme ve tercihlerine göre risk almakla birlikte hiçbir şekilde bilimsel değildir.

- KOBİ'ler, büyük şirketler için yarı mamul veya parça ürünler üretirler, ancak onlardan olumsuz bir rekabetle karşılaşır.

3.12.3.5. Hammadde & Kaynak yönetimine özgü özellikler

Hammadde ve kaynak temini KOBİ'ler için büyük bir sorundur. Küçük ve orta ölçekli işletmeler sipariş üzerine üretim yaptıkları için her zaman istedikleri malzemeleri temin edememe ya da yüksek maliyetle satın alma sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu birim başına maliyeti artırır. Benzer malzemeler aynı üretimi üretemeyeceğinden, stoklama yerine ihtiyaç olduğunda malzeme temini kontrol edilir, bu nedenle depo yönetimine gitmeye gerek yoktur.

3.12.3.6. Üretime özgü özellikler

Firmalar, büyüklüklerine bağlı olarak farklı imalat teknikleri, yapıları, lokasyonları ve pazarlara sahip olabilirler. İmalat özellikleri genellikle şu kategorilere ayrılabilir:

- KOBİ'ler genellikle emek yoğun imalat tekniklerini tercih ederken, büyük ölçekli firmalar genellikle sermaye yoğun imalat yöntemlerine başvururlar.
- KOBİ'ler genellikle atölye tipi üretim yaparken, büyük ölçekli firmalar genellikle kitlesel üretim yöntemlerini benimserler.

3.12.3.7. İstihdam yapısına özgü özellikler

Şirket çalışanlarının özellikleri, şirkete bağlılıkları, şirket yöneticileri ile ilişkileri, ücret seviyeleri ve çalışma koşulları şirketin büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilmektedir.

KOBİ'ler emek yoğun üretim yaptıkları için insan faktörü önemlidir. Bu nedenle, küçük işletmelere iyi ustabaşılarda rekabette avantaj sağlayan kalifiye çalışanlar beklenir. Ancak büyük şirketlerdeki sermaye yoğun üretim nedeniyle, çalışanların ortalamasının üzerinde kalifiye olmasına gerek yoktur. Büyük firmalar için öncelikli kriter makine ve ekipmanların yüksek teknik olması gerekliliğidir.

- Şirketler genellikle “aile şirketi” veya “özel şirket” yasal biçimine sahiptir.
- Şirketlerde “Patron-Müdür” yapısı yaygındır. Bu, sahiplik, yönetim ve yönetimin tek bir kişide toplandığı anlamına gelir. Profesyonel yönetim sınırlı kalmıştır.

- Bağımsız işlevler: Mülkiyet ve yönetim tek bir kişide toplanmıştır, bu nedenle büyük bir şirkette olduğu gibi genel müdür üzerinde hissedar baskısı yoktur. Şirket sahipleri bağımsız kararlar almakta özgürdür.

- Büyük bir iş bölümü olmasa bile, iş bölümü sayesinde kısıtlı bir planla sorunsuz bir şekilde işletilmesi mümkündür. Uzmanlaşma temaları çok sınırlı kalmıştır.

- Hissedarlar, çalışanlar ve şirket arasında güçlü bir ilişki mevcuttur ve müşterilerle de sıkı bağlar kurulur.

Sermaye kısıtlıdır ve finansman için genellikle öz sermaye veya hisse senetleri kullanılır.

- Duran varlık (duran varlık) ve likit varlık miktarı ile mal ve hizmet kapasitesi sınırlıdır. Yatırım gücü yetersizdir.

- Sınırlı satış hacmi ve pazar payı. Genellikle küçük veya yerel boyuttadır.

- Lojistik ve satışla ilgili pazarlık gücünün olmaması.

- Sık iş değişiklikleri, şirket sahiplerinin ortaklarıyla aynı ofiste çalışmasına olanak tanır.

3.12.3.8. Kobilerin spesifik ortak özellikleri

- Düşük maliyetlerle yatırım yaparak istihdam sağlama yeteneği.
- Teknoloji gelişmelerini yakından takip edebilme kabiliyeti.
- Optimal üretim ve çeşitlilik için uygun maliyetli yatırımlar yapma becerisi.
- Ekonomik dalgalanmaları sönmüleme yeteneği ve istikrarlı bir yapıya sahip olma güveni.
- Talep değişikliklerine hızla adapte olma ve talep artışını veya azalışını karşılayabilme isteği.
- Bölgesel gelişim farklarını azaltma amaçlı faaliyet gösterme.
- Gelir eşitsizliğini azaltma hedefi doğrultusunda katkı sağlama.
- Kişisel birikimleri yatırıma dönüştürme imkanı.
- Büyük şirketler için tamamlayıcı bir rol üstlenme potansiyeli.
- Toplum içinde demokratik ve liberal değerlere sigorta sağlama işlevi.

- Siyasi ve sosyal sistemlerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunma.3.12.4. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi

Ekonominin kalbinde yer alan KOBİ'ler üzerine yapılan son araştırmalar, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal kalkınma açısından önemini ön plana çıkarmıştır. Bu kilit noktalar şunlardır:

- KOBİ'ler ülke ekonomisini güçlendiren, rekabet odaklı serbest ekonomiyi güçlendiren unsurlardır. Bir ekonomide sayıca çok olan ve tüm coğrafi bölgelere dağılmış olan KOBİ'ler, büyük firmaların ürettiği mal ve hizmetleri üreterek ekonomik likidite yaratmanın yanı sıra büyük firmaların kullandığı mamul malları da üreten, yarı mamul üreten bir kuruluştur.

- KOBİ'ler çıktı, iş sayısı, katma değer, yatırım ölçeği ve tabandan mülkiyetin kapsamı açısından ekonomide önemli bir rol oynamaktadır.

- KOBİ'ler, ülke ekonomisinin kalkınmasını teşvik etmek ve nihayetinde girişimcilerin yaratıcı potansiyellerini değerlendirmek için girişimciliğin verimli bir araç olarak sisteme dahil edilmesini sağlayan unsurlardır.

- KOBİ'ler istihdam yaratarak Türkiye'nin istihdam sorununa çözüm getirmektedir.

- KOBİ'ler, modern, esnek üretim süreçlerine en uygun iş türüdür. Ekonomik krizlerin norm haline gelmesi, teknolojik gelişmelerin hızlanması ve değişen tüketici zevkleri ile birlikte işletmelerin bu koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamaları zorunludur.

- KOBİ'ler bölgesel kalkınmada da önemli bir faktördür. Küçük işletmeler tüm coğrafi bölgelerde faaliyet gösterirken, büyük işletmeler çoğunlukla büyük şehirlerin yakınında bulunmaktadır. Bu sayede ekonomik aktivitenin bölgeler arasında dengeli dağılımına ve gelirin bölgeler arasında adil dağılımına katkıda bulunurlar. Büyük şehirlere göçü önlemeye yardımcı olan emek yoğun üretim tekniklerini seçiyorlar.

- Küçük şirketlerin de eğitim işlevleri vardır. Bu kurumlar, işyerinde aktif olanlar ve iş hayatından hiç ayrılmamış ya da yeni iş hayatına atılmış gençler için meslek okulları gibidir. Bu aslında bir şekilde devletin eğitime ayırdığı parayı kurtaran bir faktör.

KOBİ'ler, ekonomik kalkınmaya sürekli katkıda bulunmuş ve bundan sonra da bu rolü sürdürecektir. İstihdama, büyümeye ve yatırıma önemli katkılar sağlayarak ekonomide önemli bir rol oynarlar. Özel sektördeki ticari rekabetin yoğunluğu, Türkiye'nin büyüme hızı ve gelişmişlik seviyesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, KOBİ'leri destekleme ve iyileştirme programları hem KOBİ'lerin büyümesi ve gelişmesi hem de Türkiye'nin genel gelişimi için hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, KOBİ'lere yönelik destek ve teşviklerin artırılması büyük önem taşımaktadır.

KOBİ'ler, Türkiye ekonomisinde oldukça önemli konuma sahiptir. Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmaktadır ve bu işletmelerin toplam istihdamda ve üretimdeki payı oldukça yüksektir. Bu nedenle KOBİ'ler, Türkiye ekonomisinin temel taşlarından biridir. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri, sadece istihdam ve üretim açısından değil, aynı zamanda ihracat ve inovasyon gibi alanlarda da büyük önem taşımaktadır. KOBİ'ler, ihracatın artması ve çeşitlenmesi açısından da büyük bir potansiyele sahiptir. Ayrıca, inovasyon ve Ar-Ge çalışmaları konusunda da KOBİ'lerin önemi giderek artmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük çoğunluğu, hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Ancak, son yıllarda sanayi sektöründe de KOBİ'lerin sayısı ve önemi artmaktadır. Özellikle savunma sanayi gibi stratejik sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler, Türkiye'nin yerli savunma sanayi hedefleri açısından da büyük bir öneme sahiptir. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi, devletin de dikkatini çekmektedir. Hükümet, KOBİ'leri destekleyici politikalar geliştirmekte ve bu işletmelerin rekabet gücünü artırmak için çeşitli teşvikler sağlamaktadır. Bu sayede KOBİ'lerin ekonomideki rolü daha da güçlenmektedir. KOBİ'ler Türkiye ekonomisi için büyük bir değere sahip ve ülkemizin kalkınması açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle, KOBİ'leri desteklemek ve güçlendirmek için atılan adımlar, Türkiye'nin ekonomik geleceği açısından da son derece önemlidir.

3.12.3.9. KOBİ'lerin ekonomiye katkıları

Tüketim alışkanlıklarındaki değişimler, KOBİ'lerin ekonomideki önemini artırıyor. Bu şirketler, esnek ve küçük yapıları sayesinde büyük şirketlere göre daha hızlı ve kolay bir şekilde değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayabiliyor. Küçük

işletmeler, ekonomik durgunluklar ve dalgalanmalar gibi durumlara daha kolay adapte olabiliyor. KOBİ'lerin ekonomiye katkısı:

- İstihdam yaratma potansiyeli
- Ekonomik değişimlere ve gelişmelere hızlı ve kolay adaptasyon yeteneği
- Girişimciliği teşvik etme
- Butik üretim sonucunda ürün farklılaşması sağlama
- Büyük ölçekli firmalara ara mal tedarik etme.

3.12.4. KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları

3.12.4.1. Kobilerin avantajları

- Bire bir müşteri-çalışan ilişkileri yoluyla büyük şirketlere kıyasla pazarlama, üretim ve hizmette esnek hareketlilik.
- Faaliyet gösterdiğiniz pazarları tanıyım ve pazar özelliklerini ve ihtiyaçlarını önceden tahmin edin.
- KOBİ'ler, tüketici zevklerindeki değişiklikleri önceden tahmin edebilir ve bu değişikliklere hızla tepki verebilir.
- Müşteri sorularına ve ihtiyaçlarına anında yanıt verilmesini sağlamak için müşterilerle kişisel iletişim.
- Teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlar.
- Yöneticiler, çalışan performansını doğrudan iyileştirebilmek için çalışanlarla doğrudan etkileşime girer.
- Kararlar genellikle çalışanlara devredilir ve başarı şansı artar.
- İstihdam edilen her bir çalışan başına yatırım maliyeti daha düşüktür.
- Faaliyet alanında yeni teknoloji yerine ara teknolojinin kullanılması bölgenin kalkınması ve çevrenin korunması açısından faydalıdır.
- Sermaye malları ve hizmetlerinin kısıtlı bir pazarı olması,
- Emeğe dayalı üretim yöntemlerinin tercih edilmesi
- Bozulabilir ürünlerin pazarlanması veya üretilmesi.

3.12.4.2. Kobilerin Kısıtlılıkları

- KOBİ'ler düşük maliyetli iş gücü istihdam etmekte ve vasıflı işçileri işe alamamakta, vasıflı işçileri daha yüksek maaşlı daha büyük firmalara kaptırmaktadır.

- Küçük işletmeler genellikle kalifiye işçi çalıştıramazlar. Şirket sahiplerinin bilgi ve deneyimleri ön plana çıktığı için çoğu durumda bilgi değil deneyim ön plana çıkıyor.

- KOBİ'leri tam ve kesin olarak tanımlamak mümkün olmadığından, KOBİ'lere sunulan finansman olanaklarından genellikle büyük şirketler yararlanabilmektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler teknoloji transferi yapamıyor. Maalesef bugün ülkemizde sanayi kredileri, sanayi sektöründeki payı sadece %2 olan büyük şirketlere verilmektedir. • Müşterileriyle büyük şirketlerden daha yakından ilişkili olan KOBİ'ler, teknolojik değişim için doğru finansal pozisyonu bulmakta zorlanırlar.

- KOBİ'ler, finansman söz konusu olduğunda daha düşük öz sermaye/borç oranları nedeniyle büyük şirketlerden daha savunmasızdır. Kendi öz sermayesiyle ayakta kalmaya çalışan KOBİ'ler, sermaye yetersizliği nedeniyle borçla finansmana yönelmekte, bu durum üretim maliyetlerini artırmakta ve kar marjlarını azaltmaktadır.

- KOBİ'ler kamu ihaleleri konusunda büyük şirketlere göre dezavantajlı durumda. İhale yapılacağı için ya bilgileri yok ya da beceri ve yetenekleri bu iş için yeterli değildir.

- KOBİ imalat süreçleri ve süreçleri esnek bir yapıya sahiptir. Üretim, tüketicilerin istek ve isteklerine göre tasarlanabilmektedir. Bu nedenle imalat, çok çeşitli girdiler kullanır ve büyük miktarlarda girdi satın almayı göze alamaz ve büyük şirketlere yapılan indirimlerden yararlanamaz.

- KOBİ'lerin genellikle bir pazarlama departmanı yoktur. Bu nedenle KOBİ'ler genel olarak yurtdışına ihracatta ciddi sorunlar yaşamakta ve rekabetin oldukça yoğun olduğu bir dünyada bu sorunlar onları iş yapmaya zorlamaktadır.

- KOBİ'lerin ihrac edilebilirliği. Büyük şirketlerle kıyaslandığında yabancı dil bilginiz varsa iş yaratamamak, yabancı kanunları bilmemek, ihracat uzmanı çalıştıramamak gibi konular vardır.

- Genel olarak KOBİ'ler, ihracatı teşvik ve geliştirme planlarından yararlanmamakta ve iç pazarda ortaya çıkabilecek potansiyel talep daralmasından şüphesiz ilk zarar görenler KOBİ'lerdir.

3.13. KOBİ'lerin Türkiye'deki Temel Sorunları

Yukarıda da bahsedildiği üzere Türk akademisi tarafından KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla yürütülen araştırmalar, KOBİ'lerin karşılaştıkları temel sorunların ele alınmasına, makul ve uygulanabilir çözümler üretilmesine yöneliktir. Türkiye'deki KOBİ'lerin temel sorunlarını daha iyi anlamak için bu teşvik sistemini detaylandıran bir çalışma yapmak faydalı olmaktadır.

Türkiye, KOBİ'lerin karşılaştığı sorunları çözmek için tasarlanan politikalarda ihtiyati ve önleyici bir yaklaşım benimsemeye devam etmektedir. Özenle hazırlanmış KOBİ stratejisi ve kapsamlı destek hizmetleriyle bu yaklaşım, ülkenin KOBİ politikasını uygulayan KOSGEB tarafından koordine edilmekte ve sürdürülmektedir. Hükümet tarafından bürokrasiyi azaltmak amacıyla oluşturulan elektronik hizmetler, KOBİ'ler için çalışma ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur, ancak işletme tescil prosedürleri külfetli olmaya devam etmektedir ve ilgili kayıt ücretleri son zamanlarda artmaktadır. Ülkemizde İflas Yasası Uygulama Yasası, mali sıkıntılar içindeki şirketlerin idari süreçlerini net ve düzenli bir şekilde düzenlemesine rağmen, girişimcilere ikinci bir şans tanıyacak faaliyetleri yasallaştırmak için herhangi bir çaba sarf edilmemektedir. (OECD Report, 2016: 332).

Türkiye'deki KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlar, önceki araştırmalarda belirlenmiş kategorilere göre sınıflandırılmaktadır. Bu kategoriler içinde, şirket özelliklerinden kaynaklanan sorunlar ayrı bir alt grup olarak değerlendirilebilir, çünkü bunlar genellikle dış etkenlerin etki alanı dışında kalır. KOBİ'lerin özelliklerinden kaynaklanan zorluklar incelendiğinde, sermaye yapılarının yetersiz olması, özellikle aile işletmelerinde organizasyon kapasitesinin yeterince gelişmemiş olması, yerleşim yerlerinin üretime uygun olmaması, üretim ve pazarlama faaliyetlerine yönelik kapasitelerinin yeterince gelişmemiş olması gibi nedenler ortaya çıkmaktadır. Genel çevresel faktörler ise teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler, sosyal ve politik koşullar gibi başlıklar altında sınıflandırılmaktadır. (Dane, 2010:14).

KOBİ'lerin karşılaştıkları zorluklar, aşağıdaki maddelere bölünerek değerlendirilebilir:

3.13.1. Finansman sorunları

Türkiye'de KOBİ'leri engelleyen temel sorunlardan biri, finansman eksikliği ve bu kaynakları temin etmenin yüksek maliyetidir. Özellikle sanayi sektöründe, KOBİ'lerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmeleri için KOBİ kredilerinin düşük maliyetli olması büyük önem taşımaktadır. Küçük işletmelerin finansman sorunları yatırım aşamasında başlar ve şirketin büyüme aşamasında devam etmektedir. Bankalar daha küçük şirketler yerine daha büyük, daha düşük riskli şirketleri destekleme eğiliminde olduğundan, ülkenin ekonomik sıkıntılarında ve siyasi istikrarsızlığından kaynaklanan belirsizlik, temel finansman endişelerinden biridir (Sert, 2018: 50).

Türkiye'de KOBİ'ler için finansmana erişim, OECD'nin KOBİ Kanunu'na ilişkin yakın tarihli incelemesinden bu yana iyileşmektedir. Bu durum Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) verilerine de yansıyor ve Türkiye dışındaki tüm ülkelere kıyasla çok az sayıda şirketin kredi kullanımını kısıtladığını gösterilmektedir. Aralık 2012'de yeni Finansal Kiralama ve Faktoring Yasası'nın kabulü, bankadan bağımsız finansman seçeneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Ancak, KOBİ'lerin finansmana tam anlamıyla erişimi henüz gerçekleşmemiştir. Finans kurumlarının çok paydaşlı taşınabilir varlık tekliflerini destekleme ve KOBİ'lere uzun vadeli finansal çözümler sağlama becerisini geliştirmek, KOBİ'ler için önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (OECD Report, 2016: 332).

Küçük işletmeler, finansman söz konusu olduğunda birçok zorlukla karşılaşır. Şaşırtıcı bir şekilde, faaliyetlerini sürdürmek için fon ihtiyacı olan sermaye piyasaları ve bankaların sunduğu kredilerin neredeyse tamamı büyük şirketlere hizmet verecek şekilde yapılandırılmaktadır. Bu krediler firmalara verilmekle birlikte gayrimenkul ipoteklidir ve firmaya ait makine parkuru teminat olarak kabul edilmemektedir. Ayrıca sunulan kredilerdeki yüksek faiz oranları da küçük işletmelerin borçlanmasını zorlaştırılmaktadır (Dane, 2010: 22).

Kaynak arzı açısından, Türk bankaları devlet tarafından sağlanan faiz oranı desteği ve garantileri ile KOBİ'lere kredi vermeyi genişletmeye devam ediyor. Kredi

Garanti Fonu (KGF), 2011 yılında 1,12 milyar TL ve 2014 yılında 1,39 milyar TL kredi hacmi sağlayarak bu kefaletlerin önde gelen sağlayıcılarından biridir. Bununla birlikte, bankalar hala ezici bir çoğunlukla sabit varlıkları teminat olarak kabul etmektedir, bu nedenle KOBİ borçlanma sürecine katılmak için başvuranların çok azı bu koşulları karşılayabilmektedir. Kaynak talebi tarafında, KOBİ'ler 2012 KOBİ Davranış Analizinden bu yana toplam borçlanmanın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Sadece P'nin Türkiye'nin en büyük üç ili dışındaki şehirlerde banka şubesi bulunmaktadır ve nüfusun pi'si bu üç büyük şehrin dışında yaşamakta ve gelişmemiş kırsal alanlar işlevsiz kalmaktadır. Kısa vadeli mevduat bazında, borç verme kısa ve orta vadelidir. Küçük işletmeler için uzun vadeli borçların erişilmesi güç bir hedef olduğu kanıtlanmaktadır (OECD Report, 2016: 339).

KOBİ'lerin karşılaştığı temel sorunlardan biri de kredi almak için gereken teminattır. Finansal kurumlar, yüksek risk oranına sahip olarak algıladıkları küçük işletmelere borç vermek için yüksek teminat isterler. Bu durum şirketi bir kısır döngüye sokar. Diğer bir nokta ise, bir piyasa krizi durumunda, borç verenlerin yapması gereken ilk şey, mevcut kredilerini bir an önce geri alabilmek için kredi çekmeyi durdurmak ve faaliyetlerini hızlandırmaktır. Büyük şirketlerle karşılaştırıldığında, küçük işletmeler nakit akışı düzensizliklerine ve likidite sorunlarına daha yatkındır. Bu nedenle küçük işletmelerin alternatif kaynaklar bulması önemlidir (Yılmaz, 2012: 33).

Leasing (leasing) ve faktoring (borç verme) gibi banka dışı finansman alternatifleri bazı yasal altyapılarla desteklenmekte ve banka kredilerine uygulanabilir alternatifler oluşturmaktadır. Leasing, banka kredilerinden sonra ikinci en önemli finansman kaynağı haline gelmiştir ve küçük işletmeler, çünkü kiralama faaliyetinin çoğunu oluşturmaktadır. Doğu ve Orta Avrupa'daki pek çok ülkenin aksine, Türkiye'nin kiralama faaliyeti araçtan çok makine ve ekipman kiralamaya odaklanmaktadır. Kiralama piyasasındaki 31 şirketten rekabet düzeyi nispeten yüksektir ve bunların çoğu bankalara ait olmaktadır. Faktoring hizmetleri, KOBİ'ler için önemli bir finansman kaynağı olmasına rağmen Türkiye'de de mevcuttur, ancak maliyetleri geleneksel kredi faiz oranlarından önemli ölçüde daha yüksektir. Bu özel sermaye hizmeti genellikle büyük şirketler tarafından tercih edilmekte ve genel olarak, pazarın büyüklüğünden beklenenin altında kalmaktadır. Türkiye, henüz yeterli yasal ve düzenleyici altyapıya sahip olmadığı için mikrofinans faaliyetleri

konusunda başlangıç aşamasındadır. Bu durum, küçük işletmelerin finansmana erişimini sınırlayan bir engel teşkil etmektedir (OECD Report, 2016: 339).

3.13.2. Üretim ve pazarlama sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin üretim süreçlerine bakıldığında hammadde yetersizliğinden dolayı üretim kapasitesinin düşük olduğunu görülebilmektedir. Küçük işletmeler üretim sürecinde ihtiyaç duydukları girdileri yurt içi tedarikçilerden, orta ölçekli işletmeler ise bu girdileri çoğunlukla dış kaynaklardan temin etmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin içinde buldukları finansal zorluklar nedeniyle kaliteli ve uygun hammadde temini sınırlı kalmakta ve bu durum işletmelerin ürettiği ürünlerin kalitesiz hale gelmesine neden olmaktadır. Düşük kaliteli ürünler üretmeleri sonucunda kendi ürettikleri ürünleri satmakta zorlanan küçük ve orta ölçekli işletmeler, hammadde temin etmekte zorlanmakta ve yeterli miktarda üretim yapamamaktadırlar (Sariaslan, 1996:25).

Üretimde ortaya çıkan bir diğer konu tekniktir. Bilgi teknolojisi ve bilgi teknolojisinin özellikle üretim, teslimat ve dağıtım süreçlerinde artan rolü ve akıllı dijital teknolojiye, Nesnelerin İnterneti'ne, akıllı sensör teknolojisine, otonom robotik teknolojisine ve yapay zekaya dayalı üretim konseptlerinin önemi bunu yönlendiriyor. Son kullanıcı taleplerinin daha farklılaştırılmış, daha işlevsel, daha kaliteli ve üstün özelliklere sahip ürünlere kayması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin üretim süreçlerindeki bu değişimlere uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır (Kılıçlı, 2016: 35).

Şirketin asli fonksiyonlarından biri olan pazarlama ile ilgili küçük işletmelerin sıkıntılı noktalarına bakıldığında, bu konuda uzman istihdam edilecek ayrı bir pazarlama departmanının olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum KOBİ'lerde pazarlama anlayışının hala yeterince gelişmediğini göstermektedir. Derinlemesine pazarlama araştırmasının olmaması ve pazarlama araçlarının yetersiz kullanımı da küçük işletmelerin pazarlanmasının zorluğunu vurgulamaktadır. KOBİ'lerin dış pazarlara girmelerinin zor olması ve ihracat pazarlarının kaliteli ürüne sahip firmalar için daha uygun olması, KOBİ'lerin iç pazara daha fazla nüfuz etmesi anlamına gelmekte ve bu nedenle pazar payları sınırlı kalmaktadır. KOBİ'ler sermaye durumlarından dolayı ürünlerini satarken bol ve pahalı dağıtım kanallarını kullanmaktan kaçınmaktadırlar. Büyük miktarlarda ürün üreten veya tedarik eden

büyük şirketler seri üretimden fayda sağlarken, sınırlı üretim kapasitesine sahip küçük ve orta ölçekli şirketler yararlanamamaktadırlar. Büyük firmalar küçük ve orta ölçekli işletmeler için piyasada kendi ürünlerine parça üretirken, ürünlerine olan talebi tekelleştirerek küçük ve orta ölçekli işletmelere istedikleri koşulları sağlamak pazarlama açısından küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyük bir dezavantaj olmaktadır (Dane, 2010: 20).

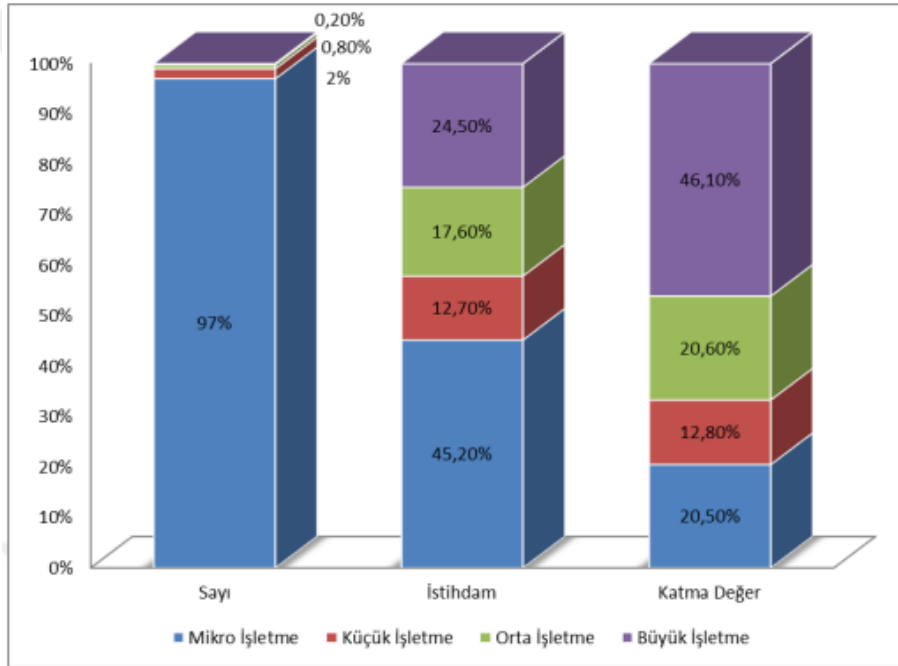
3.13.3. İhracat ve uluslararasılaşma sorunları

Ülke ekonomik kalkınması için ihracat kavramı oldukça önemlidir. İhracat, ekonomik büyüme ve ulusal kalkınmada önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca ihracatın gerçekleşebilmesi için yeterli miktarda ihraç edilebilir ürün üretmesi ve böylece ülkeye döviz girdisi sağlayarak beklenen kârı elde etmesi gerekmektedir. Rekabetin her geçen gün farklı boyutlar kazandığı küresel bir pazarda, ihracat kavramı, gelişen ve gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'ler için çeşitli hizmetler sunan, ticaret geliştikçe önemi artan bir faaliyet haline gelmiştir ve programlı olarak desteklenmektedir. Faaliyetlerini hızlandırmak ve geliştirmek için ihracata başlayan firmaların karşılaştığı temel sorunlardan biri kalite kavramıdır. Yurt dışına ihraç ettikleri ürünlerin kalite kontrollerini yaptırmadan belirli ürün standartlarını sağlayamayan firmalar, ihracat sorunları ile karşı karşıya kalmaktadır. İhracatta KOBİ'lerin temel sorunu ihracat pazarlama yönetiminin eksikliğidir (Akgemci, 2001: 25).

Türkiye'de ihracat destek kuruluşlarının mevcut faaliyetlerinin etki analizini yapmak, bu kuruluşların sahadaki etkilerini ölçmek açısından faydalı olacaktır. Şu anda bu analizler yapılmadığından, KOBİ'leri küresel değer zincirlerine entegre etmek için daha özel faaliyetler geliştirilebilir. Avrupa İşletmeler Ağı ve COSME (KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği) projesi, KOBİ'lerin küresel değer zincirlerine entegrasyonu için yararlı araçlardandır. Ayrıca, gerekli belgelerin azaltılması ve tüm işlemler için gereken sürenin kısaltılmasıyla ithalat ve ihracatın kolaylaştırılması sağlanmalıdır. Türkiye'nin Avrupa İşletme Ağı, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını desteklemek için önemli araçlar sunarak, KOBİ'lerin Avrupa Birliği pazarındaki ve ötesindeki iş fırsatlarını yakalamalarına yardımcı olan bir platform sağlar (OECD Report, 2016: 347).

3.13.4. Ar-Ge, yenilik ve teknoloji sorunları

Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin dış pazarlarla rekabet edebilmeleri, istikrarlı ekonomik büyüme ortamı yaratabilmeleri, bu ortamı koruyup koruyabilmeleri ve durumla başa çıkabilmeleri için Türkiye'nin teknolojik altyapısının geliştirilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır ve değişen bir ticaret ortamıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler başta olmak üzere sanayi sektöründe faaliyet gösteren çoğu şirketin yurt dışı altyapısı ile teknoloji kullanarak faaliyetlerine devam etmesi, ihracat rakamlarının hala düşük olması, ithalatın ihracatı geride bırakması, önemli ölçüde daha yüksek seviyelere çıktığı anlamına geliyor. KOBİ'lerin kurumsallaşmamış olmaları ve girişimcilerin yönetsel faaliyetlerini kendi kararları ile sınırlamaları, işletmelerdeki teknik tecrübelerin geleceğe aktarılmasını engellemektedir. Ayrıca, KOBİ'lerin sermaye altyapısının yetersiz olması ve sermaye artırımını için yeterli kaynak bulamaması, verimliliği artıracak teknoloji yatırımlarının önündeki engellerden biridir. Bu durum, Türkiye'de KOBİ sayısının fazla olmasına rağmen, bu işletmelerin katma değer açısından düşük seviyede kalmasına neden olmaktadır (Kırmızı, 2019: 57).



Şekil 3.7: 2012 yılında Türkiye’de İşletmelerin Demografik Göstergeleri

Şekil 3.7’de de görülebileceği gibi, KOBİ’ler 2012 yılında Türk şirketlerinin %0,8’ini oluşturuyordu ve bu sayı 2009’dan 2012’ye yükseldi. Öte yandan, istihdam edilen KOBİ sayısı 2009’dan 2012’ye (şirket sayısını geride bırakarak) arttı.

Türkiye'nin KOBİ sektörü, istihdam oranı rakamlarına kıyasla toplam %53,9 katma değerine daha az katkıda bulunmaktadır (OECD Report, 2016: 334).

3.13.5. İnsan kaynakları ve eğitim sorunları

Küçük işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri kalifiye eleman bulma ve eğitim problemidir. İyi yetişmiş personel bulmanın zorluğu, bu firmaların pazarlama, üretim ve kalite kontrol gibi süreçlerde istenilen performansı gösterememesi ve rekabet gücünü kaybetmesi anlamına gelmektedir. Nitelikli personel ve eğitim, tüm işletmeler için kritik bir öneme sahip olmakla birlikte, küçük işletmeler için daha farklı bir önem taşımaktadır. Küçük işletmelerde çalışan personelin genellikle kendi alanlarında birden fazla görev üstlenmesi gerektiğinden, personelin çeşitli becerilere sahip olması neredeyse zorunludur. Örneğin, imalat sürecinde birden çok aşama vardır ve bu tür firmalarda çalışan personelin gerektiğinde montaj, torna, taşlama ve ısı işlem gibi farklı işlemleri yapabilmesi beklenir. Emek yoğun iş yerleri olmaları, bu firmaların kalifiye eleman ihtiyacını ortadan kaldırmamaktadır. (Sariaslan, 1996: 22).

Ücret politikalarındaki düzensizlikler ve çalışanların sosyal güvenliğe olan güven eksikliği, küçük işletmelerin kalifiye eleman bulmasını engelleyen başlıca nedenlerdir. Şirketlerde çalışmak için ücret arayan vasıflı işçiler, ücret politikalarından ve sosyal güvenlik sorunlarından memnun olmadıkları için mümkün olduğunca büyük şirketlerde çalışma eğiliminde olmaktadır (Dane, 2010: 18).

KOBİ'ler için en önemli sorunlardan biri mal sahipleri, yöneticileri ve çalışanları için eğitim eksikliğidir. Personel eğitimi, bir çalışanın belirli görevleri yerine getirmek için bilgi, beceri ve yeteneklerini genişletmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerden oluşmaktadır. Çalışan niteliklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanmış eğitim içeriklerinin olması hem şirkete hem de çalışana önemli faydalar sağlamaktadır. Hazırlanan bir eğitim programında benzer görevleri yapan personelin bir araya getirilmesi uygundur. Organize eğitimler, çalışanlara işlerini daha iyi nasıl yapacakları konusunda rehberlik etmekle kalmaz, aynı zamanda buldukları konumdan bir üst konuma yükselme fırsatı da vermektedir. Ayrıca bu eğitimler, çalışanların bilgi düzeyini artırmaya hizmet etmekte ve şirketin bilgi ve deneyiminin piyasa koşullarına göre doğru oluşmasına katkı sağlamaktadır (Akgemci, 2001: 33-34).

Çeşitli kamu kurumları, KOBİ'lerde yetenekli insan kaynaklarının geliştirilmesi ve eğitim standartlarının iyileştirilmesi hakkında en son bilgileri üretmektedir. Yüksek performanslı bir ekonomi inşa etmenin temel bileşenlerinden biri bilgidir. Bilgi, daha verimli kaynak tahsisi ve gelişmiş politika kararları sağlar. Türk KOBİ'lerinin yetenekleri hakkında birçok bilgi kaynağı bulunmaktadır. Bu kaynaklar KOSGEB ve TÜBİTAK gibi ulusal kuruluşların yanı sıra yerel kalkınma ajanslarını da içermektedir. TESK, TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi) ve TAİDER (Türkiye Aile Şirketleri Derneği) gibi ticari çıkarı olan kuruluşlar da bu konuda değerli bilgiler sunmaktadır. Ayrıca İŞKUR tarafından kadın girişimcilere yönelik uygulanan bilgilendirici eğitim teşvikleri de verilerin oluşturulmasına ve geliştirilmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Buradaki bir sonraki adım, planlanan KOBİ kalkınma politikalarında bu verilerin koordinasyonudur. Türkiye'de yeni kurulan ticari eğitim oldukça gelişmektedir. Teknoloji Bölgesi Geliştirme Yasası, özellikle TÜBİTAK'ın KOBİ'lere inovasyon eğitimi verdiği durumlarda, yeni teknoloji girişimlerini desteklemede kilit bir faktördür. Kurumun çevrimiçi eğitim ve rehberlik hizmeti, KOBİ'ler için harmanlanmış öğrenme sisteminin en iyi örneğidir. Ayrıca KOSGEB'in KOBİ kampüs uygulaması, pazarlama, satış ve inovasyon alanlarında çevrimiçi eğitim modülleri sağlamaktadır. (OECD Report, 2016: 341).

3.13.6. Yönetim ve organizasyon sorunları

KOBİ'ler ile büyük işletmelerin karşılaştırılması, kurumsallaşmış ve uzmanlaşmış yönetim yaklaşımlarının eksikliğini göstermekte ve kurumsal karar vermede ana faktörün işletme sahibi olduğu varsayılmaktadır. Şirket kuruluşunun öncüsü olan girişimciler ile şirket sahibi olan yöneticiler bir araya gelmiştir. KOBİ'lerin yönetim yapısı gelenekseldir ve tüm yönetim fonksiyonları iş ortakları tarafından kontrol edilmektedir. Şirketin gelecek planları aynı yönetim ekibi tarafından sezgisel olarak yapılır ve bu planın yapısal yönleri tam olarak dikkate alınmaktadır. Sonuç olarak, küçük işletme sahiplerinin ve hissedarlarının yetkileri diğer çalışanlara devredilmemekte ve şirket içinde çeşitli işlevleri yerine getirecek profesyonel personel bulunmamaktadır (Sarıaslan, 1996: 71)

KOBİ'lerde deneyim, bilgi eksikliği ve işletme eğitiminin düşük olması nedeniyle şirketi oluşturan tüm fonksiyonlar bir veya sınırlı sayıda kişi tarafından yerine getirilmektedir. Sonuç olarak, şirketin ayakta kalması için en önemli

fonksiyonlardan biri olan idari fonksiyonların yerine getirilmesinde bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Tüm fonksiyonların sınırlı sayıda uzman yönetici tarafından yerine getirilmesi, rekabetçi pazar ortamında ve değişen ekonomik koşullarda kurumsal liderlerin işini zorlaştırmaktadır. KOBİ'lerde profesyonel idari kadronun ihmal edilmesi, işletmecilerin hayatta kalmalarını sağlayan iş ilkelerine uyum sağlamalarını zorlaştırmaktadır (Dane, 2010: 15).

Küçük işletme sahipleri, hızla ve sürekli değişen pazar koşullarını yakından izleyebilmek için uzun vadeli planlamayı destekleyen stratejik düşünme ve karar verme yeteneklerine sahip olmalıdır. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ sahipleri çoğunlukla girişimci ancak daha az eğitilidir. Bu nedenle piyasa koşullarına cevap veren yönetim stratejilerinden ziyade geleneksel yönetim yöntemlerini tercih ederek hayatta kalmaya çalışılmaktadır (Uslu ve Demirel, 2002: 181).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim yapısına bakıldığında, profesyonelleşme yolunda kat etmesi gereken daha çok yolu olan bir aile şirkettir. Bu nedenle şirket liderinin hedefleri ve özgün uygulamaları şirketi doğrudan, yöneticinin kişisel özelliklerinin ise şirketi büyük ölçüde etkilemektedir. Diğer bir deyişle yöneticinin kişiliği, şirketin kişiliğini şekillendiren temel faktördür. Bu, küçük işletmeleri büyük rakiplerine kıyasla büyük bir dezavantaja sokmaktadır. KOBİ'ler ekonomik zayıflık, finansal zorluklar, üretim sorunları başta olmak üzere pek çok nedenden dolayı büyük firmalarla rekabette engellerle karşılaşmamaktadır. Büyük organize şirketler faaliyetlerini nitelikli çalışanlarla yürütürken, küçük işletmeler tüm faaliyetleri yürütmek için bir veya sınırlı sayıda kişiye ihtiyaç duymaktadır (Erdem, 2019: 18).

3.13.7. Diğer sorunlar

KOBİ'ler resmi iş kurma aşamasındayken birçok kamu otoritesi ile iş yaparken bürokratik süreçlerle karşılaşmaktadırlar. Küçük işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlara girerken karşılaştıkları engeller, zamanlarını boşa harcadıkları anlamına gelmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler kamu kurumlarının bürokratik süreçlerini işlerinde dezavantaj olarak değerlendirmektedir. İstenen belge sayısının fazlalığı, KOBİ'lerin yasal kısıtlamalar nedeniyle geçici olarak hizmet verememe veya kamu kurumlarındaki sistemseller sorunlar gibi sorunlardan korktuklarını yansıtmaktadır (Özgen ve Doğan, 1998: 24).

Türkiye, bazı noter ücretlerini kaldırarak 2012'den bu yana işyeri kayıtlarını iyileştirmek için çok az şey yaptı. Türkiye, Dünya Bankası Gelişmekte Olan İşletmeler Sıralamasında 189 ülke arasında 94. sırada yer almaktadır. İşletme kayıt sürecinin tamamı 7,5 gün sürer ve 8 ayrı prosedür gerektirmektedir. Kayıt ücreti, 2013'te %7,2 olarak belirlenen sermayenin %16,6'sına eşdeğerdir ve şimdi en az %12,1 olarak ödenmektedir (World Bank, 2015: 30).

Türkiye'nin iflas kanunu, Adalet Bakanlığı'nın yetki alanına giren posta sorunu yaşayan işletmelere zorunlu icra ve iflas takibi uygulamaktadır. Uluslararası standartlarla ilgili orta düzeyde şikayetler vardı, ancak EBRD'nin 2012 değerlendirmesine göre, bu prosedürlerin uluslararası standartlara çok iyi uyduğu görülmektedir. İflas kararı, aynı zamanda tasfiye sicili görevini de gören şirket sicilinde yayımlanmaktadır. İflas erken uyarı sistemi olmamasına rağmen iflas etmek üzere olan firmaları genel kurula davet edilmektedir. İflas Kanunu'nda belirtilen yasal tahliye süresine göre, beş yıla kadar beklemede olan bir şirket tam tahliye olarak kabul edilmektedir. Birden fazla icra dairesini tek bir yerde kaldırarak Türkiye'nin iflas icra sistemini yeniden yapılandırmak için araştırma yapılmaktadır. Potansiyel stratejilerin yakın gelecek için yürürlükte olduğu söyleniyor, ancak hiçbir ulusal strateji dürüst girişimcilere ikinci bir şans vermemektedir (OECD Report, 2016: 338).

4. BULGULAR

Çizelge 4.1: Yaşınız

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	18-25	1	1,5	1,5	1,5
	26-35	28	42,4	42,4	43,9
	36-45	24	36,4	36,4	80,3
	46-55	12	18,2	18,2	98,5
	56 ve üstü	1	1,5	1,5	100,0
	Toplam		66	100,0	100,0

Katılımcıların %1,5'i (2 kişi) 18-25, %42,4'ü (28 kişi) 26-35, %36,4'ü (24 kişi) 36-45, %18,2'i (12 kişi) 46-55, %1,5 (1 kişi) 56 ve üzeri yaş aralığındadır.

Çizelge 4.2: Cinsiyetiniz

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	35	53,0	53,8	53,8
	Kadın	30	45,5	46,2	100,0
	Toplam	65	98,5	100,0	
Kayıp		1	1,5		
Toplam		66	100,0		

Katılımcıların %53,0'ü (35 kişi) erkek, %45,5', (30 kişi) kadınlardan oluşmaktadır.

Çizelge 4.3: Eğitim Durumunuz

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lisans öncesi	5	7,6	7,8	7,8
	Lisans	27	40,9	42,2	50,0
	Lisansüstü	22	33,3	34,4	84,4
	Doktora	10	15,2	15,6	100,0
	Toplam	64	97,0	100,0	
Kayıp		2	3,0		
Toplam		66	100,0		

Katılımcıların % 7,6'sı (5 kişi) lisans öncesi, % 40,9'u (27 kişi) lisans, % 33,3'ü (22 kişi) lisansüstü, %15,2'si (10 kişi) doktora mezunudur.

Çizelge 4.4: İşletmedeki Çalışma Süreniz

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 0-1 yıl	8	12,1	12,1	12,1
1-2 yıl	6	9,1	9,1	21,2
2-5 yıl	11	16,7	16,7	37,9
6-10 yıl	23	34,8	34,8	72,7
11-15 yıl	9	13,6	13,6	86,4
15-20 yıl	5	7,6	7,6	93,9
20 yıl ve üstü	4	6,1	6,1	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcıların mevcut işletmelerindeki çalışma yılları %12,1 (8 kişi) 0-1 yıl, %9,1 (6 kişi) 1-2 yıl, %16,7 (11 kişi) 2-5 yıl, %34,8 (23 kişi) 6-10 yıl, %13,6 (9 kişi) 11-15 yıl, %7,6 (5 kişi) 15-20 yıl, %6,1 (4 kişi) 20 yıl ve üzeridir.

Çizelge 4.5: İşletmenizin Yaşı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 0-1 yıl	1	1,5	1,5	1,5
1-2 yıl	2	3,0	3,0	4,5
2-5 yıl	3	4,5	4,5	9,1
6-10 yıl	8	12,1	12,1	21,2
11-15 yıl	8	12,1	12,1	33,3
15-20 yıl	4	6,1	6,1	39,4
20 yıl ve üstü	40	60,6	60,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları işletmenin yaşı %1,5 (1 kişi) 0-1 yıl, %3,0 (2 kişi) 1-2 yıl, %4,5 (3 kişi) 2-5 yıl, %12,1 (8 kişi) 6-10 yıl, %12,1 (8 kişi) 11-15 yıl, %6,1 (4 kişi) 15-20 yıl, %60,6 (40 kişi) 20 yıl ve üzeridir.

Çizelge 4.6: Çalışanlara Hareket Alanı Daraltılmış Hissi Verecek Şekilde Yürürlükte Çok Fazla Kural Vardır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	12	18,2	18,2	18,2
Az katılıyorum	20	30,3	30,3	48,5
Bir Ölçüde Katılıyorum	25	37,9	37,9	86,4
Çoğunlukla Katılıyorum	4	6,1	6,1	92,4
Tamamen Katılıyorum	5	7,6	7,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır” önermesine %18,2 (12 kişi) Hiç Katılmıyorum, %30,3 (20kişi) Az Katılıyorum, %37,9 (25 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %6,1 (4 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %7,6 (5 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.7: Çalışanlar Aile Ferdi Gibi Görülür

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	9	13,6	13,6	13,6
Az katılıyorum	15	22,7	22,7	36,4
Bir Ölçüde Katılıyorum	15	22,7	22,7	59,1
Çoğunlukla Katılıyorum	20	30,3	30,3	89,4
Tamamen Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.” önermesine %13,6 (9 kişi) Hiç Katılmıyorum, %22,7 (15kişi) Az Katılıyorum, %22,7 (15 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %30,3 (20 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.8: Makul Ölçüde Risk Yüklenmede Çalışanlara İnisiyatif Tanınır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	7	10,6	10,6	10,6
Az katılıyorum	11	16,7	16,7	27,3
Bir Ölçüde Katılıyorum	30	45,5	45,5	72,7
Çoğunlukla Katılıyorum	16	24,2	24,2	97,0
Tamamen Katılıyorum	2	3,0	3,0	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır” önermesine %10,6 (7 kişi) Hiç Katılmıyorum, %16,7 (11 kişi) Az Katılıyorum, %45,5 (30 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %14,2 (16 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %3,0 (2 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.9: Bilgi, İşletme İçinde Diğerleri İle Serbestçe Paylaşılabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	6	9,1	9,1	9,1
Az katılıyorum	15	22,7	22,7	31,8
Bir Ölçüde Katılıyorum	15	22,7	22,7	54,5
Çoğunlukla Katılıyorum	23	34,8	34,8	89,4
Tamamen Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir” önermesine %9,1 (6 kişi) Hiç Katılmıyorum, %22,7 (15 kişi) Az Katılıyorum, %22,7 (15 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %34,8 (23 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.10: Yeni Koşul ve Durumlara Anında Cevap Verebilecek Şekilde Esneklik Vardır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	7	10,6	10,6	10,6
Az katılıyorum	16	24,2	24,2	34,8
Bir Ölçüde Katılıyorum	12	18,2	18,2	53,0
Çoğunlukla Katılıyorum	25	37,9	37,9	90,9
Tamamen Katılıyorum	6	9,1	9,1	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.” önermesine %10,6 (7 kişi) Hiç Katılmıyorum, %24,2 (16 kişi) Az Katılıyorum, %18,2 (12 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %37,9 (25 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %9,1 (6 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.11: Yönetim Eleştiriyeye Açıktır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	16	24,2	24,2	24,2
Az katılıyorum	14	21,2	21,2	45,5
Bir Ölçüde Katılıyorum	16	24,2	24,2	69,7
Çoğunlukla Katılıyorum	18	27,3	27,3	97,0
Tamamen Katılıyorum	2	3,0	3,0	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Yönetim eleştiriyeye açıktır” önermesine %24,2 (16 kişi) Hiç Katılmıyorum, %21,2 (14 kişi) Az Katılıyorum, %24,2 (16 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %27,3 (18 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %3,0 (2 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.12: Üstler Tarafından Verilen Emirlere Uymak Zorunludur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	1	1,5	1,5	1,5
Az katılıyorum	9	13,6	13,6	15,2
Bir Ölçüde Katılıyorum	15	22,7	22,7	37,9
Çoğunlukla Katılıyorum	25	37,9	37,9	75,8
Tamamen Katılıyorum	16	24,2	24,2	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.” önermesine %1,5 (1 kişi) Hiç Katılmıyorum, %13,6 (9 kişi) Az Katılıyorum, %22,7 (15 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %37,9 (25 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %24,2 (16 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.13: Sosyal Eşitsizliğe Yol Açacak Şekilde Statüler Arasında Önemli Farklılıklar Vardır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	12	18,2	18,5	18,5
Az katılıyorum	11	16,7	16,9	35,4
Bir Ölçüde Katılıyorum	17	25,8	26,2	61,5
Çoğunlukla Katılıyorum	16	24,2	24,6	86,2
Tamamen Katılıyorum	9	13,6	13,8	100,0
Toplam	65	98,5	100,0	
Kayıp	1	1,5		
Toplam	66	100,0		

Katılımcılar “Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.” önermesine %18,2 (12 kişi) Hiç Katılmıyorum, %16,7 (11 kişi) Az Katılıyorum, %25,8 (17 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %24,2 (16 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %13,6 (9 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.14: Çalışanların Kişisel Sorunlarına İlgili ve Alaka Gösterilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	10	15,2	15,2	15,2
Az katılıyorum	14	21,2	21,2	36,4
Bir Ölçüde Katılıyorum	18	27,3	27,3	63,6
Çoğunlukla Katılıyorum	14	21,2	21,2	84,8
Tamamen Katılıyorum	10	15,2	15,2	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir” önermesine %15,2 (10 kişi) Hiç Katılmıyorum, %21,2 (14 kişi) Az Katılıyorum, %27,3 (18 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %21,2 (14 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %15,2 (10 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.15: Çalışanların Kişisel Menfaatlerine Önem Verilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	15	22,7	22,7	22,7
Az katılıyorum	22	33,3	33,3	56,1
Bir Ölçüde Katılıyorum	19	28,8	28,8	84,8
Çoğunlukla Katılıyorum	7	10,6	10,6	95,5
Tamamen Katılıyorum	3	4,5	4,5	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir” önermesine %22,7 (15 kişi) Hiç Katılmıyorum, %33,3 (22 kişi) Az Katılıyorum, %28,8 (19 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %4,5 (3 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.16: Fırsatlardan Yararlanmada Çabuk Hareket Edilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	8	12,1	12,1	12,1
Az katılıyorum	20	30,3	30,3	42,4
Bir Ölçüde Katılıyorum	25	37,9	37,9	80,3
Çoğunlukla Katılıyorum	8	12,1	12,1	92,4
Tamamen Katılıyorum	5	7,6	7,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.” önermesine %12,1 (8 kişi) Hiç Katılmıyorum, %30,3 (20 kişi) Az Katılıyorum, %37,9 (25 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %12,1 (8 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %7,6 (5 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.17: Çalışanların Yaptıkları Hatalara Karşı Tolerans Gösterilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	4	6,1	6,1	6,1
Az katılıyorum	10	15,2	15,2	21,2
Bir Ölçüde Katılıyorum	20	30,3	30,3	51,5
Çoğunlukla Katılıyorum	25	37,9	37,9	89,4
Tamamen Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir” önermesine %6,1 (4 kişi) Hiç Katılmıyorum, %15,2 (10 kişi) Az Katılıyorum, %30,3 (20 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %37,9 (25 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.18: Kullanılan Alet ve Makinelerle İlgili Son Derece Standart ve Katı İşletme Prosedürleri Bulunur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	13	19,7	19,7	19,7
Az katılıyorum	20	30,3	30,3	50,0
Bir Ölçüde Katılıyorum	17	25,8	25,8	75,8
Çoğunlukla Katılıyorum	14	21,2	21,2	97,0
Tamamen Katılıyorum	2	3,0	3,0	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur” önermesine %19,7 (13 kişi) Hiç Katılmıyorum, %30,3 (20kişi) Az Katılıyorum, %25,8 (17 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %21,2 (14 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %3,0 (2 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.19: Otoriteye Saygı Son Derece Önemlidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	4	6,1	6,1	6,1
Az katılıyorum	11	16,7	16,7	22,7
Bir Ölçüde Katılıyorum	23	34,8	34,8	57,6
Çoğunlukla Katılıyorum	17	25,8	25,8	83,3
Tamamen Katılıyorum	11	16,7	16,7	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Otoriteye saygı son derece önemlidir.” önermesine %6,1 (4 kişi) Hiç Katılmıyorum, %16,7 (11 kişi) Az Katılıyorum, %34,8 (23 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %25,8 (17 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %16,7 (11 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.20: Emir Komuta Zincirine Son Derece Önem Verilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	4	6,1	6,1	6,1
Az katılıyorum	17	25,8	25,8	31,8
Bir Ölçüde Katılıyorum	17	25,8	25,8	57,6
Çoğunlukla Katılıyorum	14	21,2	21,2	78,8
Tamamen Katılıyorum	14	21,2	21,2	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Emir komuta zincirine son derece önem verilir” önermesine %6,1 (4 kişi) Hiç Katılmıyorum, %25,8 (17 kişi) Az Katılıyorum, %25,8 (17 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %21,2 (14 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %21,2 (14 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.21: Çalışanların Birbirlerine Gayri Resmi Şekilde Davranmalarına Müsamaha Gösterilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	15	22,7	22,7	22,7
Az katılıyorum	17	25,8	25,8	48,5
Bir Ölçüde Katılıyorum	20	30,3	30,3	78,8
Çoğunlukla Katılıyorum	14	21,2	21,2	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir” önermesine %22,7 (15 kişi) Hiç Katılmıyorum, %25,8 (17 kişi) Az Katılıyorum, %30,3 (20 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %21,2 (14 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.22: Her Gün Aynı Şey Yapılıyormuş Hissi Verecek Şekilde Çok Fazla Rutin İş Vardır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	7	10,6	10,6	10,6
Az katılıyorum	8	12,1	12,1	22,7
Bir Ölçüde Katılıyorum	25	37,9	37,9	60,6
Çoğunlukla Katılıyorum	19	28,8	28,8	89,4
Tamamen Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Her gün aynı şey yapılyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır” önermesine %10,6 (7 kişi) Hiç Katılmıyorum, %12,1 (8 kişi) Az Katılıyorum, %37,9 (25 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %28,8 (19 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.23: Çalışanlar Yöneticileri Aile Büyüğü Gibi Görür

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hiç Katılmıyorum	20	30,3	30,3	30,3
Az katılıyorum	9	13,6	13,6	43,9
Bir Ölçüde Katılıyorum	15	22,7	22,7	66,7
Çoğunlukla Katılıyorum	17	25,8	25,8	92,4
Tamamen Katılıyorum	5	7,6	7,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür” önermesine %30,3 (20 kişi) Hiç Katılmıyorum, %13,6 (9 kişi) Az Katılıyorum, %22,7 (15 kişi) Bir Ölçüde Katılıyorum, %25,8 (17 kişi) Çoğunlukla Katılıyorum, %7,6 (5 kişi) Tamamen Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.24: Yenilikçi Projelere Sahip Olan Çalışanlar Başarısız Olsalar Bile Yeni Projeler Üretme Konusunda Teşvik Edilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,5	4,5	4,5
Katılmıyorum	13	19,7	19,7	24,2
Fikrim Yok	17	25,8	25,8	50,0
Katılıyorum	26	39,4	39,4	89,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Yenilikçi projelere sahip olan çalışanlar başarısız olsalar bile yeni projeler üretme konusunda teşvik edilir” önermesine %4,5 (3 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %19,7 (13 kişi) Katılmıyorum, %25,8 (17 kişi) Fikrim Yok, %39,4 (26 kişi) Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.25: Firmamızda Çalışanların Öne Sürdüğü Yeni İş Yapma Yöntemleri Hızlı Bir Şekilde Uygulamaya Konulur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,5	4,6	4,6
Katılmıyorum	19	28,8	29,2	33,8
Fikrim Yok	16	24,2	24,6	58,5
Katılıyorum	22	33,3	33,8	92,3
Kesinlikle Katılıyorum	5	7,6	7,7	100,0
Toplam	65	98,5	100,0	
Kayıp	1	1,5		
Toplam	66	100,0		

Katılımcılar “Firmamızda çalışanların öne sürdüğü yeni iş yapma yöntemleri hızlı bir şekilde uygulamaya konulur” önermesine %4,5 (3 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %28,8 (19 kişi) Katılmıyorum, %24,2 (16 kişi) Fikrim Yok, %33,3 (22 kişi) Katılıyorum, %7,6 (5 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.26: Firmamızın Geleceği İçin Çalışanların Yeni Fikir Üretmeleri Cesaretlendirilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	6	9,1	9,1	9,1
Katılmıyorum	11	16,7	16,7	25,8
Fikrim Yok	11	16,7	16,7	42,4
Katılıyorum	27	40,9	40,9	83,3
Kesinlikle Katılıyorum	11	16,7	16,7	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Firmamızın geleceği için çalışanların yeni fikir üretmeleri cesaretlendirilir” önermesine %9,1 (6 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %16,7 (11 kişi) Katılmıyorum, %16,7 (11 kişi) Fikrim Yok, %40,9 (27 kişi) Katılıyorum, %16,7 (11 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.27: Firmamızda Süreçlerin İyileştirilmesiyle İlgili Fikirler Hızlı Bir Şekilde Uygulamaya Konulur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	5	7,6	7,6	7,6
Katılmıyorum	16	24,2	24,2	31,8
Fikrim Yok	9	13,6	13,6	45,5
Katılıyorum	28	42,4	42,4	87,9
Kesinlikle Katılıyorum	8	12,1	12,1	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Firmamızda süreçlerin iyileştirilmesiyle ilgili fikirler hızlı bir şekilde uygulamaya konulur” önermesine %7,6 (5 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %24,2 (16 kişi) Katılmıyorum, %13,6 (9 kişi) Fikrim Yok, %42,4 (28 kişi) Katılıyorum, %12,1 (8 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.28: Yönetimimiz Yeni Öneri ve Fikirlerimize Her Zaman Açıktır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	5	7,6	7,6	7,6
Katılmıyorum	12	18,2	18,2	25,8
Fikrim Yok	7	10,6	10,6	36,4
Katılıyorum	29	43,9	43,9	80,3
Kesinlikle Katılıyorum	13	19,7	19,7	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Yönetimimiz yeni öneri ve fikirlerimize her zaman açıktır” önermesine %7,6 (5 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %18,2 (12 kişi) Katılmıyorum, %10,6 (7 kişi) Fikrim Yok, %43,9 (29 kişi) Katılıyorum, %19,7 (13 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.29: Firmamızda Yöneticiler, Yenilikçi Fikirlerin Öne Sürülmesi İçin Kural ve Prosedürlere Fazla Takılmamaları Hususunda Çalışanlarına Cesaret Verirler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	5	7,6	7,6	7,6
Katılmıyorum	17	25,8	25,8	33,3
Fikrim Yok	12	18,2	18,2	51,5
Katılıyorum	23	34,8	34,8	86,4
Kesinlikle Katılıyorum	9	13,6	13,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Firmamızda yöneticiler, yenilikçi fikirlerin öne sürülmesi için kural ve prosedürlere fazla takılmamaları hususunda çalışanlarına cesaret verirler” önermesine %7,6 (5 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %25,8 (17 kişi) Katılmıyorum, %18,2 (12 kişi) Fikrim Yok, %34,8 (23 kişi) Katılıyorum, %13,6 (9 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.30: İşimle İlgili İhtiyaç Duyduğum Serbestliğe Sahibim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,5	4,5	4,5
Katılmıyorum	15	22,7	22,7	27,3
Fikrim Yok	7	10,6	10,6	37,9
Katılıyorum	29	43,9	43,9	81,8
Kesinlikle Katılıyorum	12	18,2	18,2	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum serbestliğe sahibim” önermesine %4,5 (3 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %22,7 (15 kişi) Katılmıyorum, %10,6 (7 kişi) Fikrim Yok, %43,9 (29 kişi) Katılıyorum, %18,2 (12 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.31: Gündelik İşlerimi Yürütürken Yeni Yöntemler Denerim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	13	19,7	19,7	21,2
Fikrim Yok	8	12,1	12,1	33,3
Katılıyorum	37	56,1	56,1	89,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Gündelik işlerimi yürütürken yeni yöntemler denerim” önermesine %1,5 (1 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %19,7 (13 kişi) Katılmıyorum, %12,1 (8 kişi) Fikrim Yok, %56,1 (37 kişi) Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.32: İşlerimi Yürütürken Uyguladığım Yeni Yöntemlerin Başarısız Olma Sonucunda Ceza ve Sert Eleştiriye Maruz Kalmam

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	20	30,3	30,3	31,8
Fikrim Yok	13	19,7	19,7	51,5
Katılıyorum	25	37,9	37,9	89,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “İşlerimi yürütürken uyguladığım yeni yöntemlerin başarısız olma sonucunda ceza ve sert eleştiriye maruz kalmam” önermesine %1,5 (1 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %30,3 (20 kişi) Katılmıyorum, %19,7 (13 kişi) Fikrim Yok, %39,7 (25 kişi) Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.33: İşimle İlgili Kararlarımda Özgürüm

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,5	4,5	4,5
Katılmıyorum	25	37,9	37,9	42,4
Fikrim Yok	9	13,6	13,6	56,1
Katılıyorum	22	33,3	33,3	89,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “İşimle ilgili kararlarımda özgürüm” önermesine %4,5 (3 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %37,9 (25 kişi) Katılmıyorum, %13,6 (9 kişi) Fikrim Yok, %33,3 (22 kişi) Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.34: Aldığım Kararların İkinci Bir Kişi Tarafından Kontrol Edilmesine Gerek Duyulmamaktadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,1	6,1	6,1
Katılmıyorum	25	37,9	37,9	43,9
Fikrim Yok	8	12,1	12,1	56,1
Katılıyorum	24	36,4	36,4	92,4
Kesinlikle Katılıyorum	5	7,6	7,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Aldığım kararların ikinci bir kişi tarafından kontrol edilmesine gerek duyulmamaktadır” önermesine %6,1 (4 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %37,9 (25 kişi) Katılmıyorum, %12,1 (8 kişi) Fikrim Yok, %36,4 (24 kişi) Katılıyorum, %7,6 (5 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.35: İşlerimi Yürütürken Kendimi İşimin Patronu Gibi Hissediyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	7	10,6	10,6	10,6
Katılmıyorum	31	47,0	47,0	57,6
Fikrim Yok	8	12,1	12,1	69,7
Katılıyorum	15	22,7	22,7	92,4
Kesinlikle Katılıyorum	5	7,6	7,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “İşlerimi yürütürken kendimi işimin patronu gibi hissediyorum” önermesine %10,6 (7 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %47,0 (31 kişi) Katılmıyorum, %12,1 (8 kişi) Fikrim Yok, %22,8 (15 kişi) Katılıyorum, %7,6 (5 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.36: Günlük İşlerimi Yürütmek ve Yeni Fikirler Üretmek İçin Yeterli Zamana Sahibim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	5	7,6	7,6	7,6
Katılmıyorum	24	36,4	36,4	43,9
Fikrim Yok	6	9,1	9,1	53,0
Katılıyorum	27	40,9	40,9	93,9
Kesinlikle Katılıyorum	4	6,1	6,1	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Günlük işlerimi yürütmek ve yeni fikirler üretmek için yeterli zamana sahibim” önermesine %7,6 (5 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %36,4 (24 kişi) Katılmıyorum, %9,1 (6 kişi) Fikrim Yok, %40,9 (27 kişi) Katılıyorum, %6,1 (4 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.37: Firmamızdaki Problemlerin Çözülmesinde Mesai Arkadaşlarımla Birlikte Vakit Ayırırız

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Katılmıyorum	9	13,6	13,6	13,6
Fikrim Yok	4	6,1	6,1	19,7
Katılıyorum	44	66,7	66,7	86,4
Kesinlikle Katılıyorum	9	13,6	13,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Firmamızdaki problemlerin çözülmesinde mesai arkadaşlarımla birlikte vakit ayırırız” önermesine %13,6 (9 kişi) Katılmıyorum, %6,1 (4 kişi) Fikrim Yok, %66,7 (44 kişi) Katılıyorum, %13,6 (9 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.38: İşlerimi Yerine Getirecek Sorumluluğa Sahibim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Katılmıyorum	2	3,0	3,0	3,0
Fikrim Yok	5	7,6	7,6	10,6
Katılıyorum	31	47,0	47,0	57,6
Kesinlikle Katılıyorum	28	42,4	42,4	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “İşlerimi yerine getirecek sorumluluğa sahibim” önermesine %3,0 (2 kişi) Katılmıyorum, %7,6 (5 kişi) Fikrim Yok, %47,0 (31 kişi) Katılıyorum, %42,4 (28 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.39: Başarılı ve Yenilikçi Projeler Sunan Bireyleri Desteklemek İçin İlave Ödüller ve Teşvikler Verilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	16	24,2	24,2	24,2
Katılmıyorum	15	22,7	22,7	47,0
Fikrim Yok	11	16,7	16,7	63,6
Katılıyorum	17	25,8	25,8	89,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	10,6	10,6	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Başarılı ve yenilikçi projeler sunan bireyleri desteklemek için ilave ödüller ve teşvikler verilir” önermesine %24,2 (16 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %22,7 (15 kişi) Katılmıyorum, %16,7 (11 kişi) Fikrim Yok, %25,8 (17 kişi) Katılıyorum, %10,6 (7 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.40: Firmamızda Yeni ve Yaratıcı Fikirleri Üretenler Terfi Alırlar

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	11	16,7	16,7	16,7
Katılmıyorum	17	25,8	25,8	42,4
Fikrim Yok	23	34,8	34,8	77,3
Katılıyorum	9	13,6	13,6	90,9
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,1	9,1	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Firmamızda yeni ve yaratıcı fikirleri üretenler terfi alırlar” önermesine %16,7 (11 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %25,8 (17 kişi) Katılmıyorum, %34,8 (23 kişi) Fikrim Yok, %13,6 (9 kişi) Katılıyorum, %9,1 (6 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.41: Sürekli Başarıya Prim Verilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	14	21,2	21,2	21,2
Katılmıyorum	20	30,3	30,3	51,5
Fikrim Yok	12	18,2	18,2	69,7
Katılıyorum	14	21,2	21,2	90,9
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,1	9,1	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Sürekli başarıya prim verilir” önermesine %21,2 (14 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %30,3 (20 kişi) Katılmıyorum, %18,2 (12 kişi) Fikrim Yok, %21,2 (14 kişi) Katılıyorum, %9,1 (6 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.42: Başarılı Çalışanlar Hızlı Terfi Alır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	14	21,2	21,2	21,2
Katılmıyorum	20	30,3	30,3	51,5
Fikrim Yok	16	24,2	24,2	75,8
Katılıyorum	10	15,2	15,2	90,9
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,1	9,1	100,0
Toplam	66	100,0	100,0	

Katılımcılar “Başarılı çalışanlar hızlı terfi alır” önermesine %21,2 (14 kişi) Kesinlikle Katılmıyorum, %30,3 (20 kişi) Katılmıyorum, %24,2 (16 kişi) Fikrim Yok, %15,2 (10 kişi) Katılıyorum, %9,1 (6 kişi) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.



5. SONUÇ

KOBİ'lerin istihdama katkılarına bakıldığında ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasında KOBİ'lerin önemi şüphesizdir. Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerde girişimciliğin kurumsal performans üzerindeki etkisini açıklığa kavuşturmadır.

Ampirik araştırmalar, iç girişimciliği etkileyen faktörler ile firma performansı arasında düşük bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, kurum içi girişimciliği teşvik eden unsurların (yönetim desteği, özerklik, zamanlama, ödüller) uygulanması, daha verimli ve yenilikçi bir çalışma ortamı oluşturabilir. Bu nedenle firmaların performansı daha üst seviyelere taşınabilmektedir.

Anket sonuçlarını değerlendirirken iç girişimcilikle ilgili beş faktör belirlenmişti. Bu faktörler idari destek, özerklik, zaman yönetimi, tazminat ve şirket performansdır.

Liderliği destekleyen faktörler, sahiplerin ve yöneticilerin çalışan fikirlerine ne derece değer verdiği, çalışanları yeni fikirlerin üretilmesinde ne kadar desteklediği, sunulan fikirlerin uygulanma hızı ve yeni fikirlerin nasıl hayata geçirildiği gibi konuları içermektedir ve sonuç başarısız olmaktadır. Özerklik faktörleri, çalışanların işleriyle ilgili özgürlüğünü, karar verme özgürlüğünü ve işlerini yapmanın yeni yollarını deneme fırsatını içeren ifadeleri içermektedir. Zaman unsuru, problem çözmek için yeni fikirler üretmek, rutin görevleri yerine getirmek ve gruplar halinde zamanında çözüm bulmak için gereken zaman ve taahhüt gibi ifadeleri içermektedir. Ödül faktörü, başarılı ve yenilikçi projeler sunan çalışanları ödüllendirmek ve teşvik etmektir. İş performansı faktörleri, işletmenizin rakiplerinden ne kadar önde olduğunu açıklayan ifadelerdir.

Korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasında yönetim desteği ve ücretlendirmenin kurumsal performans ile en güçlü ilişkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçlar, şirket yönetiminin her koşulda çalışanlarının yanında olduğunu, yeni fikirler için gerekli teşvik ve teşvikleri sağladığını, başarısızlık karşısında başarıyı ödüllendirdiğini, bireylerin yeniden yaratıcı olmalarını sağladığını, cesaretlendirdiğini ve olumlu etki yarattığını göstermektedir.

Regresyon analizinin sonuçları, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu analiz sonuçları, yönetim desteği ve tazminat faktörlerinin örgütsel performans ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışma bölgesinde iç girişimciliği etkileyen faktörlerden biri olan yönetsel destek ve ödül faktörünün özerklik ve zaman yönetimi faktörlerinden daha önemli olduğunu ve uygulandığını göstermektedir.

İç girişimcilik faaliyetlerinin ve kurumsal başarının yürütülmesi, yönetim ekibinin çalışanlara özerklik sağlaması, yeni fikir ve projeler için gerekli maddi ve manevi kaynakları sağlaması, yeterli zamanı sağlaması, sonuca ulaşması başarısızlık karşısında ödüllendirilmeden çok bu durumu motive eden cezalandırma bireysel girişimcilere çalışma özgürlüğü ve karar verme ve sorumluluk alma hakkı vererek, bireyleri yeni fikirlere müsamaha gösterme ve teşvik etme ve bireyleri yeni fikirler, ürünler veya hizmetler sunmaya teşvik etmektedir. Bu düşünceler, çalışanların içsel girişimcilik fikrini benimsemelerinde yöneticilerin kilit bir faktör olduğunu göstermektedir. Tartışmalı olarak, çalışanlar sürekli bir düzen ve baskı ortamında yaratıcı olacak kadar rahat ve üretken olamamaktadırlar. Bu durum nedeniyle çalışanların risk almaları ve özgür fikirler için gerekli ortamı yaratmaları için ihtiyaç duydukları desteğin verilmesi gerekmektedir. Kurumsal girişimciliği uygulamak ve yaymak istiyorsanız, çalışanlarınızın şirketinize dahil olması gerekmektedir. Ayrıca şirket çalışanlarının fikirlerine her seviyede danışılmalıdır.

Bu konuda yapılacak benzer çalışmalar daha fazla küçük işletmeye ulaşabilir, farklı şehirlerde çalışmalar yapılabilir ve örneklem büyüklüğünü artırarak genellenebilir sonuçlar elde edilebilmektedir. Anket sadece bir grup KOBİ'den oluşmaktadır. Ayrıca kurum içi girişimcileri etkileyen çevresel değişimler, dış çevrenin özellikleri, rakipler arasındaki yoğun rekabet, yetersiz pazar fırsatları, pazar belirsizlikleri gibi dış çevre faktörleri çalışma kapsamına alınmamıştır. Çalışma sadece organizasyonel faktörleri içermektedir. Dış çevre koşullarını içeren çalışmaların farklı sonuçlar vermesi, çalışmaların genellenemeyeceğini göstermektedir.

Gelecekte iç girişimciliği etkileyen faktörler ile firma performansını etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmak için araştırma yapmayı planlayan araştırmacılar, belirli coğrafyaları seçmek yerine örneklem büyüklüğünü artırmalı ve işletmelerin bölgelerini ve sektörlerini inceleyerek elde edilen sonuçların düzeyini

genellemek mümkün olmaktadır. Bu araştırma Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ'ler ile sınırlı olmaktadır. Benzer anketler üreten araştırmacılar, küçük ve orta ölçekli işletmeleri ve büyük işletmeleri araştırma alanına dahil ederek bir il yerine birden çok ilde anket yapabilmekte ve anketleri daha kapsamlı hale getirmektedir. İç faktörlerin yanı sıra rakip özellikleri, pazar yapısı, sektör değişiklikleri, çevre koşulları değişiklikleri, çevre yapısı ve özellikleri gibi dış faktörleri de araştırmaya dahil edebilir daha verimli ve genellenebilir bir sonuç elde edebilmektedir.



KAYNAKLAR

- Ağca, V. ve Kurt, M** (2007), “*İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 29.
- Ağca, V. ve Kurt, M.** (2007). *İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29,83-112.
- Ağca, V. ve Yörük, D.** (2006). *Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir çerçeve*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakülte Dergisi, 8(2): 155-173.
- Ahmad, Y. F., Iraj, M. M., Yousef, H. ve Mahmood, H.** (2008). *Organizational factors affecting intrapreneurship in agricultural extension organization in İnan*. Agrexo8 Programme Details.
- Aidis, R.**, (2003), *Entrepreneurship and Economic Transition*, Tinbergen Institute Discussion Paper, Amsterdam.
- Akgemci, T.** (2001). *Kobi'lerin Temel Sorunları Ve Sağlanan Destekler*
- Akolaş, A.**, (2004), “*Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, ss: 29-43.
- Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C.** (2005). *Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri*. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 175-189.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D.** (2003). *Clarifying the intrapreneurship concept*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1): 7-24.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D.** (2004). *Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation*. The Journal of Management Development, 23(6): 518-550.
- Arıkan, S.**, (2004), *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Atasoy, T.** (2012). *Kendinizin Patronu Olmak: Girişimcilik*. Ankara: ODTÜ Bilim ve Toplum Kitapları DizBalıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8-9.
- Aykan, E.** (2004). *Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri*. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,17(2): 213-224.
- Başar, M. ve B. T. Tosunoğlu.** (2006), “*Değer Yaratımında İç Girişimciliğın Değişen boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü*”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C: 1, S: 1, Haziran.

- Bayraç, H.N.**, (2003), “*Yeni Ekonomi'nin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları*”, OGÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı: 1, ss: 41-62.
- Berber, A.**, (2000), “*Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, İstanbul, s: 23-46.
- Bircan, İ.** (1998), “*Türkiye’de İşgücü Piyasasında Kadın Ve Kadın Girişimciliği*” , 20.yy.Sonunda Kadınlar Ve Gelecek Konferansı. TODAİE, Ankara.
- Bozgeyik, A.** (2005), “*Girişimcilere Yol Haritası*”, Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.75
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S.** (2008). *Kurumsal girişimcilik ve kavramsal yapı üzerine bir tartışma*. Journal of Yaşar University, 3(10).
- Burns, P.** (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. USA: Palgrave Macmillian, 6-8.
- Bygrave, W.D.**, (1994), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, USA: Second Edition, John Wiley Sons Inc.
- Ceylan, A. ve Demircan, N.**, (2002), “*Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleri ile İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi’ndeki Kobi’lerde Bir Araştırma*”, 21. Yüzyılda Kobi’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Coulter Mary (2003)**, *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall-Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Coulter, M.** (2001). *Entrepreneurship in Action*. Printice Hall, 6-9.
- Covin, J. G and Miles, M.P.** (1999). *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*. Entrepreneurship Theory and Practise, 23(3): 47-63.
- Çelik, A ve Akgemci, T.** (1998). *Girişimci Kültürü ve Kobiler*. Nobel Yayınları: İstanbul.
- Çelik, A.** (2006); *Bir İstihdam Politikası Olarak Girişimcilik*, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Mayıs 2006, Bişkek.
- Çetin, C.** (2012). *Stratejik Düşünce ve Kurulsam Girişimcilik*. İstanbul: İTO Yayınları, 28-30.
- Çevik, E. (2018)**. *Kobi’lerin Rekabet Gücünde İnovasyonun Rolü*, Yüksek Lisans Tezi
- Dane E.** (2010). *Türkiye’de ve İtalya’da KOBİ’ler ve İkili Ticari İlişkiler Çerçevesinde KOBİ Sorunlarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi
- Demircan, N.**, (2012), *Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri Konusunda Bir Uygulama*, T.C. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Demirci, A.E.** (2006). *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirket içi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Demirel, E.T.**, (2003), *Girişimcilik Kültürü*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Dijking, G. ve Winnips, C.**, (1999), “*Alternative States: Regions and Postfordism Rhetoric On The Internet*”, Geo Journal, 48, Netherland, ss: 323-335.
- Dilsiz, İ. ve Kölük, N.** (2008). *Girişimcilik*. Ankara: Detay Yayıncılık, 3-5.
- Dolgun, U.** (2003). *Girişimcilik (Birinci Baskı)*. Bursa: Alfa Kitabevi,4-12.
- Döm, S.** (2008). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık,1.
- Döm, S.**, (2006), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara.
- Drucker, P.F.**, (1994), *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev: B. ÇORAKÇI, İnkilap Kitabevi, İstanbul.
- Dulupçu, M.A.**, (1997), *İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye Geliştirme Konsepti Türkiye İçin Model ve Strateji*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Durmaz, I.** (2011). *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Ecevit, Y.** (1993), “*Kadın Girişimciliğinin Yaygınlaşmasına Yönelik Bir Model Önerisi*” *Kadın Girişimciliği Özendirme ve Destekleme Paneli*, Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Eğitim Serisi Yayın no:74.
- Eğilmez, M. ve Kumcu, E.**, (2005), *Ekonomi Politikası Teori ve Türkiye Uygulaması*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Erdem, M.** (2019). *Kobi'lerin Finansman Problemlerinin Çözümünde Kosgebi-Gmka-Kgf'nin Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi
- Ergün, E., Bulut, Ç., Alpkan L. ve Çakar, N.D.** (2004). *Connecting the link between corporate entrepreneurship and innovative performance*. Global Business and Technology Association Proceedings, International Conference, 259- 265.
- Erkan, H** (1997), “*Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*”, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Erkocaoğlan, E. ve Özgen, H.** (2009). *Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1): 203-214.
- Eroğlu, Ö. ve Albeni, M.**, (2002), *Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye*, Bilim Kitabevi, Isparta.
- Eşiyok, B.A.**, (2001), *Kriz, Esnek Üretim Sistemi ve Anadolu Sanayi Odakları (Anadolu Kaplanları): Kalkınmanın Neresinde?* Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar, Ankara.
- Geldof, M.**, (2005), “*Bacoming An Information Society: The Role Of New Information Technologies In Development*” Report Based On Wilton Park Conference 798.

- Gerber, M.E.**, (1997), *Girişimcilik Tutkusu Küçük İşletmeler Niçin Batıyor, Nasıl Büyür?*, Çev: Tayfur KESKİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Göker, A.**, (2001), “*Bilim ve Teknoloji Politikalarına Giriş İçin ‘Enformasyon Toplumu’ Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi*”, Mülkiye Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 230, ss: 27-66.
- Grabel, T., Pyka, A. ve Hanusch, H.**, (2003), “*An Evolutionary Approach To The Theory of Entrepreneurship*”, Industry and Innovation, Vol: 10, No: 4, s: 493-514.
- Gül, Z** (2007), “*İşletmelerde Üretim ve Çevreyi Bütünleştirmede ISO 14000 Yaklaşımı: Bir Alan Araştırması*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gültan, S.**, (2003), *Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye*, Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi Araştırma Dizisi No: 19, Ankara.
- Gültekin K.** (1999). *KOBİ Finansman Kaynakları*, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, No:59
- Gürol, A.** (2000), “*Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunları, Beklentiler ve Öneriler*” Atılım Üniversitesi yayını-2, Ankara
- Gürol, M. A.** (2006). *Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik*. Ankara: Milli Produktivite Merkez Yayınları, 9-11.
- Hançer, M., Öztürk, A. H. ve Ayyıldız, T.** (2009). *Middle-level hotel managers’ corporate entrepreneurial behavior and risk-taking propensities: A case of Didim*, Turkey, Journal of Hospitality Marketing&Management, (18): 523-537.
- Hira, İ. ve Şan, M.K.**, (2003), “*Sanayi Sonrası Toplum Kuramları*”, Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
- Hisrich, R. D and Peters, M. P.** (1995). *Entrepreneurship- Starting, Developing and Managing a New Enterprise (Third edition)*. USA: Irwin Publishing, 24-26.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P.**, (2002), *Entrepreneurship*, Boston Burr Ridge, IL: MCGraw Hill.
- Hornsby J. S., Kuratko, D. F and Zahra, S. A.** (2002). *Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale*. Journal of Business Venturing, 17, 254-256.
- Houghton, J. ve Sheehan, P.**, (2000), *A Primer On The Knowledge Economy*, Centre For Strategic Economic Studies.
- Isaksen, A.**, (1996), *Regional Clusters and Competitiveness: The Norwegian Case*, Step Report, Oslo.
- ITC (2013)**. *International Trade Center Trade statistics 2001-2014*, Geneva www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/

- İkiz, A.** (2011). *Otel İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İraz, R.** (2005), “*Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında GİRİŞİMCİLİK ve KOBİ’LER*”, Çizgi Kitapevi, Konya.
- İraz, R.** (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi’ler (İkinci Baskı)*. Konya: Çizgi Kitabevi, 160-166.
- İraz, R.**, (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi’ler*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İraz, R.**, (2005), “*Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi*”, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13, ss: 223-236.
- İrmiş, A., Durak, İ. ve Özdemir, L.** (2010). *Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler (Birinci Baskı)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kayış, A.**, (2010), “*Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Kazgan, G.**, (1997), *Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen*, Altın Kitaplar Yayın., 1.Baskı, İstanbul.
- Kılıçlı Y.** (2016). *Kobi'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları Ve Çözüm Önerileri: Van Organize Sanayi Bölgesi Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi
- Kırmızı A.** (2019). *Kobilerin Temel Sorunları ve Swot Analizi*, Yüksek Lisans Tezi
- Koç, M. Görücü, İ. ve Akbıyık, N** (2015), “*Suriyeli Sığınmacılar ve İstihdam Problemleri*”, Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 5, Sayı 1.
- Koçel, T.** (2005). *İşletme Yöneticiliği (Onuncu Baskı)*. Ankara: Arıkan Yayıncılık, 192-345.
- Korkmaz, S.** (2000), *Girişimcilik ve üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 18(1): 163-179.
- KOSGEB; KOBİ Ekonomisi (Tarihi Gelişimi)**, Ankara (2003), s.3
- Kozak, M. ve Yılmaz, E.** (2010). *Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algulamaları: Frigya Bölgesi Örneği*. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 21(1):85-97.
- Kutunis, Ö ve Hancı, A** (2004), “*Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algulamaları*”, Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
- Lansström, H.**, (2005), *Pioneers In Entrepreneurship And Small Business Research*, Springer Science.
- Luchsinger, V. ve Bagby, D.R.** (1987), “*Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts*”, S.A.M. Advanced Management Journal, 52 (3)

- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G.** (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking It to performance*. Academy of management Review, 21(1),135-172.
- Lundström, A. ve Stevenson, L.A.,** (2005), *Entrepreneurship Policy Theory and Practice*, Springer-Verlag New York Inc.
- Lundvall, B.A. ve Johnson, B.,** (1995), “*The Learning Economy*”, Journal of Industry Studies, 1, s: 23-42.
- Morrion, A.** (2006). *A contextualisation of entrepreneurship*. Internation Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 12(4):194-200.
- Müftüoğlu, M.T. ve Durukan, T.,** (2004), *Girişimcilik ve Kobi'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Müftüoğlu, T.** (2000), “*Girişimcilik*” Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın no:18, Eskişehir
- Müftüoğlu, T., Ürper, Y., Başar, M. ve Tosunoğlu, B. T.** (2005). *Girişimcilik (İkinci Baskı)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 75.
- Nair, G.,** (2001), “*Bilgi'nin Değişen Anlamı ve Kavram Tartışmaları*”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 329-327.
- Naisbitt, J.,** (1994), *Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları*, Çeviren: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Naktiyok, A.,** (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 39-42
- Naktiyok, A. ve Kök. B. S.** (2006). *Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 8(2).
- Narin, P.,** (1999), *Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı Olarak Teknolojik Yenilikler*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Odabaşı, Y., T., Müftüoğlu, Y., Ürper, M., Başar ve B. T., Tosunoğlu,** (2011), *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- OECD Report,** (2017). *Enhancing the contributions of SME's in a global and digitalised economy, 1-24*, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Paris-France
- Okur, A.** (2002). *Girişimcilik*. İstanbul: Ya-Pa Yayınları, 11-14.
- Onay, M ve Çavuşoğlu, S.** (2010). *İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: İç girişimcilik, yönetim ve ekonomi*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakülte Dergisi, 17(1): 47-67.
- Onay, M. Ve S. Çavuşoğlu.** (2009), “*İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik*”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt No 17, S.1, Manisa.
- Öğüt, A.** (Editör). (2014). *22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı*. Konya: Aybil yayınları,691-699.

- Özcan G. B.** (1995). *Small Firms and Local Economic Development*, England: Avebury Ashgate
- Özçalık, M. Tezsürücü, D.** “Enerjide Bağımlılıktan Yeşil Girişimciliğe: Türkiye Ekonomisinde, Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Kullanımı”, 4. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Manisa.
- Özdemir, Y. ve Mazgal, S.** (2012). *Bir kariyer tercihi olarak girişimcilikte dışsal faktörlerin etkisi: Sakarya Örneği*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 7(1): 87- 102.
- Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A.** (2009). *Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: Teorik çerçeve*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Dergisi, (32): 83- 88.
- Özgen, H. ve Doğan, S.** (1998). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları*
- Özkan, Ş. ve diğerleri,** (2003), “Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 54, Sayı: 4, ss: 145-172.
- Salvatore Sciascia ve Riccardo DE VITA,** (2004), *The Development of Entrepreneurship Research*, Liuc Papers, N: 146, Serie Economia Aziendale 19, s: 6
- Saray, G.** (1993), “Türkiye’de Kadın Girişimciliği”, Kadın Girişimciliği Özendirme ve Destekleme Paneli”, Ankara.
- Sarıaslan H.,** (1996). *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler*, Ankara: TOBB Yayını
- Sert, E. (2018).** *Kobi’ler ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri*, Yüksek Lisans Tezi
- Sexton, D. L.** (1989), “*Research on Women-Owned Businesses: Current Status and Future Directions*”, Women-Owned Businesses, Praeger Publishers.
- Soyşekerci, S.** (2012). *Uygulamalar ve Şirket Örnekleriyle Girişimcilik. (İkinci Baskı)*. İstanbul: Kriter Yayınları, 129-130.
- Srivastava, A. and Lee, H.** (2005). *Predicting order and timing of new product moves: The role of top management in corporate entrepreneurship*. Journal of Business Venturing, (20): 459-481.
- Şahin, E.,** (2006), *Kadın Girişimcilik ve Konya İlinde Kadın Girişimcilik Profili Üzerine Bir Uygulama*, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Tekin M (1999),** “*Girişimcilik*”, B:2, Damla Ofset, Konya.
- Tekin, M. ve Ömürbek, N.,** (2004), *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İş birliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara.
- Tekin, M.,** (1999), *Girişimcilik*, Kendi İşini Kurma, İşletme, Damla Ofset, 2.B., Konya.
- Thompson, J. J.** (1999). *The world of the entrepreneur- A new perspective*. Journal of Workplace Learning-Counselling, 11(6): 209-215.

- Tonta, Y. ve Küçük, M.E.**, (2005), “*Main Dynamics of the Transition from Industrial Society to Information Society*”, In: *Proceedings of the Third International Symposium on Society, Governance, Management and Leadership Approaches in the Light of the Technological Developments and the Information Age*, (İstanbul, Mayıs 12-13, 2005), The Turkish General Staff Directorate of Military History, Strategic Studies and Inspection Publications.
- Top, S.** (2006), *Girişimcilik Keşif Süreci*, Beta Yayınları, İstanbul., s: 3.
- Torlak, Ö., ve Uçkun, N.** (2005). *Eskişehir’deki KOBİ’lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti*. Sosyal Bilimler Dergisi.
- Tunç, B.** (2007), “*İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği).** (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Uçkan, Ö.**, (2003), “*Bilgi Ekonomisi ve Türkiye*”, 9. Türkiye’de İnternet Konferansı.
- Ufuk, H. ve Özgen, Ö** (2000), “*Kadın Girişimcilerin Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Profili: Ankara Örneği*”, Ankara, KOSGEB Yayınları.
- Uslu, Ş. ve Demirel, Y.** (2002). *KOBİ’lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12).
- Uyar, A. Ş ve Deniz, N.** (2012). *The perceptions of entrepreneurs on the strategic role of human resource management*. Procedia- Social and Behavior Sciences, (58): 914-923.
- Verheul, I., Wennekers, S., Autretsch, D. ve Thurik,** (2001), R., *An Eclectic Theory of Entrepreneurship*, Tinbergen Institute Discussion Paper.
- Volery, T** (2007), “*Ethnic entrepreneurship: a theoretical framework*”, Handbook of Research on Ethnic Minority Entrepreneurship, pp. 30-41
- Wickham, P. A.** (2006). *Strategic Entrepreneurship (Fourth edition)*. Prentice Hall, 5.
- World Bank (2014).** *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*, World Bank, Washington, DC
- World Bank** (2015). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*
- Yalçın İ.** (2006). *Türkiye’de küçük ve orta boy işletmelerin sorunları çerçevesinde finansman sorunu ve çözümüne katkı olarak kredi garanti fonları*, Yüksek Lisans tezi
- Yapar İ.** (2015). *Kobilerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi
- Yardımcı A. A.** (1998). *Türkiye-Avrupa Birliği Gümrük Birliği Sonrasında Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmelerin Finansmanı*, Yüksek Lisans Tezi
- Yavuz, A.**, (1995), *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Filiz Kitabevi, İstanbul.

- Yeldan, E.**, (2001), *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi Bölüşüm*, Birikim ve Büyüme, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz D. (2012)**. *Kobi'lerin Sorunlarına Yönelik Sağlanan Destekler*, Yüksek Lisans tezi,
- Yılmaz H.** (2015). *Kosgeb Yeni Girişimci Desteği Kapsamında Kurulan Kobi'lerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Kilis İli Örneği*, Yüksek Lisans tezi
- Yurtsever, G., Atış, C. ve Yurtsever, Ş.** (2006). *Girişimcilik. (Birinci Baskı)*. Adana: Karahan Kitabevi, 10.
- Yücel, İ.H.**, (1997), *Bilim – Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu*, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Araştırma Daire Başkanlığı, DPT Yayınları.
- Zengin, B.** (2010). *Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Durumu ve KOBİ Destekleri: Türkiye Üzerine Bir Uygulama*, Doktora Tezi
- Zengingönül, O.**, (2005), “*Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?*”, Siyasa, Yıl: 1, Sayı: 1, ss: 85-106.
- Zeren, H. M.** (2012). *Kent markalaşması sürecinde iç girişimcilik faktörü*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1):95-104.

ÖZGEÇMİŞ

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Ön Lisans:** 2008, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu, Pazarlama
- **Lisans:** 2014, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme
- **Yüksek Lisans:** 2018, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Y.L (Tezsiz)
- **Yüksek Lisans:** 2024, İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Y.L (Tezli)

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER: